



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Volume I, número 1, Jan-Jun, 2020, pág.88-151.

**RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE DOCENTES NO ENSINO SUPERIOR:
ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DO ENSINO
SUPERIOR EM LUANDA (ANGOLA)**

Bebiana de Sousa

Anselmo Liatunga

Resumo

Este estudo procura perceber como é realizado o processo de recrutamento e de seleção de docentes nas Universidades de Luanda. A investigação recorre ao método quantitativo e reflete um estudo descritivo que utiliza como instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário. A amostra é composta por seis universidades diferentes: Universidade Católica; Universidade Gregório Semedo; Universidade Independente de Angola; Universidade Metodista; Universidade Piaget; Universidade de Utanga. Conclui-se que cada universidade tem o seu próprio processo de recrutamento e de seleção de docentes, no entanto, existem algumas similaridades.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Instituições de Ensino Superior; Recrutamento e Seleção de Docentes.

Abstract

This study aims to understand how the process of recruitment and selection of teachers in the Universities of Luanda is carried out. The research uses the quantitative method and reflects a descriptive study that uses as a data collection instrument, the questionnaire survey. The sample consists of professors from six different universities: Catholic University; Gregório Semedo University; Independent University of Angola; Methodist University; Piaget University; Utanga University. It is concluded that each university has its own process of recruitment and selection of teachers, however, there are some similarities.

Keywords: Human Resource Management; Higher education institutions; Recruitment and Selection of Teachers.



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

1. Introdução

Concordamos com a ideia partilhada por muitos autores, assente na visão de que a gestão de recursos humanos (RH) desempenha um papel fundamental na otimização do contributo das pessoas para o sucesso das organizações. Por exemplo, Girardi (2008 Apud Paes, 2011) adianta que com a globalização e com o advento da tecnologia da informação, a área de RH assumiu, aos poucos, uma postura mais estratégica. Nas instituições de ensino, por exemplo, à semelhança do que acontece com outras organizações, a qualidade dos serviços prestados também está ligada às pessoas e, em particular, à qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Nesta ordem de ideias, entende-se que a garantia de uma melhor atuação dos docentes passa, também, por uma gestão eficiente dos mesmos, bem como por estratégias de recrutamento e seleção que poderão garantir a qualidade institucional. Mas, tal como Figueira, Sternberg e Brennam (2008) indicam que, do ponto de vista do empregador, a escolha da pessoa certa para determinado cargo não é uma tarefa fácil. A gestão de docentes, similarmente à gestão de outro pessoal, tem como objetivo gerir e manter o devido controlo das suas funções e atuação. Este processo agrega determinadas especificidades que devem ser levadas em consideração, como o recrutamento e a seleção, a substituição de docentes por demissão ou aposentadoria, a contratação e o desenvolvimento e capacitação de docentes.

As instituições de ensino têm recorrido, em grande parte, aos sistemas de informação que facilitam a gestão de processos que incluem grandes quantidades de dados. Dependendo do tamanho da instituição de ensino, o processo de gestão e controlo do corpo docente pode ter maior ou menor complexidade, devido à quantidade de dados que são manipulados. Na sua maioria, estes sistemas acarretam elevados custos de aquisição, implementação, além de em muitos casos carecerem de alguns ajustes, para assim serem adaptados às particularidades da respetiva organização. Assim sendo, são muitas as organizações que optam por um sistema de informação de RH feito à medida, ou seja, que são desenvolvidos especificamente para determinada instituição.

O estudo é fruto das várias observações efetuadas ao longo do nosso trabalho enquanto docentes e enquanto avaliados. Portanto, após cinco anos de acompanhamento do processo de recrutamento e seleção de docentes no ISPTEC, surgiu a necessidade de



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

abordarmos a temática em questão e que, de certa forma, constitui matéria de grande discussão para os profissionais desta área, como também para os interessados em abraçar a carreira docente. De acordo com Éboli et al. (2010), o ensino superior é o mais estudado e também o mais debatido, mas nem por isso existe muito consenso diante dos seus dilemas, contudo, há certas linhas de convergência em torno de alguns pontos. Éboli et al. (2010) acrescentam ainda que mais expressiva é a fração dos professores com o segundo (Mestrado) e o terceiro (Doutoramento) ciclos de estudos e além disso, não obstante, o calcanhar de aquiles do ensino superior é a fraca qualidade dos alunos. Perante o exposto, propusemo-nos a refletir sobre o recrutamento e a seleção de docentes do ensino superior e a perceber se as estratégias adotadas pelas IES de Luanda apresentam, de alguma forma, diferenças na forma como recrutam e selecionam os seus candidatos para o corpo docente. O estudo realizado segue o método quantitativo e traduz-se numa investigação descritiva, cujo tema que lhe subjaz é o processo de recrutamento e seleção de docentes adotado pelas IES do setor privado, em Luanda.

2. Metodologia

2.1. Problema e Pergunta de Investigação

Concorda-se com autores como Gomes e Stefano (2008), pois estes consideram que é através do recrutamento que uma instituição atrai bons candidatos, devendo ser complementada pela seleção, por meio da qual a mesma escolhe aqueles que melhor ocuparão determinados cargos na organização, colocando em evidência a importância de um processo de recrutamento assente em critérios de seleção bem definidos. Para Chiavenato (1999), o recrutamento e seleção devem ser assumidos como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de RH na organização. Se, por um lado, o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção e de incremento de entrada (*input*), a seleção, por outro, é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva (Chiavenato, 1999).

Os relatos do sociólogo Paulo de Carvalho (2012) sobre a temática do ensino superior, especificamente sobre a visão atual do crescimento das IES em Angola e consequente preocupação com a qualidade do quadro docente, chama à atenção para o



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

interesse em se estudar o assunto, uma vez que existem limitações dos elementos que atestem a qualidade docente nas IES angolanas. Na visão de muitos autores, e também no nosso entendimento, a ausência ou a condução deficiente de um processo de recrutamento e seleção numa organização, bem como a falha na colocação de pessoas adequadas e preparadas para exercer uma determinada função, contribui para o fracasso de uma organização ou do incumprimento dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, Fernandes (2011) revela que, atualmente, as organizações procuram a obtenção de melhores resultados e uma maior qualidade na prestação dos seus serviços, sendo necessário atrair as pessoas certas para o cargo a ocupar ou para as funções a desempenhar, o que permitirá garantir um processo eficaz de recrutamento a partir de um planeamento organizacional de RH.

Ora, entendendo-se que o problema de investigação se refere à situação, fenómeno ou acontecimento que o investigador procura estudar, pois toda a investigação parte de uma situação considerada como problemática (Fortin, 2003), este estudo enquadra-se na perspectiva da gestão, especificamente na compreensão dos processos de recrutamento e seleção de docentes no ensino superior, aqui assumidos como fatores preponderantes para um ensino de qualidade. O contexto atual das universidades em Angola mostra-nos um salto quantitativo relativamente ao número de instituições em funcionamento, que, por sua vez, passa por um quadro de docentes cada vez mais qualificados. Com base nesta realidade, e olhando para os critérios de recrutamento e seleção das universidades em Luanda, foi possível delinear uma pergunta de investigação, isto é, um “enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2003, p. 51). A pergunta de investigação é a questão de partida deste, e qualquer, estudo, e é a questão para a qual se procura uma resposta por via da realização do mesmo: *Em que medida o modelo de recrutamento e seleção dos docentes nas Universidades do Ensino Superior em Luanda é sinónimo de garantia de profissionais qualificados?*

2.2. Objetivos

Os objetivos indicam o que se pretende alcançar através da investigação, correspondendo a um “enunciado declarativo que precisa as variáveis chave, a



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

população alvo e orientação da investigação” (Fortin, 2003, p. 100). A definição dos objetivos de investigação é uma componente fundamental do processo investigativo, isto porque são os objetivos que conduzem o investigador sobre o rumo que seguir aquando e durante a investigação (Fortin, 2009).

O objetivo geral, mais abrangente, reflete a “principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir” (Sousa e Baptista, 2011, p. 26). Neste estudo, o objetivo geral é: Perceber como é realizado o processo de recrutamento e de seleção de docentes nas Universidades de Luanda. Por sua vez, os objetivos específicos são metas definidas a curto prazo e contribuem para o alcance do objetivo geral (Sousa e Baptista, 2011). Assim sendo, foram formulados quatro objetivos específicos para este estudo: 1) Aferir os responsáveis pelo recrutamento e seleção de docentes para a instituição; 2) Identificar os requisitos necessários para concorrer a uma vaga docente; 3) Identificar os critérios de recrutamento e de seleção adotados; 4) Aferir a frequência com que a instituição recruta docentes para a instituição.

2.3. Método e Tipo de Estudo

Tendo em conta o problema de investigação, bem como a pergunta para a qual se procura uma resposta e os objetivos definidos, entendeu-se que o método mais adequado seria o método quantitativo. Através da metodologia quantitativa, e a qual recorre ao método hipotético-dedutivo, é possível recolher factos e estudar a relação entre eles (Bell, 2004; Meirinhos e Osório, 2010), emergindo “do processo científico da relação causa-efeito, para estabelecer generalizações aplicáveis a diversas situações” (Meirinhos e Osório, 2010, p. 51). Por sua vez, no que respeita ao tipo de estudo, o qual representa o esquema geral que une e atribui coerência, sequência e sentido prático a todas as atividades realizadas ao longo da investigação, indo ao encontro do problema e dos objetivos de investigação (Cannales, Alvarado e Pineda, 1990), importa referir que se trata de um estudo descritivo.

2.4. Amostra



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

A amostra de um estudo corresponde a um “subconjunto dos elementos da população. Os resultados obtidos na amostra permitem estimar os verdadeiros resultados da população de onde foi retirada, caso a amostra seja representativa” (Fonseca, 2008, p. 52). Neste estudo, participou um total de 30 docentes pertencentes às seis universidades de Luanda: Universidade Católica 7 docentes; Universidade Gregório Semedo 4 docentes; Universidade Independente de Angola 6 docentes; Universidade Metodista 4 docentes; Universidade Piaget 4 docentes; Universidade Utanga 5 docentes.

2.5. Instrumento de Recolha de Informação e Técnica de Análise de Dados

Tendo em conta o método de estudo adotado, bem como o tipo de estudo a realizar e a amostra que participa no mesmo, optou-se pelo inquérito por questionário como instrumento de recolha de informação. O inquérito por questionário permite transformar em dados a informação obtida através dos participantes e facilita o acesso a um maior número de indivíduos e a contextos diferenciados (Afonso, 2005; Tuckman, 2000). Além disso, outro aspeto que contribuiu e justifica a escolha por este instrumento de recolha de dados reside no facto de ter grande “utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 186). O inquérito por questionário aplicado é composto por oito perguntas de resposta fechada. Quanto à técnica de análise de dados, recorreu-se à análise estatística, e com o recurso ao SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* –, procedeu-se à análise descritiva dos dados.

3. Fundamentação Teórica

3.1. Gestão de Recursos Humanos e Estratégia

Embora nem sempre tenha sido assim, hoje os RH de uma organização, independentemente do setor em que esta atua, são essenciais para a obtenção de uma vantagem competitiva e por isso, para o seu sucesso, pois entre os fatores de competitividade, encontram-se fatores como a produtividade, a inovação e a qualidade. Assim, verifica-se que “o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam (...) a gestão de recursos humanos é encarada como um sistema global, fazendo parte de um sistema mais amplo, no qual a



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

envolvente, a estratégia e a cultura organizacional constituem as principais condicionantes ao seu futuro” (Bilhim, 2006, p. 36).

Na verdade, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que utilizam os seus RH de forma mais eficaz (Price, 1997), pelo que “no centro da base (empresarial) encontramos o indivíduo, avaliado segundo a competência, a formação, a motivação, a polivalência (...)” (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2003, p. 44), sendo exigido à organização maior dinamismo e investimento nos seus RH. Os colaboradores de uma organização, portanto, o seu capital humano, são uma parte essencial da mesma pois o seu valor revela-se através dos seus conhecimentos, conhecimentos estes que são partilhados com a mesma, pelo que a organização deve investir e gerir os conhecimentos do seu capital humano (Kaplan e Norton, 1997). A gestão de RH consiste num processo de concretização dos objetivos da organização (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000), refletindo um conjunto de “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes et al., 2008, p. 57). Para que uma organização apresente um bom desempenho, é essencial que os seus RH também tenham um bom desempenho e para isso, estes têm que estar comprometidos com a organização e por isso, com a sua missão e objetivos. Neste sentido, concorda-se com Torres (2008, p. 14) quando afirma que “a qualidade da empresa depende essencialmente dos seus RH, da maneira como sentem a empresa como sua, tornando-a um espaço imbuído e de uma cultura de partilha e dádiva. Viver a empresa ativa e comprometidamente é, de algum modo, associar tempo de trabalho, a tempo de prazer, a algo que se faz com gosto e vontade de realizar um objetivo em comum”.

Nem sempre a gestão de RH privilegiou a vertente estratégica, contudo, atualmente, a importância da estratégia e de esta estar presente na gestão de RH é visível. Etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego, de *strategos*, unindo os termos *stratos* (que se refere a exército) e *ag* (liderar), significando “comandar um exército” (Reis, 2000). Atualmente, esta pode ser definida como o conjunto de decisões que visam orientar a organização a longo prazo, para que a mesma atinja os seus objetivos (Reis, 2000). Ou, como explica Mintzberg et al. (2006), estratégia traduz-se no



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

ajustamento entre as atividades de uma organização, pelo que o seu sucesso depende “do fazer bem” diferentes coisas. Embora com origem no contexto militar, a estratégia também foi aplicada no contexto empresarial, pois através da gestão estratégica de RH as empresas pretendem, por um lado, ganhar vantagem competitiva sobre a sua concorrência e, por outro, visam assegurar a sua proteção através desta mesma vantagem (Reis, 2000). No que concerne à estratégia no contexto da gestão de RH, Mintzberg et al. (2006) falam de posicionamento estratégico, o qual se refere ao desempenho de atividades diferentes das dos seus concorrentes ou, ao desempenho de atividades semelhantes, mas realizadas de forma diferente, sendo que este posicionamento é crucial para o alcance da vantagem competitiva mas também para a sustentabilidade dessa mesma (Mintzberg et al., 2006). O posicionamento estratégico estabelece as regras que definem como as actividades individuais serão configuradas e integradas. Uma implicação é que as posições estratégicas deveriam ter horizonte de uma década ou mais, não de único ciclo estratégico pois as mudanças no planeamento acarreta custos.

Mediante o exposto, apraz a necessidade de se mencionar o conceito de gestão estratégica de RH (GERH), a qual foi instigada pelo aumento da competitividade, uma vez que “para competir com eficácia, no mercado concorrencial atual, uma organização deve desenvolver uma estratégia bem delineada alicerçada por práticas de recursos humanos bem coordenadas” (Schuler e Jackson, 1987, p. 18). Assim sendo, a GERH refere-se “à conceção e à implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da empresa contribua para alcançar os objetivos do negócio” (Huselid, Jackson e Schuler, 1997, p. 172) e por isso mesmo, assume os RH como ativos fulcrais da organização, entendendo que o seu valor pode ser estimulado através do investimento nas mesmas.

3.2. Processo seletivo: Recrutamento e Seleção

O processo seletivo, segundo Almeida (2009), deve apresentar uma estratégia de captação e seleção detalhada, entendendo-se que a estratégia de captação consiste no meio de recrutamento que será utilizado no processo seletivo e objetiva divulgar a vaga e atrair para o processo seletivo profissionais que se enquadrem no perfil idealizado



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

para o cargo. Portanto, o processo seletivo deve especificar as técnicas que serão utilizadas em cada etapa do processo, os procedimentos e critérios para análise dos dados dos perfis dos candidatos (Almeida, 2009). Assim, será possível obter uma visão geral de como o processo será desenvolvido.

O recrutamento é um processo importante no âmbito da gestão de RH e reflete a identificação e atração de candidatos que apresentam as características que a organização procura num colaborador (Torrington, Hall e Taylor, 2005). De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento visa atrair candidatos e por isso, possíveis colaboradores para a organização. Este consiste num conjunto de atividades de pesquisa e de intervenção sobre fontes que possam facultar, à organização, um número de colaboradores que lhe permitam alcançar os seus objetivos (Chiavenato, 2009). Trata-se de um importante processo que antecede a fase de seleção e nesta ordem de ideias, França (2010) sublinha a necessidade deste processo, o de recrutamento, ser criativo, visando atrair um número significativo de candidatos com o perfil e as características apresentadas pela organização, devendo descrever o cargo sem descurar os pré-requisitos e as competências necessárias.

A literatura que versa sobre o tema apresenta-nos três tipos de recrutamento: o recrutamento interno; o recrutamento externo; e o recrutamento misto. O primeiro realiza-se dentro da organização, ou seja, esta procura recrutar colaboradores que já pertencem à organização e assim, privilegia a movimentação dos seus colaboradores, os quais podem ser promovidos, transferidos, integrar programas de desenvolvimento de RH ou o plano de promoção dos colaboradores (Araújo e Garcia, 2009; Carvalho e Nascimento, 2004). Este tipo de recrutamento “estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à 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 fiéis aos objetivos da empresa (França, 2010, p. 31). No entanto, “deve ter formas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam ocorrer” (França, 2010, p. 31). A vantagem do recrutamento é que estimula o capital humano dentro da organização, motiva as pessoas e acarreta menores custos. Por sua vez, o recrutamento externo é realizado fora da organização, a qual procura possíveis



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

colaboradores para determinado cargo no mercado de trabalho e os quais podem estar integrados numa organização, mas andarem à procura de uma nova oportunidade (Werther e Davis, 1983). O objetivo deste tipo de recrutamento é integrar novos colaboradores, com novas ideias e outras experiências (Araújo e Garcia, 2009) ou, como diz Chiavenato (2000), trazer sangue novo à organização através da promoção da criatividade, do enriquecimento do seu património humano e da inovação, por via das novas ideias dos novos colaboradores. Por fim, mas não menos importante, o recrutamento misto resulta da combinação entre o recrutamento interno e o recrutamento externo. Assim sendo, uma organização que recorre ao recrutamento misto está a recorrer a fontes internas e externas, sendo bastante utilizado quando a mesma tem urgência em preencher determinado posto (Chiavenato, 1999; Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001).

O recrutamento é essencial para a seleção de candidatos e, concomitantemente, auxilia a mesma, isto porque, se nenhuma pessoa for recrutada, pois nenhuma apresentava as características necessárias, o processo de seleção de RH para ocupar uma vaga ou um posto de trabalho, torna-se impossível. Segundo Santo (Apud França, 2010, p. 34) “a seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados”. A seleção surge após as atividades de recrutamento, e caracteriza-se por um grupo de ações para escolher, dentre os candidatos que apresentam potencial e as competências e habilidades desejadas pela organização (o grupo de pessoas recrutado), e pretendem dar resposta a necessidades presentes e, ao mesmo tempo, a necessidades futuras (Bulgacov, 2006). Tal como explica Chiavenato (2009), a seleção é o processo de escolha do candidato certo para o posto certo e visa manter, ou mesmo aumentar, a eficiência e a *performance* do colaboradores e da própria organização. A seleção é uma atividade restritiva de comparação, de escolha e deve ser feita com base em padrões determinados pelo cargo que o futuro colaborador venha a ocupar, pelas exigências que o responsável da área tenha feito. É recomendável a utilização de um documento denominado de “perfil profissional” e que contenha as informações necessárias para uma melhor qualidade da comparação (Lucena, 1990 Apud Bulgacov, 2006).



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Cada organização tem o seu próprio processo de seleção, porém, existem algumas etapas básicas (Pontes, 2001 Apud Bulgacov, 2006): a descrição dos candidatos recrutados; a triagem da entrevista e análise do *curriculum vitae* (CV); a aplicação dos testes de conhecimento e/ou desempenho psicológico; entrevista de seleção; entrevista técnica; dinâmica de grupo; exames médicos; referencia do candidato; a fase de admissão. De salientar, de igual modo, que as fases acima citadas só obedecem a sua sequência no caso da decisão ser positiva pois, caso contrário, o candidato será encaminhado para futuras oportunidades ou, nalguns casos, recusado por parte da Instituição. O profissional responsável pela seleção deve conhecer o perfil esperado pela organização para a escolha de futuros ocupantes da vaga e deve evitar, o quanto possível, julgar em virtude de simpatias e antipatias em relação aos candidatos. Por essa razão, um perfil profissional bem definido e conhecido pelo responsável, pode evitar esse tipo de subjetivismo e formas de preconceito dentro do processo. A seleção segundo aponta o autor (Bulgacov, 2006), deve solucionar dois problemas básicos e que seriam a adequação do colaborador ao cargo e a efetividade do colaborador no cargo.

A melhor estratégia de seleção é aquela que se caracteriza pela qualidade, transparência, eficiência, eficácia e busca contínua de aprimoramento (Almeida, 2009). Assim sendo, a seleção deve ajustar-se a cada necessidade detectada, pelo que o processo de seleção será mais efetivo quanto mais estruturado estiver em procedimentos e instrumentos que permitam minimizar a subjetividade das avaliações. Almeida (2009, p. 77) sugere a utilização do maior número possível de observações sobre o desempenho do candidato, de preferência em momentos diferenciados, bem como a combinação de diferentes técnicas de seleção e as quais avaliem paralelamente as mesmas competências exigidas para o cargo e a utilização, se possível, de mais de um avaliador e que devem ser orientados pelos mesmos critérios de avaliação. Relativamente às técnicas de seleção, são vários os autores que se pronunciam nesta matéria e entre a vasta panóplia de técnicas de seleção, podem-mencionar-se a entrevista, a dinâmica de grupo e os testes (provas e testes de conhecimento). Lisboa et al. (2011) menciona quatro técnicas de seleção: as técnicas biográficas; testes psicológicos, de conhecimento, personalidade e simulações; entrevistas (diretivas, semi-diretivas e não diretivas) e o *assessment centre* (permite analisar os comportamentos



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

com base na observação de profissionais ao realizarem determinadas atividades). No mesmo sentido, Chiavenato (1999) aponta como técnicas de seleção de RH a entrevista e que na sua opinião, é a técnica mais utilizada e a que mais influencia a decisão final face ao candidato, abrindo um canal de comunicação entre o gestor e o colaborador, pelo qual ambos passam a se expressar livremente sobre os resultados, mas também as provas de conhecimento (ou de capacidade), pois estas permitem avaliar o conhecimento geral e específico dos candidatos. Além destas duas técnicas, o conceituado autor menciona os testes psicométricos (focados nas aptidões das pessoas) e de personalidade (realçam as características superficiais das pessoas, como aquelas determinadas pelo caráter ou pelo temperamento) e as técnicas de simulação (caracterizadas pela dramatização de algum evento associado às tarefas que o colaborador irá desempenhar, permitindo ver como se podem comportar no futuro).

Das mais várias técnicas de seleção, a mais utilizada é a entrevista, por essa razão, os profissionais devem estar devidamente preparados para a realizar. A entrevista pode ser realizada com diferentes finalidades e são quatro os tipos de entrevistas (Caxito, 2007): a comportamental (ou entrevista por competências, permitindo avaliar as habilidades de cada candidato e as quais foram adquiridas e desenvolvidas ao longo do seu percurso profissional); a diretiva (é composta por questões abertas que conduzem o candidato a desenvolver uma resposta elaborada e assente nas suas competências); a não diretiva (é informal e dá maior abertura ao candidato, o qual tem que se sentir à vontade); a situacional (ou de simulação e tem por base exercícios ou simulações que podem ocorrer aquando do desempenho da função a que se candidata); a de triagem (ou de pré-seleção, realiza-se durante o processo de recrutamento, tem um caráter mais superficial, visando esclarecer alguns pontos do CV do candidato) e a de avaliação (visa avaliar o desempenho do colaborador). Face a esta última entrevista, Bulgacov (2006) refere que esta se trata de uma reunião do avaliador com avaliado e objetiva a revisão do desempenho passado e potencial, com vista para o futuro. De acordo com o mesmo autor, a finalidade da entrevista de avaliação é comunicar os resultados da avaliação, trocar ideias com o colaborador e orientá-lo sobre a melhoria do seu desempenho. No caso das provas e testes de conhecimento, a construção da mesma é um processo moroso que requer habilidade e técnica. A formação da banca examinadora responsável



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

pela elaboração da prova deve pautar-se em critérios de competência e idoneidade. Os membros necessitam de orientação técnica. O ideal é um trabalho em conjunto com os especialistas de conteúdo, do especialista em elaboração de testes que pode ou não ser um técnico do RH.

3.3. A Integração

Depois do recrutamento e da seleção, segue-se a integração do candidato na organização. A este respeito, Caetano e Vala (2007) mencionam que os programas de integração são muito importantes e têm impacto no sucesso da organização e dos seus colaboradores, pois estão em causa as interações sociais que sucedem na mesma. Sousa et al. (2006) chamam à atenção para o facto de muitas organizações não atribuírem a devida importância ao processo de integração do colaborador, o que poderá resultar em falhas na preparação do mesmo. Os candidatos devem passar por um processo de integração. A integração é um grupo de atividades da organização que permitem a socialização organizacional dos novos participantes, que é entendida como o grau de internalização dos valores da empresa e de como “as coisas são feitas” naquele ambiente de trabalho (Cowling e Mailer, 1992 Apud Bulgacov, 2006).

3.4. A Melhor Estratégia para Atrair e Selecionar o Melhor Candidato

Segundo Almeida (2009), cada processo seletivo possui as suas próprias características e este é desenvolvido em função da modalidade de contratação e exigência do perfil ideal. O seu planeamento dever ser feito juntamente com o cliente interno, o gestor, prevendo-se ações nas quatro etapas do processo seletivo, nomeadamente: recrutamento, triagem, avaliação, selecção e decisão final. Em cada uma destas etapas, o candidato que não continua no processo pode ser encaminhado para o banco de futuras oportunidades.

Cada vez mais as organizações têm expectativas de que a gestão de pessoas, independentemente da área funcional em que atuam, devem assumir para si certas atividades típicas dos RH, tais como o recrutamento e a seleção. Qualquer profissional deve conhecer os instrumentos que coloquem “a pessoa certa, no lugar certo e no tempo certo”. Assim sendo, a estratégia deve vir do topo (Cowling e Mailer, 1992 Apud



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Bulgacov, 2006), a administração do topo é responsável por garantir que a capacidade organizacional seja adequada para a sua sobrevivência e sucesso. Além disso, a estratégia corporativa serve também para verificar se os planos da instituição devem ser modificados em razão de limitação e custos relacionados aos aspectos da gestão de pessoas. Por outro lado, é necessária uma avaliação das opções disponíveis face à seleção de uma estratégia adequada e de um processo de implementação. Para atrair e manter pessoas competentes e fazer com que as mesmas se sintam auto-motivadas, é necessário desenvolver três grandes etapas deste processo: o recrutamento, seleção e integração. Almeida (2009) refere que a última etapa do processo seletivo é a decisão final, em que os candidatos classificados e que passaram por todas as fases do processo deverão ser escolhidos para contratação. Em concursos públicos, por exemplo, esta etapa é simples e automática e trabalha-se com dados quantitativos. Todas as regras são definidas em edital do concurso, instrumento público que o regulamenta. Após as etapas de recursos contra as provas e pontuações, publica-se o resultado final, que é homologado. Os candidatos são escolhidos obedecendo a uma ordem de classificação e em função do número de vagas para cada cargo.

Normalmente, nas empresas privadas, esta etapa tem contornos diferentes. Em primeiro lugar, a publicação dos critérios para aprovação, no processo seletivo, não é obrigatória e na maioria das vezes, os candidatos desconhecem como foram avaliados. Outra diferença é que as decisões de seleção fundamentam-se, não somente em dados quantitativos mas, e principalmente, em dados qualitativos que são obtidos a partir de técnicas como os testes, a entrevista, as dinâmicas de grupo, entre outras técnicas. Esses dados do perfil de cada candidato são comparados com o perfil ideal para o cargo, verificando-se se o candidato atingiu os critérios mínimos definidos. Além disso, também se procede à comparação de cada candidato com os demais e é a partir desta comparação que se escolhem os melhores candidatos.

3.5. Gestão de Recursos Humanos nas Universidades e Instituições de Ensino Superior

Voltando o eixo da nossa atenção para o ensino superior, apraz referir que hoje em dia um dos grandes desafios com que as universidades e IES se confrontam é a



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

definição de procedimentos administrativos com base em políticas de RH capazes de promover a qualificação constante do seu pessoal e de acordo com a sua realidade. Elas devem ter em linha de conta os princípios de gestão modernos e devem delinear o seu planeamento estratégico, definir metas e o seu orçamento anual, não descurando a administração de projetos, com o objetivo da instituição alcançar os seus objetivos estratégicos (Rocha e Granemann, 2003). Assim como em todas as organizações, também as IES procuram alcançar os seus objetivos, que se consubstanciam com os objetivos académicos, e para o efeito são necessárias pessoas. E, tal como referenciado pelos teóricos do campo da gestão, as pessoas são o recurso mais importante das organizações, na medida em que é a partir delas que as mesmas definem ações estratégicas e operacionais e que contribuem para a obtenção de lucros e maximização do capital investido.

Em nosso entender, existem dois aspetos fundamentais que justificam a importância da implementação de uma política de administração e desenvolvimento nas universidades e IES. Primeiro, é a forma de se promover o desempenho eficiente do pessoal e, em segundo, permite que as pessoas que atuam na instituição alcancem os seus objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Ambos os aspetos seguem as políticas ou processos de gestão de pessoas. Das políticas ou processos de gestão de pessoas, existe uma com maior destaque devido às necessidades existentes nas IES e universidades, trata-se da política ou processo de monitorar ou controlar pessoas, o que permite um controlo ou análise quantitativa e qualitativa do pessoal, através de uma base de dados onde constam as informações do seu corpo funcional.

As universidades e IES possuem características que as distinguem das demais organizações existentes, como por exemplo, o seu ambiente, os seus objetivos (ensino, pesquisa e extensão) e a sua missão (produção e socialização do conhecimento, formação do homem e o evolução da humanidade). Esta diferença realça a importância da valorização dos seus recursos. Elas atuam num ambiente marcado por múltiplas alterações (desde alterações económicas, a alterações sociais, político-legais, tecnológicas e ecológicas) e por isso mesmo, devem-se posicionar por forma a otimizar as suas forças e minimizar as suas fraquezas, procurando, por um lado, aproveitar as



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

oportunidades e, por outro, minimizar as ameaças (Mastella e Reis, 2008). A necessidade de maior responsabilidade na melhoria da qualidade do ensino constitui matéria de discussão crescente nas IES. Em muitos casos, é notória a preocupação dos gestores universitários na busca de mecanismos eficazes e critérios bastante rigorosos, que garantam maior qualidade nos processos de admissão docente. Com efeito, estas instituições veem-se confinadas a responder aos desafios das mudanças no ambiente externo à organização que, por sua vez, passa pela necessidade de recrutarem quadros altamente qualificados e de se adaptarem ao mercado, de modo a ganhar vantagem competitiva sobre a sua concorrência e a apresentar níveis de excelência nos seus serviços.

Assim sendo, é, sem dúvida, imprescindível que haja uma administração ou gestão do pessoal nas IES e universidades e a qual se deve posicionar estrategicamente, procurando agregar valor ao *core business* (Prahalad e Hamel, 2005). Recorde-se que o objetivo principal de uma universidade ou de uma IES é o ensino e a educação, onde os professores assumem especial importância. Neste sentido, fica evidente a relevância do desenvolvimento de pessoas e por estas razões, a excelência da gestão de pessoas nestas instituições deve estar presente na própria essência (Mastella e Reis, 2008). No que diz respeito às IES privadas, também as mudanças socioambientais provocaram transformações profundas nas suas estratégias de ação (Soares, 2013). O desenvolvimento de políticas e estratégias da gestão de pessoal docente constitui hoje uma grande necessidade pois, sendo as pessoas as principais responsáveis pelo sucesso da organização, nomeadamente, quando se trata do ramo da educação. Esta necessidade com que as IES privadas se confrontam, que dependem da atuação do corpo dos seus profissionais para se manterem competitivas no mercado, justifica a preocupação e a necessidade em aplicar políticas de gestão de pessoas destinadas especificamente para esta realidade. De facto, para gerir a instituição, o gestor educacional deve ter em linha de conta aspetos como: as mudanças políticas, económicas, culturais e tecnológicas; os mercados competitivos; o corpo docente heterogêneo e com expectativas elevadas; as preocupações com a qualidade do ensino; os custos operacionais; e a inadimplência (Soares, 2013). Contudo, muitos gestores de instituições educativas e, por consequência, muitas instituições educativas não se adaptaram a esta nova realidade (Soares, 2013).



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Por mais difícil que seja, devido à componente da subjetividade, o processo de avaliação deve permitir uma reflexão da atuação do docente no processo de ensino-aprendizagem, pois o desempenho do professor depende de muitos fatores: fatores culturais e económicos dos alunos, a própria escola e o meio envolvente em que a mesma está inserida. A contestação a que as entidades de ensino foram sujeitas, possibilitou um olhar diferente relativamente à qualidade dos processos de avaliação, como é o caso da educação. Todavia, a qualidade em educação é um tema bastante sensível, questionável, contraditório e de difícil percepção, na medida em que o processo de avaliação exige que tenhamos padrões e instrumentos, os quais, muitas vezes, não são compreendidos e estabelecidos por todos. Por outro lado, avaliação é encarada por muitos especialistas como ação subjetiva e que é condicionada por diversos fatores. Ainda assim, é unânime a ideia de que é preciso avaliar, de que todos devemos ser avaliados e de que tudo deve ser avaliado. A este respeito, Cabrito (2008) faz um paralelismo entre a qualidade na saúde e a qualidade na educação, sobretudo, para enfatizar a ideia de que para avaliar é preciso que se definam padrões, suportados por critérios claros e objetivos aceites pela comunidade. A qualidade da educação não se mede usando a comparação entre as melhores universidades ou pelo *ranking*, nem tão pouco pela qualidade na aprendizagem, porque não revelam os contextos de cada instituição. Foi com base no acima exposto, que procuramos desenvolver o tema em questão e analisar os vários modelos de recrutamento e seleção de docentes nas IES privadas em Angola, mais especificamente, em Luanda.

4. Resultados

4.1. Setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição

De acordo com os inquiridos, o setor a quem compete a missão de recrutar docentes para a Universidade Católica é, na opinião de 33%, da responsabilidade de vários intervenientes e do departamento de RH. Para 17 %, o recrutamento de docentes é da competência do chefe de departamento da área requisitante e da direção geral. Todos os resultados obtidos neste estudo encontram-se graficamente representados em anexo e neste caso, remete-se a atenção para o gráfico 1. Os resultados obtidos face à Universidade Gregório Semedo, revelam que para a totalidade da amostra a missão de



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

recrutar docentes na instituição é do departamento dos RH e 33% aponta o chefe do departamento da área requisitante (ver gráfico 9). Também no caso da Universidade de Utanga se evidenciam apenas dois setores, o departamento de RH (83%) e a área científica (17%). Na Universidade Independente de Angola, os inquiridos apontam a responsabilidade de recrutar docentes a várias áreas. Ou seja, 63% atribui esta responsabilidade ao departamento de RH, 25% a outros e 13 % atribui a mesma à direção geral, ao chefe de departamento da área requisitante e a vários intervenientes (ver gráfico 17). Segundo os resultados do gráfico 25, os quais representam as respostas dos inquiridos da Universidade Metodista, o recrutamento de docentes na instituição é da responsabilidade, para a maioria dos respondentes (86%), do departamento dos RH. Contudo, 43% refere que a responsabilidade é do chefe do departamento da área requisitante e de outros departamentos e ainda 14% aponta esta responsabilidade ao departamento/direção académica e à área científica. No caso da Universidade Piaget, sobressaem quatro setores a quem os inquiridos atribuem a missão de recrutar docentes para a instituição (gráfico 33): 57% menciona o departamento dos RH; 14% aponta o chefe de departamento da área requisitante e a direção geral; e 29% destaca a área científica.

4.2. Requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente

Sobre os requisitos necessários para se concorrer a uma vaga de docente na Universidade Católica, 17% dos inquiridos revelam que os critérios variam de acordo com a necessidade e outros 17% apontam a experiência docente comprovada. Para outros 33%, os requisitos necessários são ser licenciado com a média igual ou superior a 14 valores e com formação na área desejada e ter formação superior na área desejada (sem critério médio) (ver gráfico 2). Para 83% dos inquiridos da Universidade Gregório Smedo, um dos requisitos necessários para concorrer a docente é o facto dos candidatos terem um nível de Mestrado, com experiência e 33% refere outro critério: ser licenciado com média de 14 valores (com formação na área desejada). Outros 17% mencionam como critérios “candidatos com nível de Doutoramento com experiência relevante” e a “experiência docente comprovada” (ver gráfico 10). No caso da Universidade Independente de Angola, os requisitos necessários para concorrer a uma



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

vaga de docente mencionados pelos participantes são quatro: candidatos com nível de Doutorado com experiência relevante (38%); os critérios variam de acordo com a necessidade (13%); experiência docente comprovada (25%); licenciado com média de 14 valores com formação na área desejada (63%) (ver gráfico 18). Os resultados obtidos face aos requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente na Universidade Metodista e na Universidade Piaget (gráficos 26 e 34, respetivamente) colocam em destaque três requisitos: candidatos com nível de Doutorado com experiência relevante (14% em ambas as instituições); candidatos com nível de Mestrado, com experiência (43% e 14%, respetivamente); licenciado com média de 14 valores com formação na área desejada (71% e 86%, respetivamente). No caso da Universidade Metodista identificaram-se mais três requisitos para a vaga de docente: a experiência docente comprovada (57%); os critérios variam de acordo com a necessidade (29%); candidatos com nível de Mestrado, sem experiência (14%). Segundo os inquiridos, a Universidade de Utanga privilegia, essencialmente, cinco requisitos para a vaga de docente: candidatos com nível de Mestrado, com experiência (17%); os critérios variam de acordo com a necessidade (33%); a experiência docente comprovada (67%); licenciado com média de 14 valores com formação na área desejada (17%); ter formação superior na área desejada (sem o critério médio) (17%) (ver gráfico 42).

4.3. Critérios de exclusão adotados

Quanto aos critérios de exclusão adotados na Universidade Católica (gráfico 3) e na Universidade Piaget (gráfico 35), verifica-se que estes passam pela média inferior (17% e 57%, respetivamente) e pelo perfil não requerido *versus* a vaga disponível (67% e 43%, respetivamente). 29% dos inquiridos da Universidade Piaget apontaram ainda a resposta “outros”. Na Universidade Gregório Semedo, 83% da amostra menciona como critério de exclusão a reprovação nos testes, 33% menciona o perfil não requerido *versus* a vaga disponível e 17% respondeu “outro” (ver gráfico 11). Conforme os gráficos 19 e 27 demonstram, os critérios de exclusão adotados no recrutamento de docentes na Universidade Independente de Angola e na Universidade Metodista são: o perfil não requerido *versus* a vaga disponível (38% na Universidade Independente de Angola e 57% na Universidade Metodista); a média inferior (25% na Universidade Independente



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

de Angola e 14% na Universidade Metodista); sem experiência docente comprovada (13% na Universidade Independente de Angola e 14% na Universidade Metodista); “outro” (38% na Universidade Independente de Angola e 29% na Universidade Metodista). No caso da Universidade Metodista, 29% dos inquiridos apontam como critério de exclusão a reprovação nos testes. Os resultados encontrados no gráfico 43, evidenciam como critérios de exclusão para a vaga de docente na Universidade de Utanga o perfil não requerido *versus* a vaga disponível (67%), outro (33%); reprovação nos testes (17%); sem experiência docente comprovada (17%); sem comprovativo de residência (estrangeiros) (17%).

4.4. Frequência com que é realizado o recrutamento de docentes na instituição

Sobre a frequência com que o recrutamento de docentes é feito na Universidade Católica, 83% mencionou a hipótese de resposta “outra”. No entanto, 33% referiu que o recrutamento é feito de forma esporádica e sempre que haja essa necessidade e para outros 33% é feito uma vez por ano. Apenas 17% da amostra refere que o recrutamento na Universidade Católica realiza-se duas vezes por ano (ver gráfico 4). Tanto na Universidade Gregório Semedo (gráfico 12), como na Universidade Piaget (gráfico 36) e na Universidade de Utanga (gráfico 44), os inquiridos referem que o recrutamento de docentes é realizado esporadicamente e sempre que se verifique tal necessidade (83%, 71% e 83%, respetivamente) e que este é feito uma vez por ano (50%, 29% e 83%, respetivamente). Face à frequência com que o recrutamento de docentes da Universidade Independente de Angola se realiza, as opiniões dividem-se. Assim sendo, através do gráfico 20, verificou-se que para 38% da amostra o recrutamento realiza-se duas vezes por ano ou de forma esporádica (sempre que haja necessidade) e para 25% realiza-se uma vez por ano ou com outra frequência. Na Universidade Metodista, 86% dos inquiridos referem que o recrutamento docente se realiza uma vez por ano, 71% indica que se realiza esporadicamente e 14 % indica que ocorre duas vezes por ano (gráfico 28).

4.5. Existência de algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Quando questionados sobre a existência de algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente, os inquiridos da Universidade Católica, da Universidade Gregório Smedo, da Universidade Independente de Angola e da Universidade Metodista responderam, sem qualquer exceção, que não existe um critério (ver gráficos 5, 13, 21 e 29). Segundo os resultados expostos nos gráficos 37 e 45, a opinião dos inquiridos da Universidade Piaget e da Universidade de Utanga divide-se quanto ao facto se existe alguma preferência por alguma nacionalidade aquando do recrutamento de docentes para a instituição, de qualquer modo, a maioria (71% e 83%, respetivamente) refere que não.

4.6. Critérios de recrutamento adotados pela instituição

Dos vários critérios de recrutamento apontados, a totalidade dos inquiridos da Universidade Católica e também da Universidade Gregório Smedo e da Universidade Independente de Angola mencionou o recrutamento misto e ainda 17% da Universidade Católica apontou o recrutamento interno (ver gráficos 6, 14 e 22). Atendendo aos gráficos 30, 38 e 46, a Universidade Metodista, a Universidade Piaget e Universidade de Utanga recorrem aos três tipos de recrutamento: recrutamento misto (71%, 29% e 83%, respetivamente); o recrutamento interno (71%, 29% e 33%, respetivamente); o recrutamento externo (29%, 71% e 17%, respetivamente).

4.7. Critérios de seleção adotados pela instituição

Quanto aos critérios de seleção de docentes adotados na Universidade Católica, 50% dos inquiridos refere a avaliação do currículo, 33% respondeu “outra”, 17% menciona a entrevista de seleção e outros 17% responderam o teste didático (ver gráfico 7). No caso da Universidade Gregório Smedo, 50% dos inquiridos aponta como critério de seleção as provas de conhecimento e 17% a avaliação do currículo. É ainda de referir que todos os inquiridos também indicaram a resposta “outro” (ver gráfico 15). O gráfico 23 permite constatar que os critérios de seleção de docentes adotados pela Universidade Independente de Angola são quatro, ainda que apresentem diferentes expressões. Isto é, para 25% dos inquiridos os critérios de seleção incluem a entrevista de seleção e as provas de conhecimento e para metade da amostra, incluem a avaliação do currículo.



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Por fim, 13% refere o teste didático e a opção “outro”. Segundo os resultados obtidos, expostos no gráfico 31, a Universidade Metodista contempla todos os critérios de seleção apontados no questionário, ainda que com diferentes expressões: 57% indica a entrevista de seleção, a avaliação do currículo e as provas de conhecimento; 29% indica os testes psicotécnicos e a opção “outros”; 14% o teste didático, as dinâmicas de grupo e os testes psicológicos. Os resultados relativos à Universidade Piaget (gráfico 39), destacam cinco critérios de seleção adotados na instituição: 14% indicou a opção “outro” e as provas de conhecimento; 29% indicou a entrevista de seleção e os testes psicotécnicos; e 49% mencionou a avaliação do currículo. Os critérios de seleção de docentes adotados pela Universidade de Utanga, à luz dos resultados apresentados no gráfico 47, são, para 33% dos inquiridos, a entrevista de seleção, o teste didático e as provas de conhecimento, e para 17% são as dinâmicas de grupo, os testes psicológicos e outros.

4.8. Aspectos tidos em conta durante os testes de admissão

Por fim, mas não menos importante, também se procurou aferir os aspetos tidos em conta durante os testes de admissão. Segundo 33% da amostra da Universidade Católica, durante os testes de admissão, a planificação implicou orientação estratégica da ação, a coerência e articulação das ações planificadas e tanto a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso. Além disso, 17% dos participantes acrescentou mais dois aspetos: o seu conhecimento específico e sua autonomia, o que requer a permanente reconstrução do conhecimento profissional respetivo; a análise das atividades de ensino realizadas e a sua reorientação no sentido de melhorar o ensino e os seus resultados (ver gráfico 8). Segundo os inquiridos da Universidade Gregório Semedo, são quatro os aspetos que são contemplados nos testes de admissão: o trabalho colaborativo com os colegas e atuação à comunidade educativa e à sociedade em geral (17%); a análise das atividades de ensino realizadas e a sua reorientação no sentido de melhorar o ensino e os seus resultados (83%); a eficácia e rigor na condução e organização das atividades de ensino (17%); a adequação à diversidade dos alunos, tendo em conta as suas características, necessidades e contexto



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

(17%) (ver gráfico 16). Os resultados referentes aos aspetos considerados aquando dos testes de admissão na Universidade Independente de Angola, evidenciam seis itens (gráfico 24): 25% da amostra salienta o trabalho colaborativo com os colegas e atuação à comunidade educativa e à sociedade em geral e a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso; e 13% destaca a eficácia e rigor na condução e organização das atividades de ensino, a gestão eficaz dos processos de comunicação e das interações em sala de aula, a adequação à diversidade dos alunos, tendo em conta as suas características, necessidades e contexto e a planificação implicou orientação estratégica da ação, a coerência e articulação das ações planificadas. De acordo com o gráfico 32, são seis os aspetos tidos em conta durante os testes de admissão de docentes na Universidade Metodista: o trabalho colaborativo com os colegas e atuação à comunidade educativa e à sociedade em geral (43%); a análise das atividades de ensino realizadas e a sua reorientação no sentido de melhorar o ensino e os seus resultados (57%); a eficácia e rigor na condução e organização das atividades de ensino (14%); a adequação à diversidade dos alunos, tendo em conta as suas características, necessidades e contexto (29%); a planificação implicou orientação estratégica da ação, a coerência e articulação das ações planificadas (14%); a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso (57%). No caso da Universidade Piaget, 71% dos inquiridos destacam a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso e 14% indicam o trabalho colaborativo com os colegas e atuação à comunidade educativa e à sociedade em geral e a e a gestão eficaz dos processos de comunicação e das interações em sala de aula (ver gráfico 40). Por fim, quanto à Universidade de Utanga, os resultados (gráfico 48) revelam que durante os testes de admissão, e na opinião de 33% da amostra, se tem em linha de conta a eficácia e rigor na condução e organização das atividades de ensino, a adequação à diversidade dos alunos, tendo em conta as suas características, necessidades e contexto e a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso. 17%



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

acrescenta ainda a análise das atividades de ensino realizadas e a sua reorientação no sentido de melhorar o ensino e os seus resultados.

5. Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo permitiram verificar que o setor mais mencionado e comum às seis instituições em análise, no que respeita à missão de recrutar docentes na instituição, é o departamento de RH e também o chefe de departamento da área requisitante, este último apenas não é mencionado na Universidade de Utanga. Estes resultados indicam a importância de existir um departamento ou um setor responsável pela gestão de RH numa instituição, até porque o objetivo principal de uma instituição educativa é o ensino e a educação, onde os professores assumem especial importância e portanto, concorda-se com Mastella e Reis (2008) quando sublinham a relevância do desenvolvimento de pessoas nestas instituições e a excelência da gestão de pessoas na essência das mesmas. No respeitante aos critérios de exclusão adotados pelas diferentes universidades em estudo, constatou-se que o perfil não requerido *versus* a vaga disponível é um critério comum às seis instituições. A média inferior e outros critérios também são critérios de exclusão que se destacam, tendo sido mencionados por quatro das instituições. De facto, tal como em Almeida (2009) e França (2010), o perfil do candidato é uma componente importante do processo de seleção da organização. Sobre a existência de algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente, na generalidade, os resultados indicam que não existe nenhum critério, sendo de realçar a importância da integração dos RH na instituição, nomeadamente para o sucesso da própria instituição, mas também dos seus colaboradores (Caetano e Vala, 2007).

Em relação aos critérios de recrutamento adotados pela instituição, verificou-se que as seis universidades recorrem ao recrutamento misto e portanto, estas instituições recorrem a fontes internas e externas, sendo de referir que por norma são utilizadas quando há urgência em preencher determinado posto (Chiavenato, 1999; Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001). A par disso, quatro das Universidades em estudo recorrem ao recrutamento interno e três recorrem ao recrutamento externo, constatando-se que as Universidades Metodista, Piaget e de Utanga recorrem aos três tipos de recrutamento. De facto, o recrutamento é essencial para a seleção de candidatos, verificando-se que as



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

instituições que recorrem ao recrutamento interno, estimulam o capital humano dentro da organização, motiva as pessoas e acarreta menores custos (França, 2010). O facto de também recorrem ao recrutamento externo, indica que estas instituições procuram integrar novos colaboradores, com novas ideias e outras experiências (Araújo e Garcia, 2009). Voltando o eixo da nossa atenção para os critérios de seleção de docentes adotados pela instituição, os resultados indicaram que a entrevista de seleção, as provas de conhecimento e a avaliação do currículo são os mais utilizados (por cinco universidades). As entrevistas são das técnicas de seleção mais utilizadas (Chiavenato, 1999) e estes resultados vão de encontro ao que é exposto por vários autores, como Lisboa et al. (2011), por exemplo, que menciona como principais técnicas de seleção as técnicas biográficas, os testes psicológicos, de conhecimento, personalidade e simulações; entrevistas e o *assessment centre*. Também Chiavenato (1999), destaca como principais técnicas de seleção a entrevista, as provas de conhecimento, os testes psicotécnicos e de personalidade e as técnicas de simulação. Por último, mas não menos importante, os resultados do estudo indicaram que os aspetos mais tidos em linha de conta durante os testes de admissão pelas instituições em estudo, são: a planificação, a operacionalização e regulação do ensino e das aprendizagens, teve por base um conhecimento científico e pedagógico didático profundo e rigoroso (presente em cinco instituições), seguindo-se a análise das atividades de ensino realizadas e a sua reorientação no sentido de melhorar o ensino e os seus resultados, o trabalho colaborativo com os colegas e atuação à comunidade educativa e à sociedade em geral, a eficácia e rigor na condução e organização das atividades de ensino e a adequação à diversidade dos alunos, tendo em conta as suas características, necessidades e contexto (presente em quatro instituições). Estes resultados colocam em evidência a importância das IES se posicionarem estrategicamente e de modo a otimizar as suas forças e minimizar as suas fraquezas, procurando, por um lado, aproveitar as oportunidades e, por outro, minimizar as ameaças (Mastella e Reis, 2008).

6. Conclusões

Este estudo procurou perceber como é realizado o processo de recrutamento e de seleção de docentes nas Universidades de Luanda e conclui-se que cada universidade



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

tem o seu próprio processo de recrutamento e de seleção de docentes, no entanto, existem algumas similaridades. Através dos resultados deste estudo conclui-se ainda que os responsáveis pelo recrutamento e seleção de docentes para as instituições são, maioritariamente, o departamento de RH e o chefe de departamento da área requisitante e os principais requisitos necessários para concorrer a uma vaga docente são: a experiência docente comprovada; ser licenciado com de 14 valores e com formação na área desejada; os critérios variam de acordo com a necessidade; candidatos com um nível de Mestrado, com experiência; candidatos com nível de Doutoramento com experiência relevante. Os critérios de recrutamento mais mencionados no estudo e utilizados pelas universidades de Luanda são o recrutamento misto, o interno e o externo e, por sua vez, os critérios de seleção principais são a entrevista de seleção, as provas de conhecimento e a avaliação do currículo.

Com base no exposto ao longo deste artigo, considera-se ser de capital importância os resultados que este estudo proporciona, isto é, em termos de originalidade e relevância académica para o ISPTEC e não só, no sentido de que o mesmo poderá causar um impacto benéfico para as futuras análises no que tange ao processo de recrutamento e a qualidade de ensino, pautados na visão institucional que é a de ser a instituição de referência em Angola nas próximas décadas e por outro lado, contribuir para melhoria de futuros trabalhos.

Referências Bibliográficas

- AFONSO, Natércio - **Investigação Naturalista em Educação: Guia prático e crítico**. Porto: Asa Editores, 2005.
- ALMEIDA, Walnice - **Captação e Selecção de Talentos com foco em Competências**. São Paulo: Editora Atlas.S.A., 2009.
- ARAÚJO, Luís e GARCIA, Adriana - **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BELL, Judith - **Como realizar um projecto de investigação**. Lisboa: Gradiva, 2004.



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

- BILHIM, João - **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006.
- BULGACOV, Sergio - **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo. Atlas, 2006.
- CABRITO, Belmiro – Avaliar a Qualidade em Educação: Avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê? In: **Cadernos Cedes**. Campinas: Cedes. - Vol. 29, N.º 78 (2008), p. 178-200.
- CAETANO, António e VALA, Jorge - **Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas**. Lisboa: RH Editora, 2007.
- CANNALES, Francisca; ALVARADO, Eva e PINEDA, Elia - **Metodologia de la Investigacion. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud**. México: Ed. Limusa, 1990.
- CARVALHO, António e NASCIMENTO, Luís - **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- CARVALHO, Paulo - Evolução e Crescimento do Ensino Superior em Angola. In: **Revista Angolana de Sociologia**. Luanda: RAS. – Vol. 9 (2012), p. 51-58.
- CAXITO, F. - **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manoele, 2009.
- DONNELLY, James; GIBSON, James e IVANCEVICH, Jonh - **Administração: princípios de gestão empresarial**. New York: McGrawHill, 2000.
- ÉBOLI, Marisa [et al.] - **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projectos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERNANDES, Daniele – **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Processo fundamental para a aescolha de uma boa equipe profissional**. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011.
- FIGUEIRA, Thomas; STERNBERG, R.; BRENNAM, T. - **As Lições de Gestão dos Clássicos: Lições Inspiradoras sobre Gestão de Alexandre, o Grande, Júlio**



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

- César e de outros Líderes da Grécia e da Roma Antigas.** Alfragide: Casa das Letras, 2008.
- FONSECA, C. - Como definir uma população de estudo e como seleccionar uma amostra? In: Médicos de Medicina Geral e Familiar - **Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas Essenciais para a Investigação Clínica.** - Lisboa: Núcleo de Investigação da APMCG, 2008, p. 50-54.
- FORTIN, Marie - **O Processo de Investigação – Da Concepção à Realização.** Loures: Lusociência, 2003.
- FORTIN, Marie - **Fundamentos e etapas do processo de investigação.** Loures: Lusociência, 2009.
- FRANÇA, Ana - **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, F. e STEFANO. S. - Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. In: **Revista Eletrônica Lato Sensu.** São Paulo: RELS. – Vol. 4, N.º 1, 2008.
- GOMES, Jorge [et al.] - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- HUSELID, Mark; JACKSON, Susan e SCHULER, Randall - Technical and strategic human resource management effectiveness a determinants of firm performance. In: **Academy of Management Journal.** New York: AMJ. – Vol. 1, N.º 40 (1997), p. 171-188.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David - **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LISBOA, João [et al.] - **Introdução à Gestão de Organizações.** Barcelos: Vida Económica, 2011.
- MASTELLA, Alexandra e REIS, Edson – O Gestor de Instituição de Ensino Superior e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. In: **VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária.** - Florianópolis: UFSC, 2008, p. 1-16.
- MEIRINHOS, Manuel e OSÓRIO, António (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. In: **EDUSER: Revista de Educação.** – Bragança: EDUSER, Vol. 2, N.º 2 (2010), p. 49-65.



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

- MINTZBERG, Henry [et al.] - **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PAES, Kettle - **Gestão de Pessoas**. Natal: EDUNP, 2011.
- PRAHALAD, Coimbatore e HAMEL, Gary - **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 2005.
- PRICE, Alan - **Human Resource Management in a Business Context**. London: International Thomson Business Press, 1997.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc - **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.
- REIS, Lopes dos - **Estratégia Empresarial. Análise, Formulação e Implementação**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.
- ROCHA, Carlos e GRANEMANN, Sérgio - **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- SCHULER, Randall e JACKSON, Susan - Linking competitive strategies with human resource management practices. In: **The Academy of Management Executive**. Vancouver: AME. – Vol. 3, N.º 1 (1987), p. 207-219.
- SOARES, Leonardo – Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. In: **Universitas: Gestão e TI**. Brasília: Universitas: Gestão e TI. - Vol. 3, N.º 2 (2013), p. 79-87.
- SOUSA, Maria [et al.] - **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas**. Lisboa: Lidel, 2006.
- SOUSA, Maria e BAPTISTA, Cristina - **Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha**. Lisboa: Lidel, 2011.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor e FORTUNA, António - **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TORRINGTON, Derek; HALL, Laura e TAYLOR, Stephen - **Human Resource Management**. Essex: Prentice Hall/Financial Times, 2005.
- TORRES, Leonor - Educação e Trabalho: Dinâmica da Relação entre Perfis de Formação e Perfis Profissionais no campo dos Recursos Humanos. In: **VI Congresso Português de Sociologia**. – Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2008, p. 277-293.



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

TUCKMAN, Bruce - **Manual de Investigação em Educação**. Universidade do Minho: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

WERTHER, William e DAVIS, Keith - **Administração de Pessoal e recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZORRINHO, Carlos; SERRANO, António e LACERDA, Palmira - **Gerir em complexidade: Um novo paradigma de gestão**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

Recebido 3/3/2020

Aceito: 18/3/2020

Sobre autores e contato:

Bebiana de Sousa - Licenciada em Ciências da Educação - Mestre em Psicologia Social da Saúde Docente do ISPTEC- Luanda.

E-mail: bebiana.sousa@isptec.co.ao

Anselmo Liatunga - - Licenciado em Educação Física e Desporto - Pós Graduado em Ciências Aplicadas ao Desporto. Docente do ISPTEC- Luanda.

E-mail: anselmo.liatunga@isptec.co.ao



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Anexo: Resultados do Estudo

Universidade Católica

Gráfico 1: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

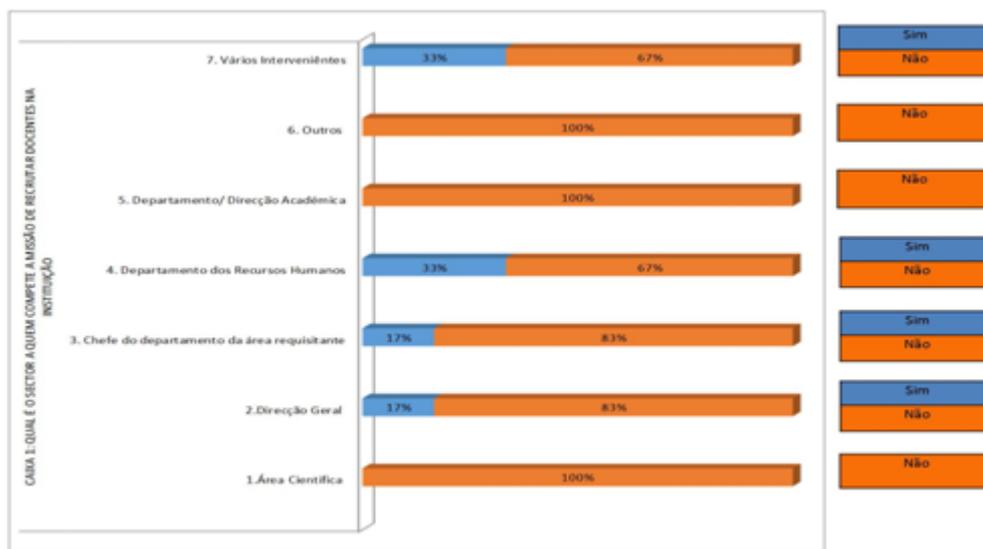


Gráfico 2: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

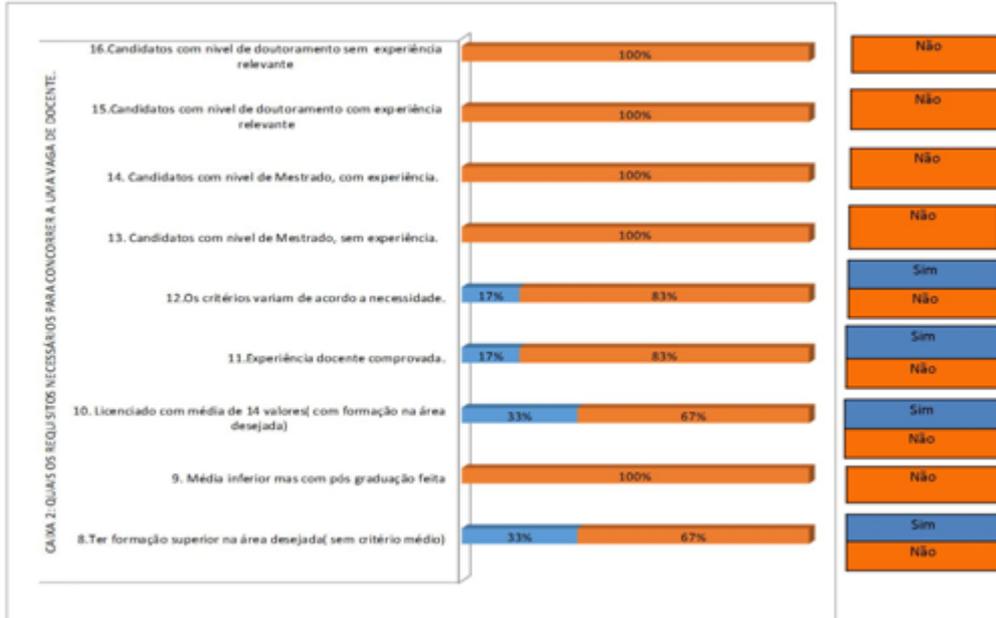




Gráfico 3: Quais os critérios de exclusão adotados?

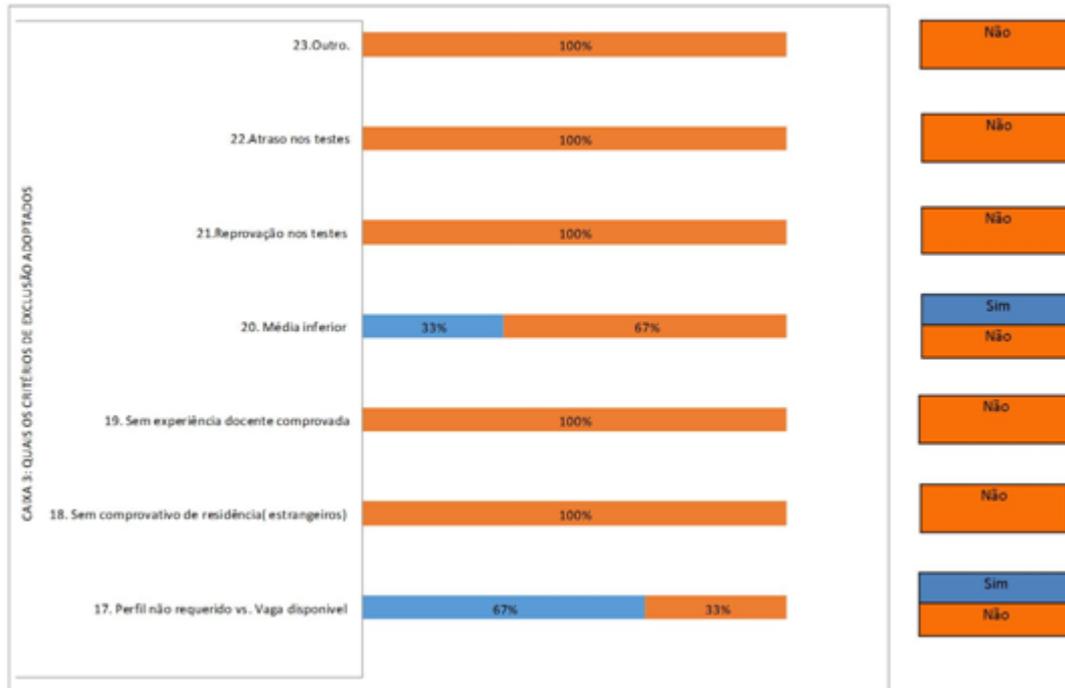
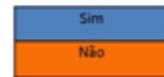
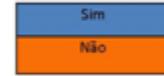
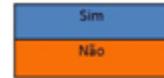
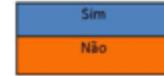
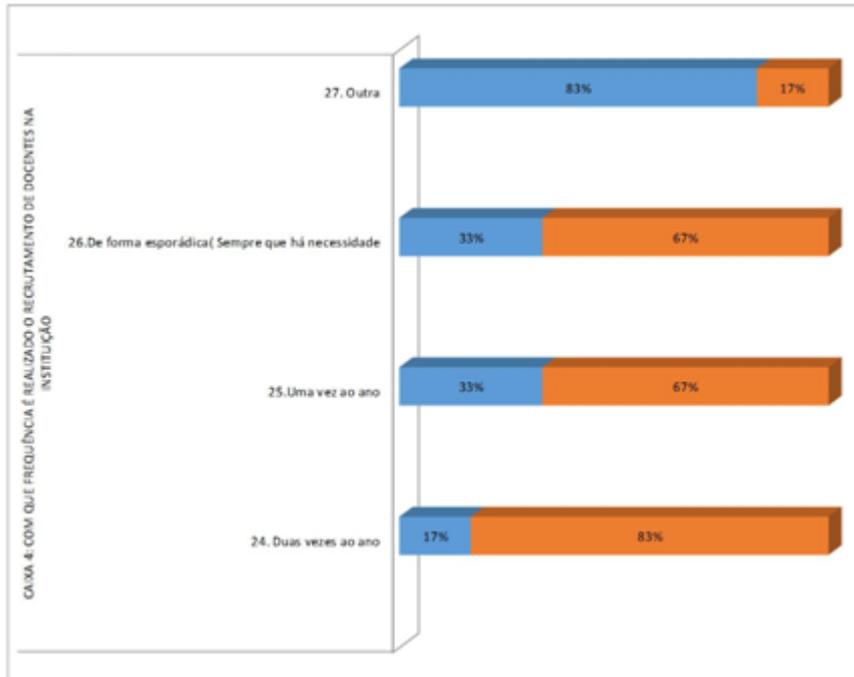


Gráfico 4: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 5: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

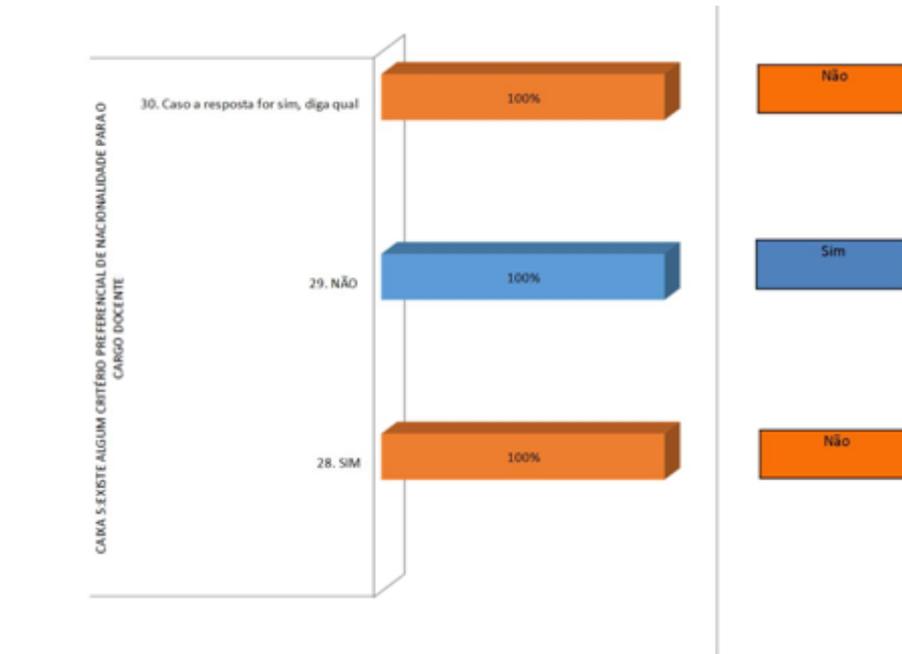
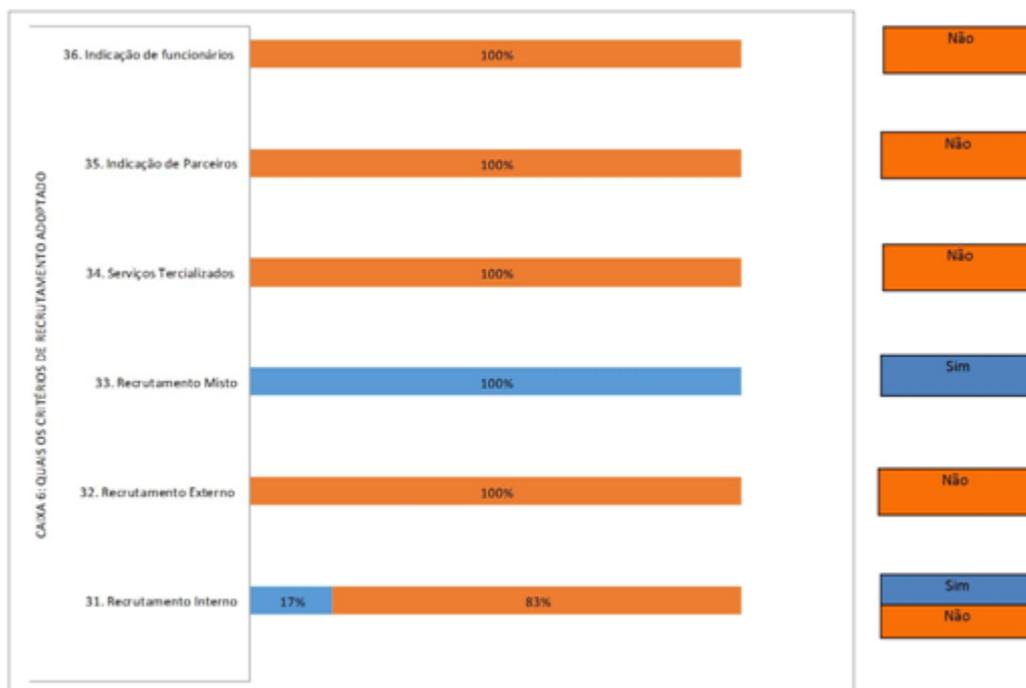


Gráfico 6: Quais os critérios de recrutamento adotados?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 7: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

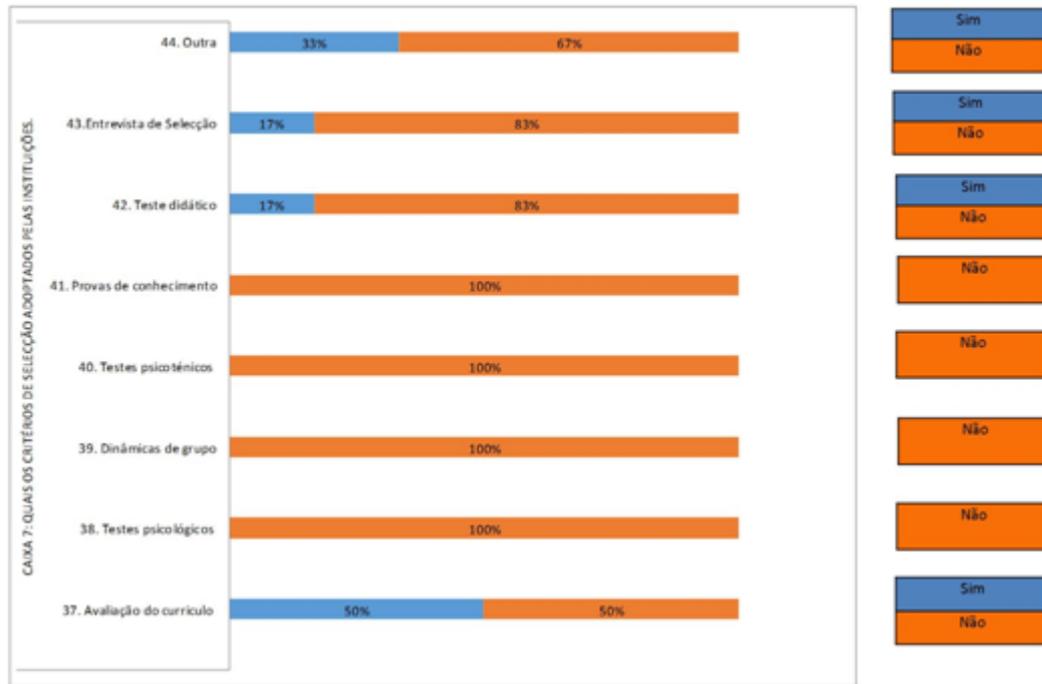
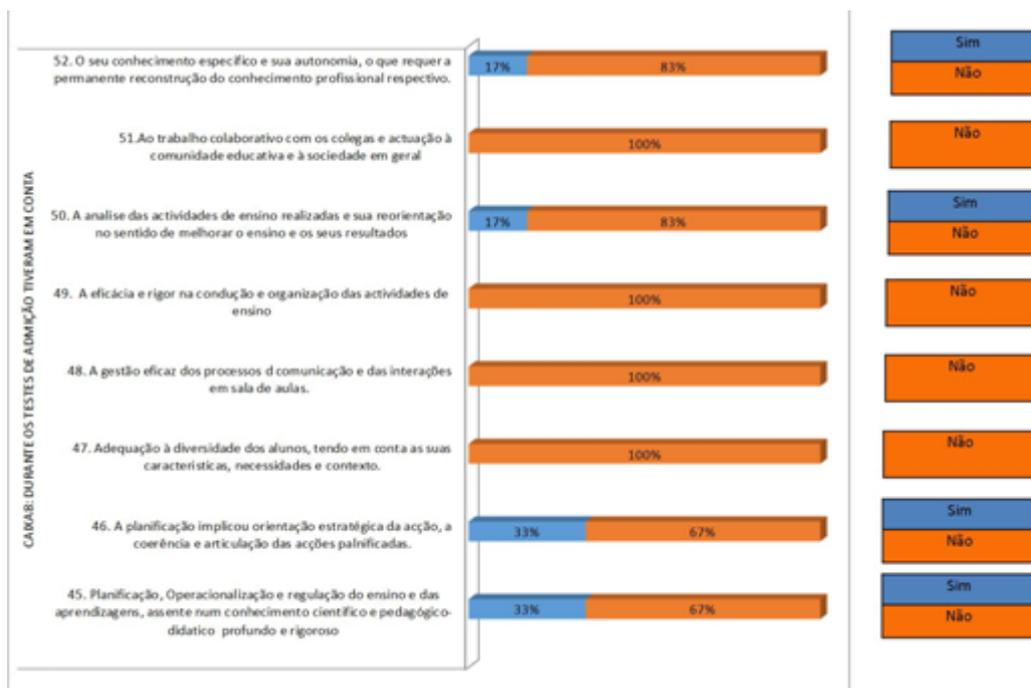


Gráfico 8: Durante os testes de admissão tiveram em conta:





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Universidade Gregório Smedo

Gráfico 9: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

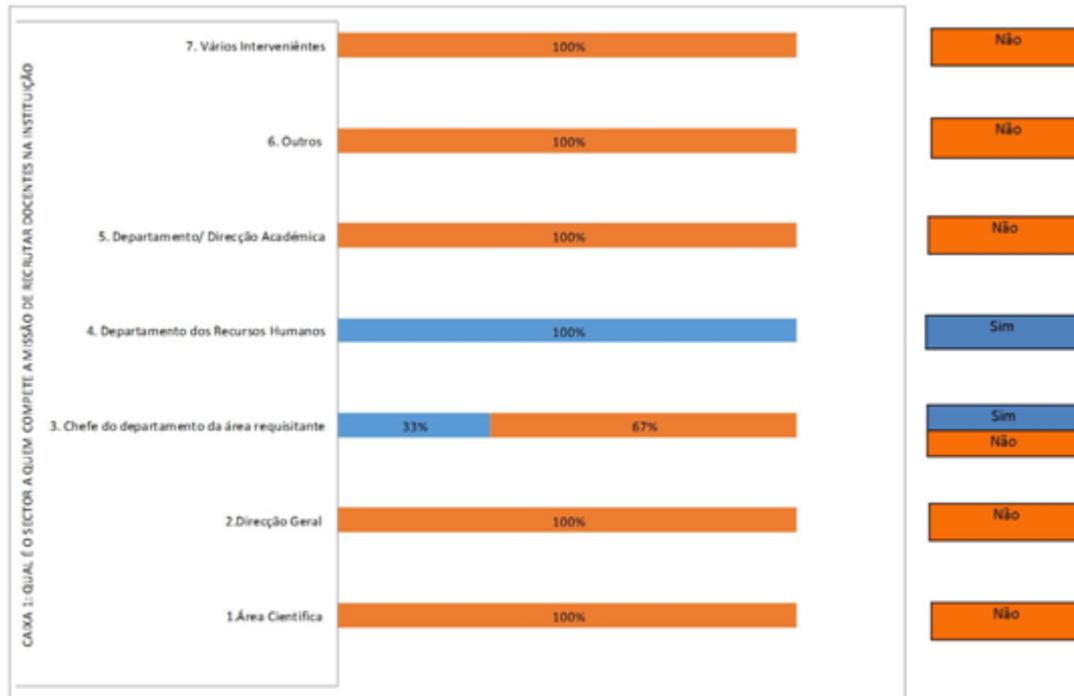


Gráfico 10: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

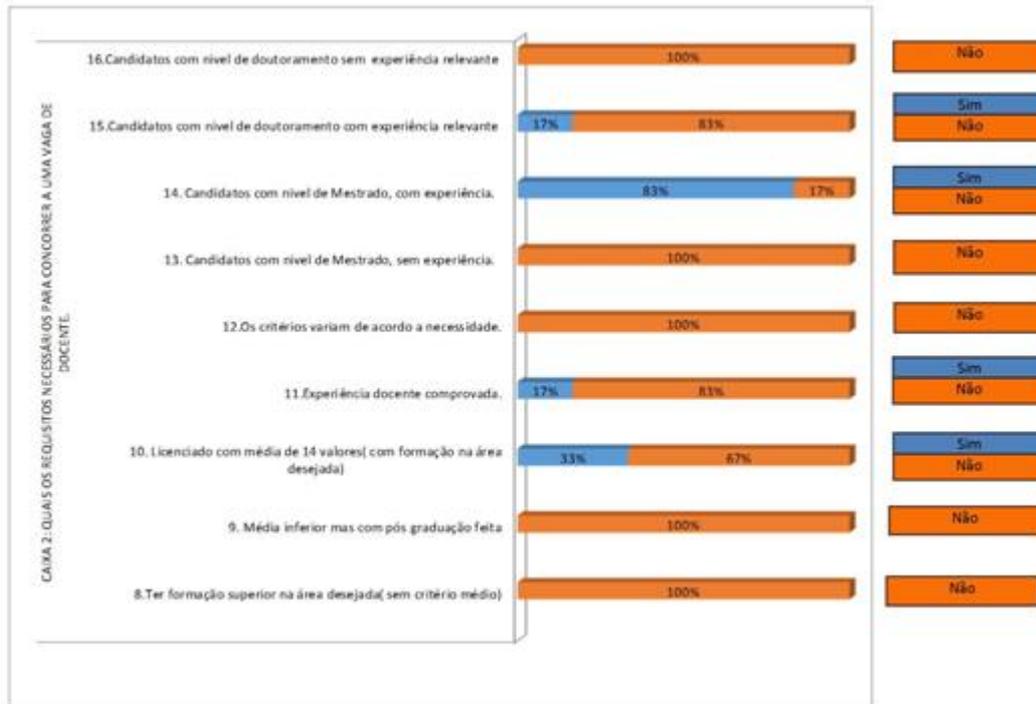




Gráfico 11: Quais os critérios de exclusão adotados?

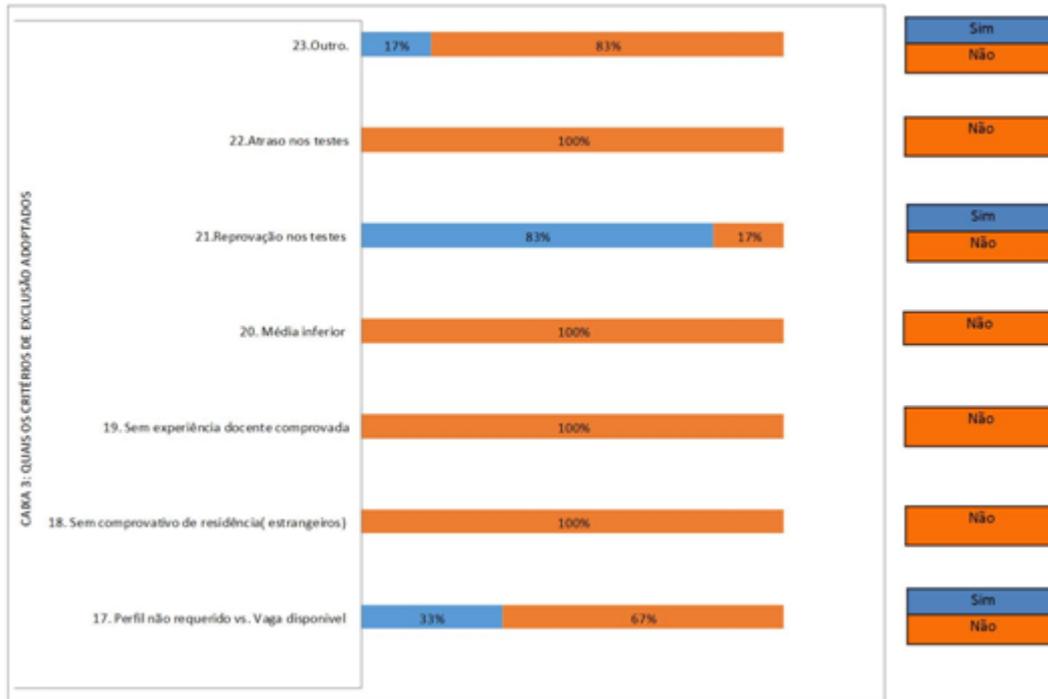
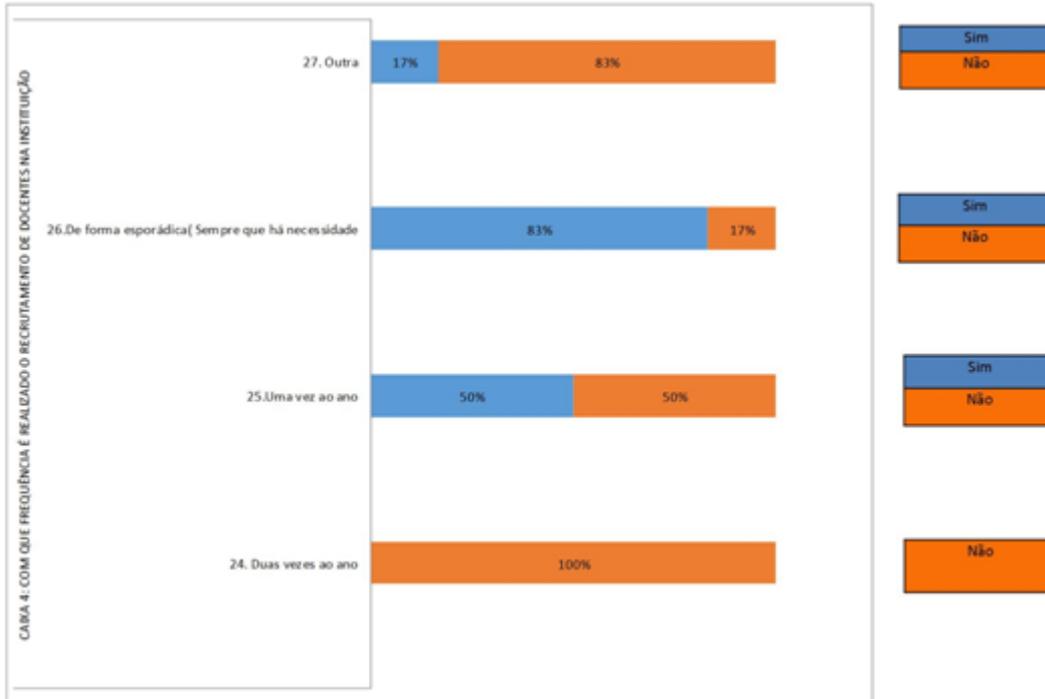


Gráfico 12: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?



REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 13: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

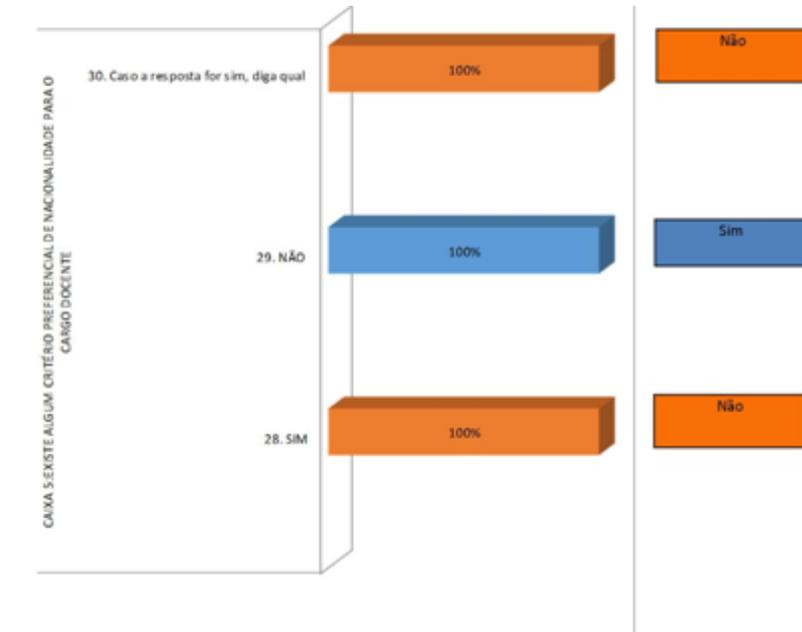
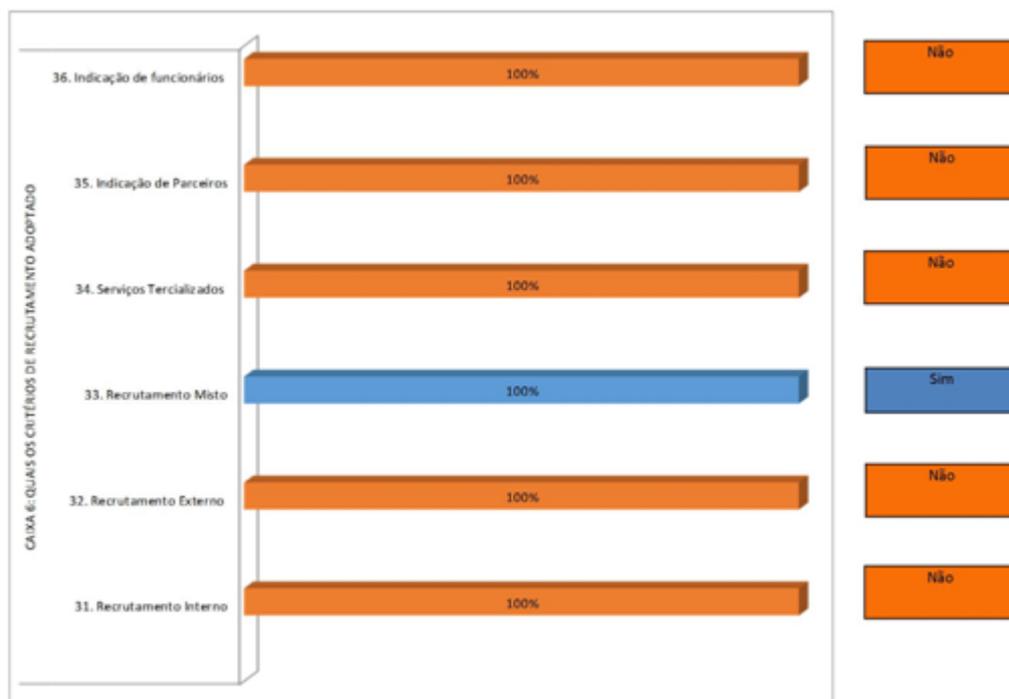


Gráfico 14: Quais os critérios de recrutamento adotados?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 15: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

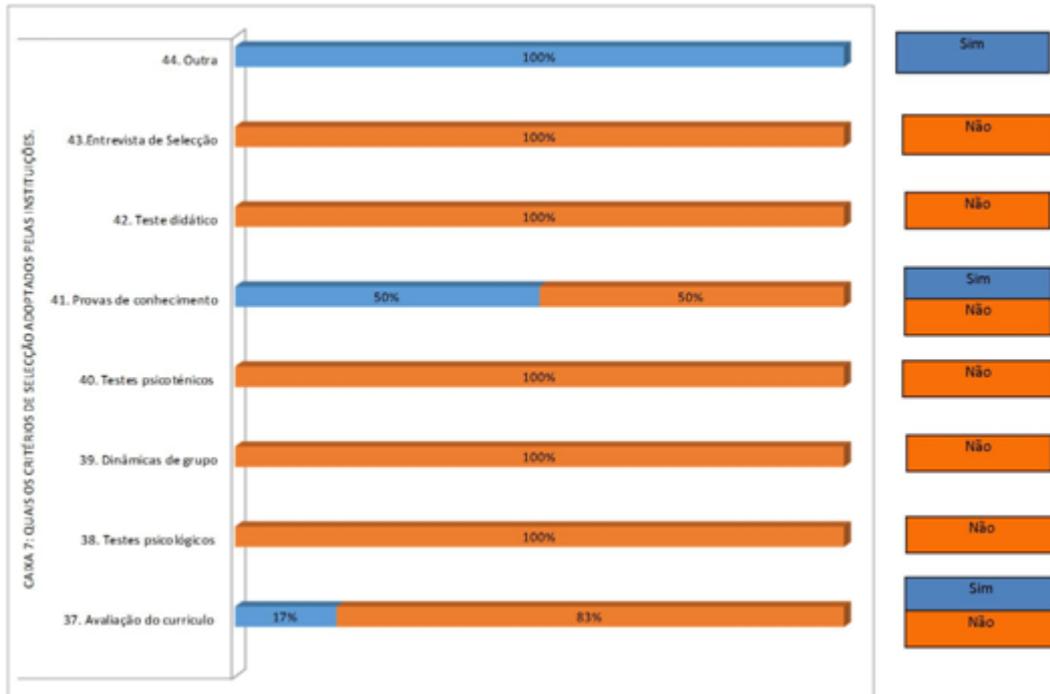
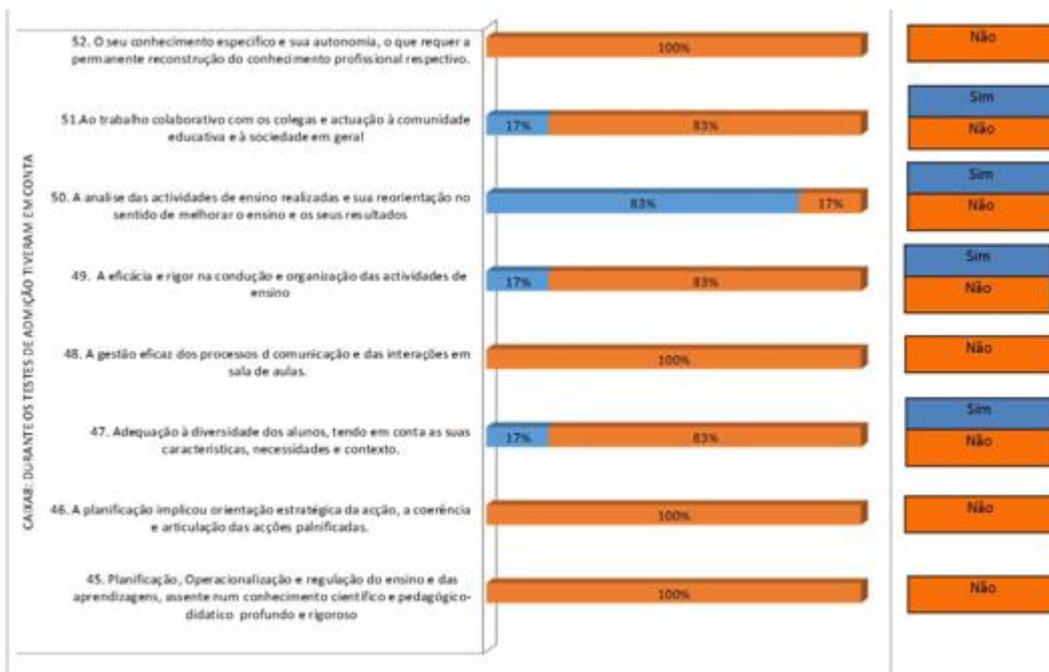


Gráfico 16: Durante os testes de admissão tiveram em conta:





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
Universidade Independente de Angola

Gráfico 17: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

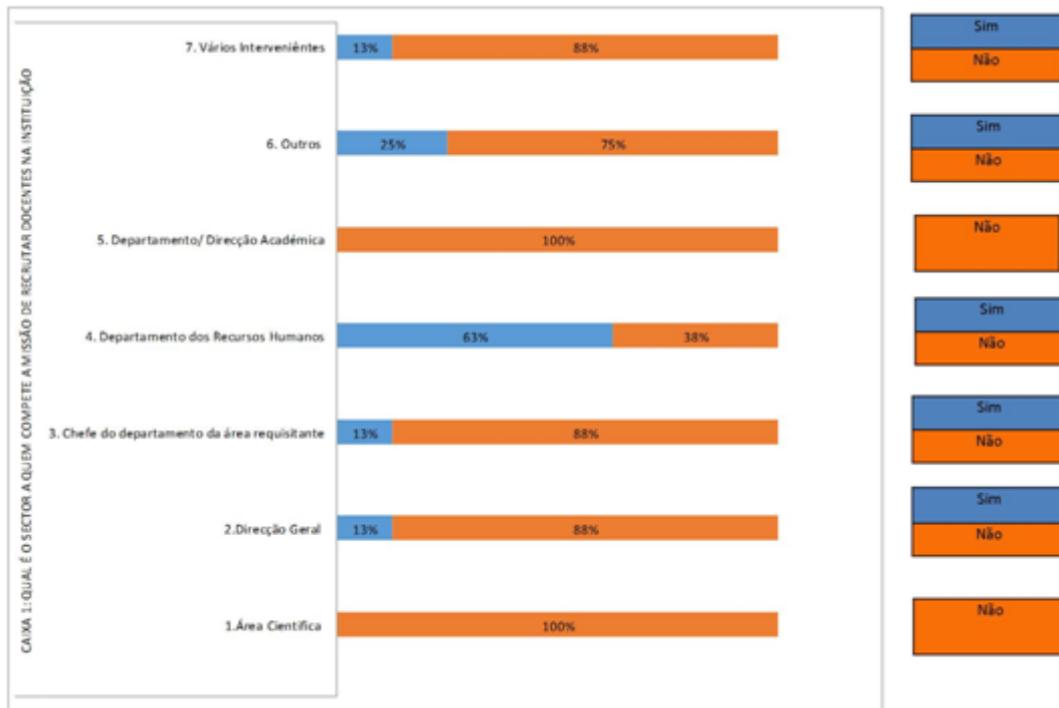
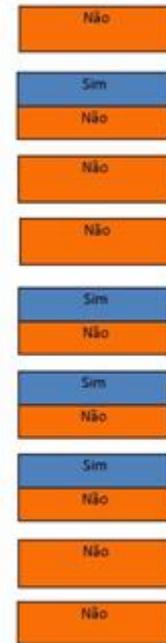
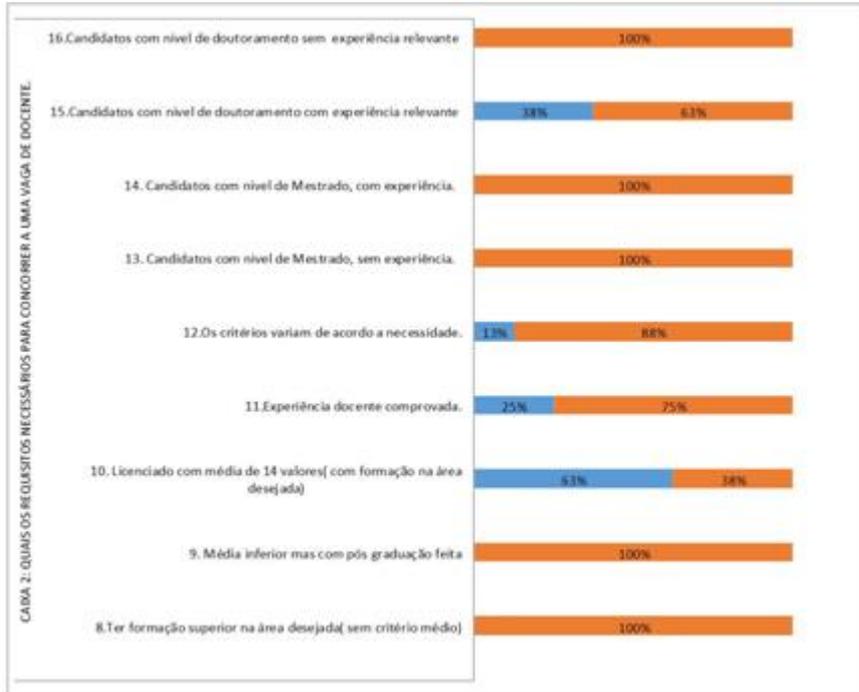


Gráfico 18: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 19: Quais os critérios de exclusão adotados?

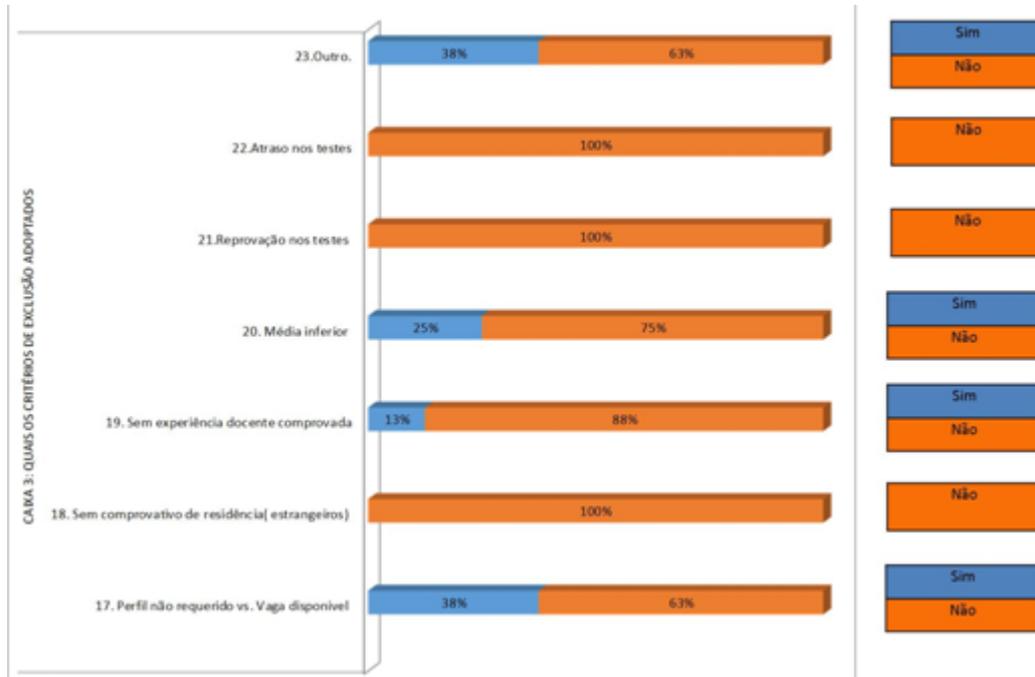
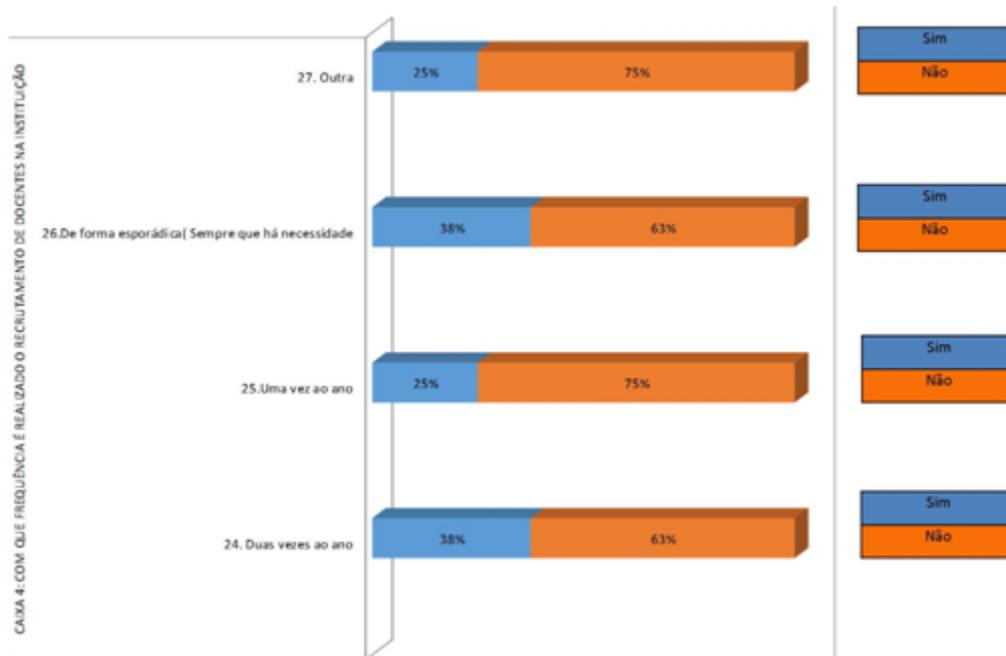


Gráfico 20: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 21: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

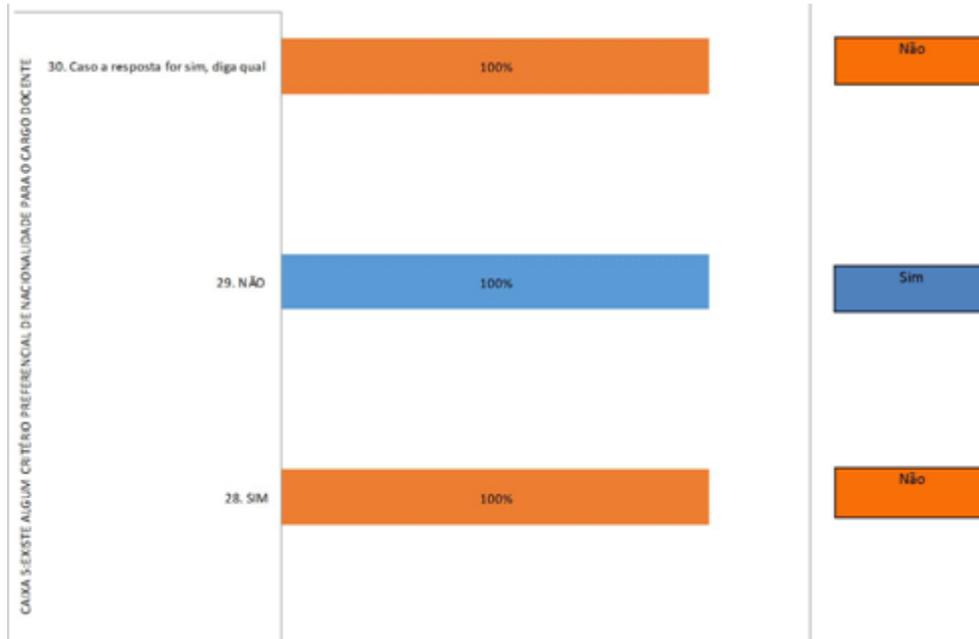
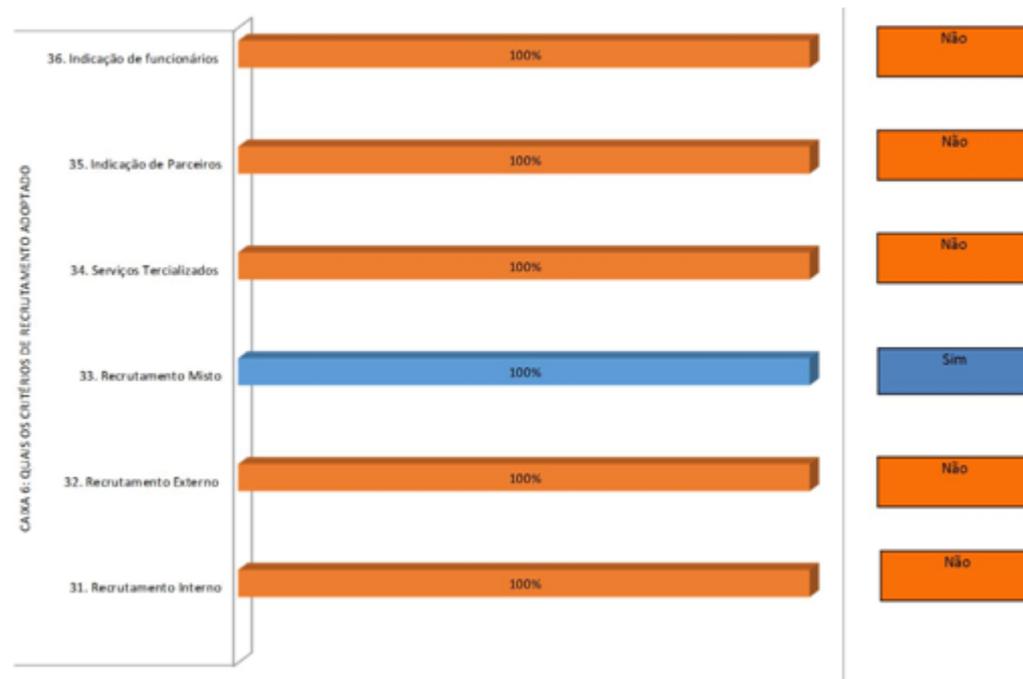


Gráfico 22: Quais os critérios de recrutamento adotados?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 23: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

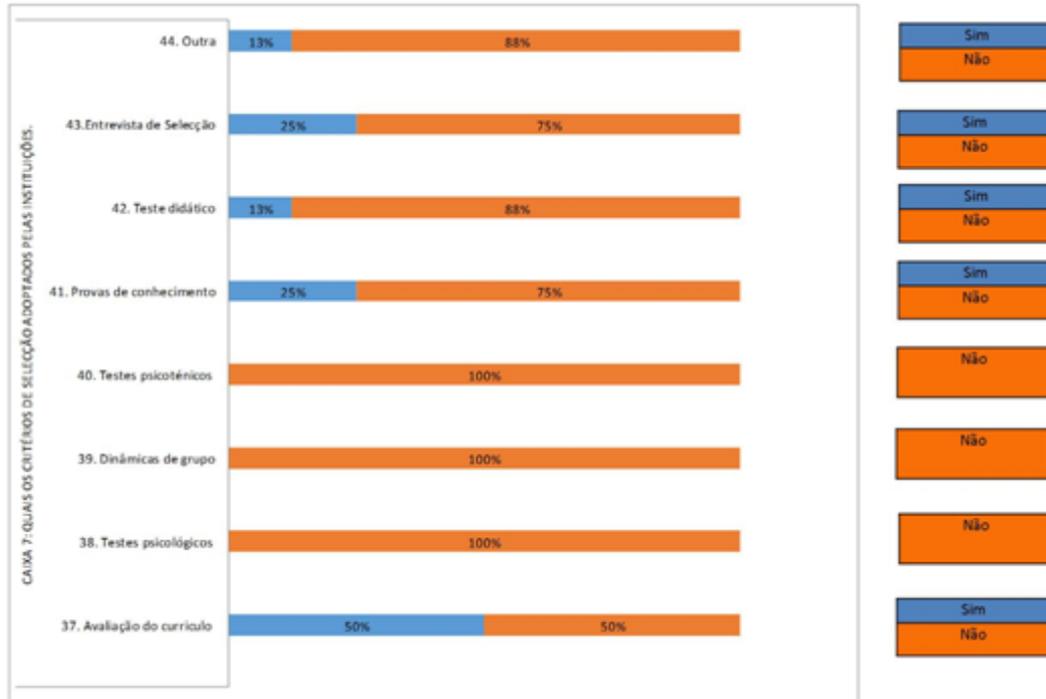
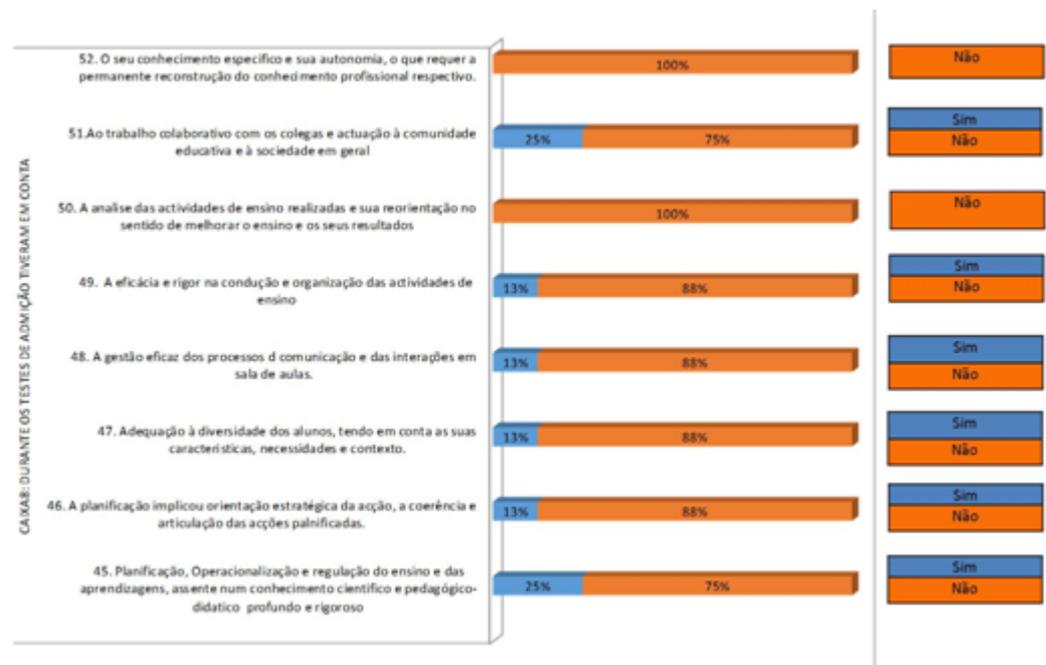


Gráfico 24: Durante os testes de admissão tiveram em conta:





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Universidade Metodista

Gráfico 25: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

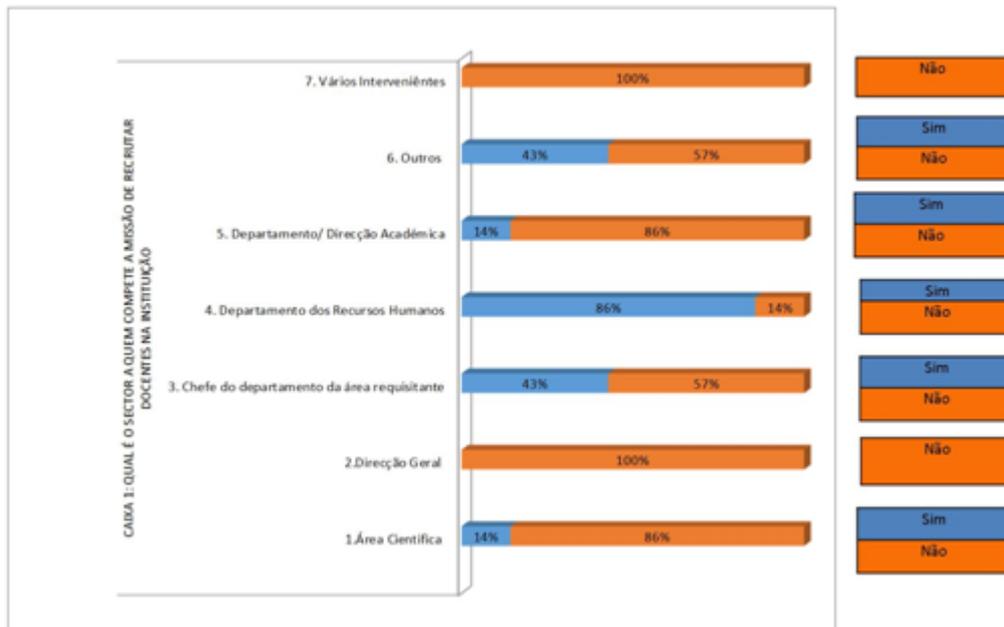
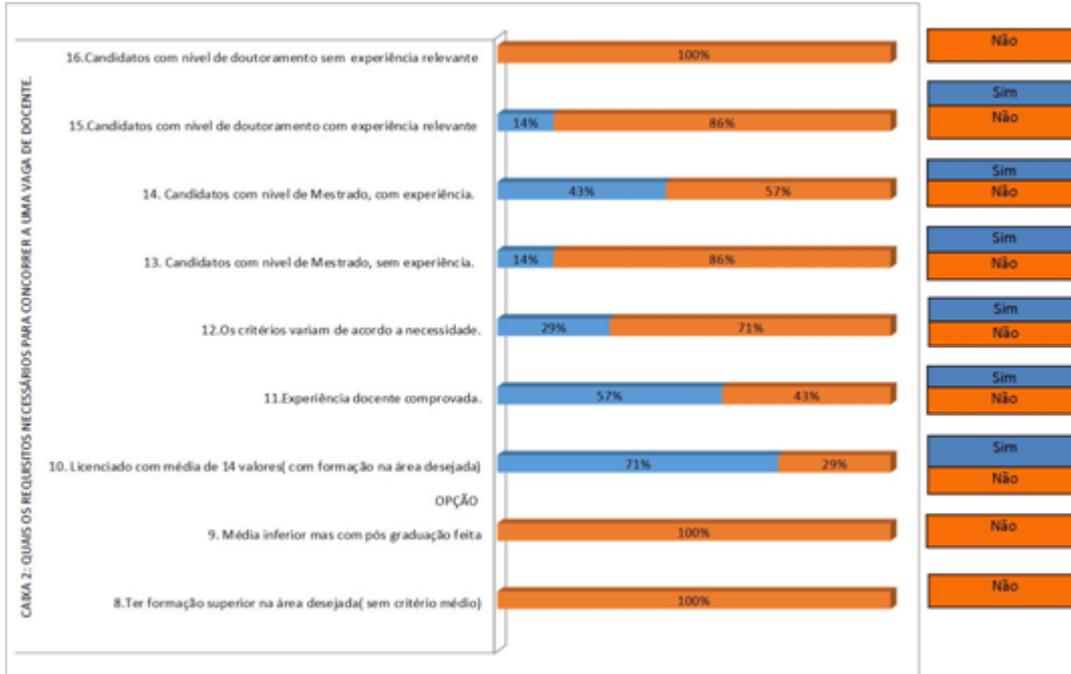


Gráfico 26: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 27: Quais os critérios de exclusão adotados?

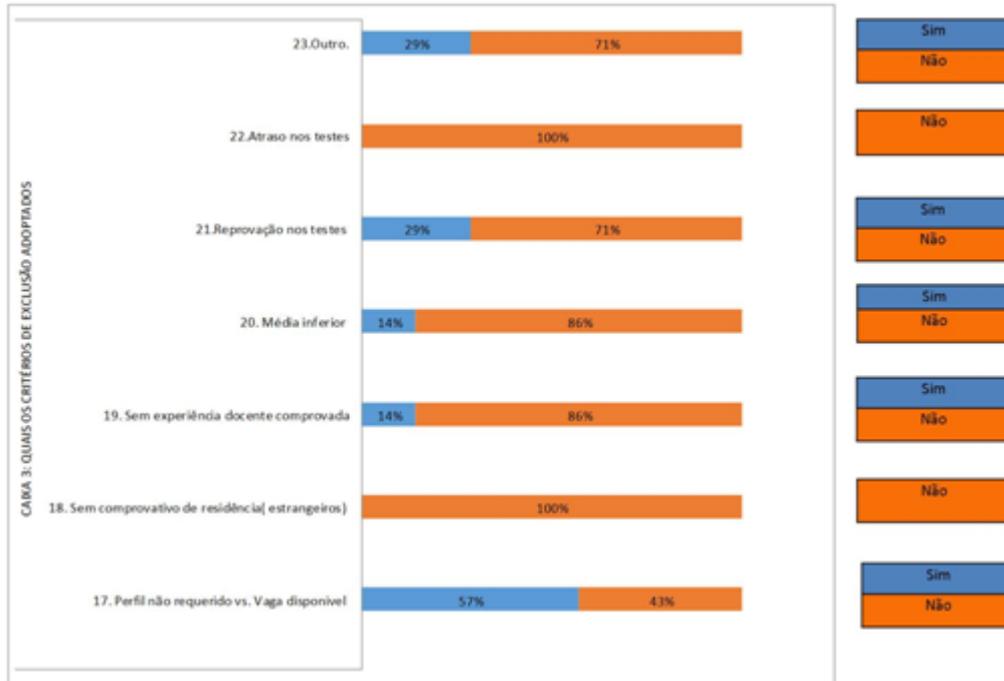
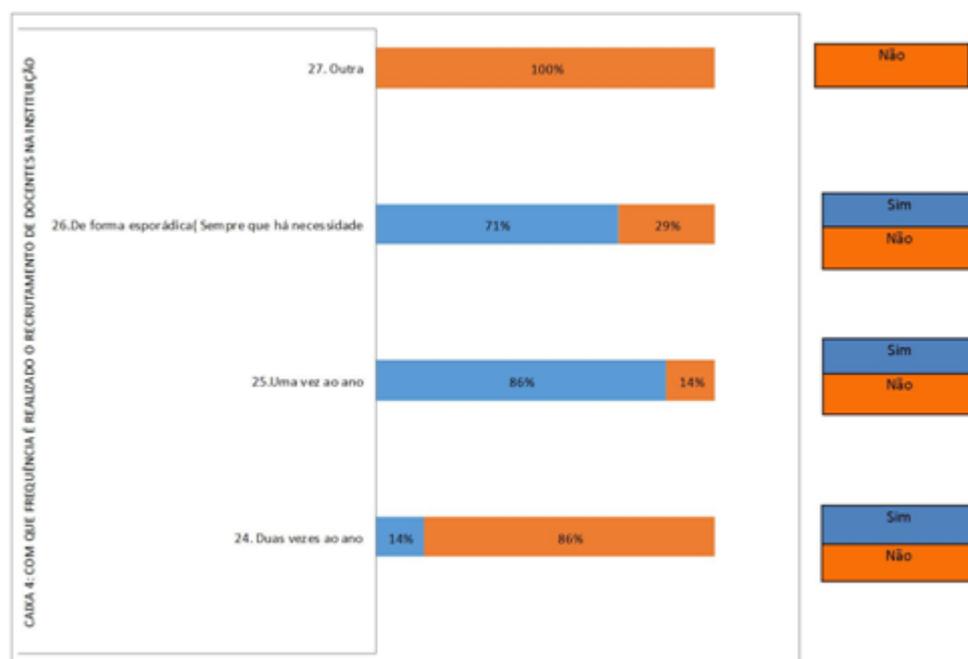


Gráfico 28: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 29: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

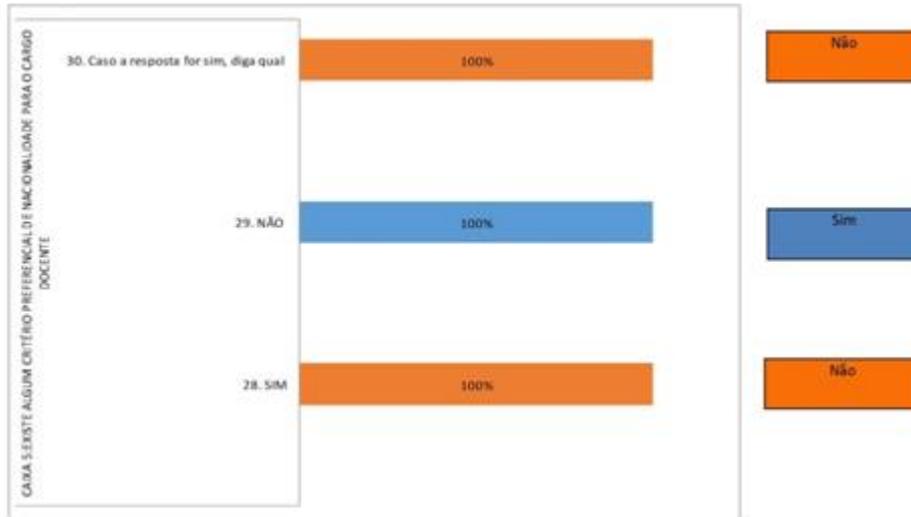
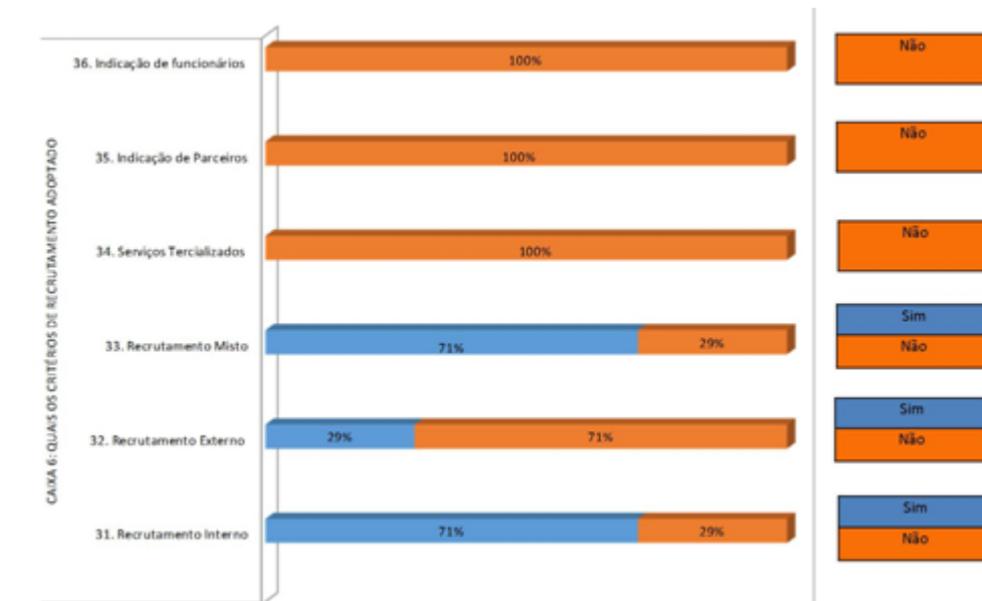


Gráfico 30: Quais os critérios de recrutamento adotados?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 31: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

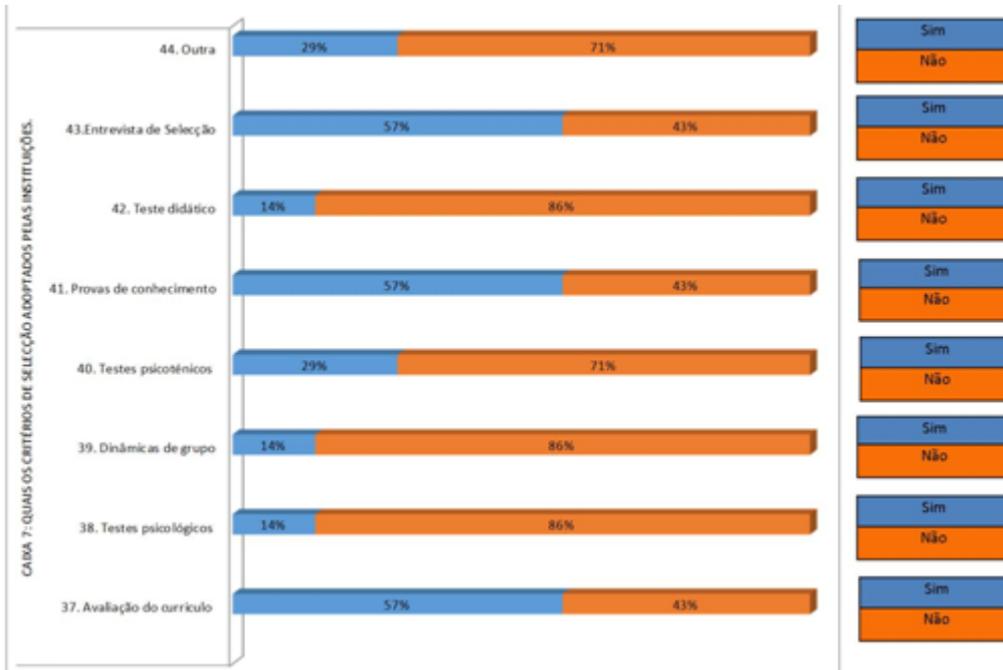
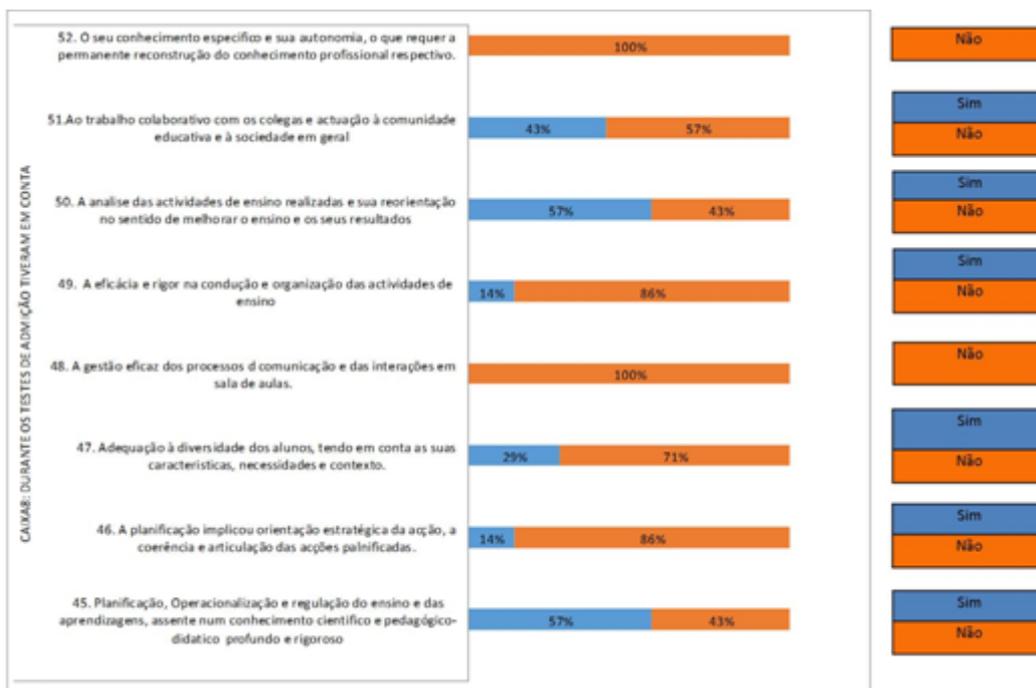


Gráfico 32: Durante os testes de admissão tiveram em conta:





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Universidade Piaget

Gráfico 33: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

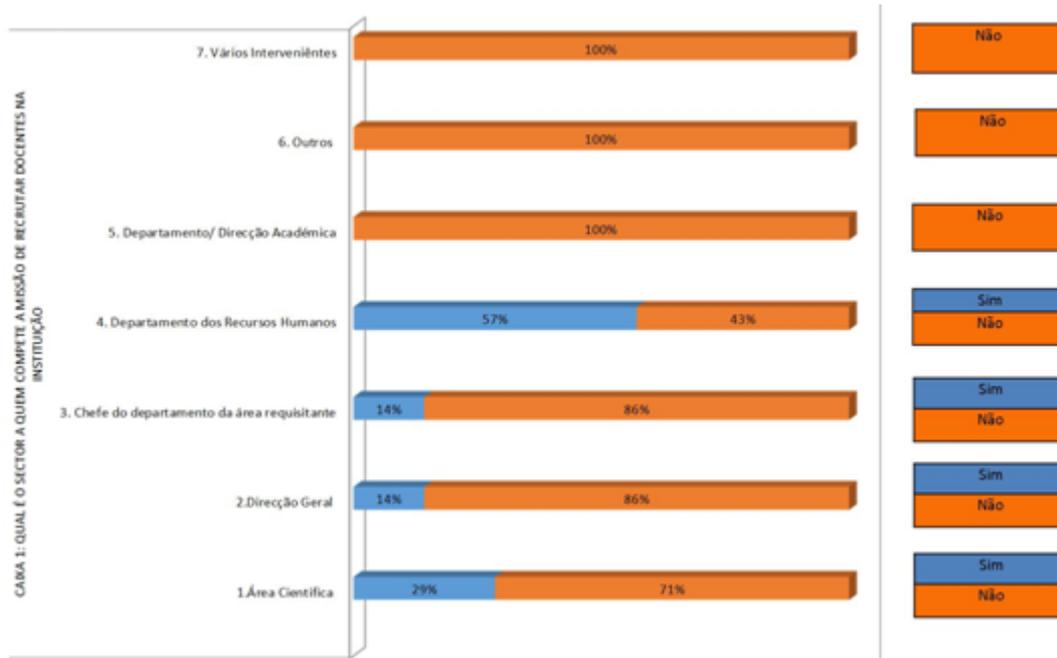
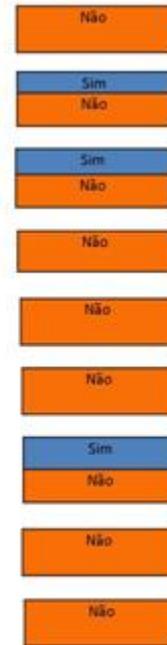
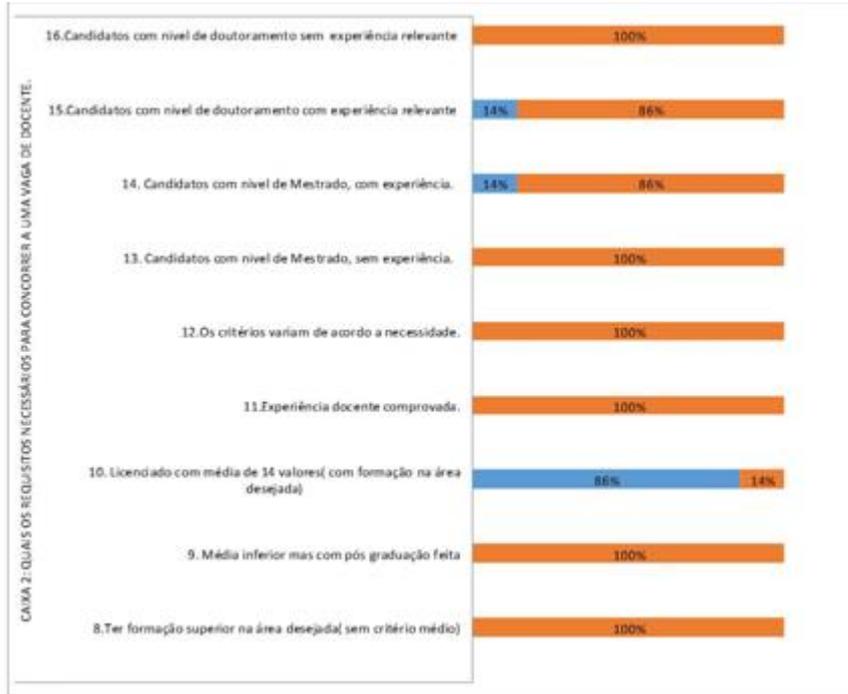


Gráfico 34: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 35: Quais os critérios de exclusão adotados?

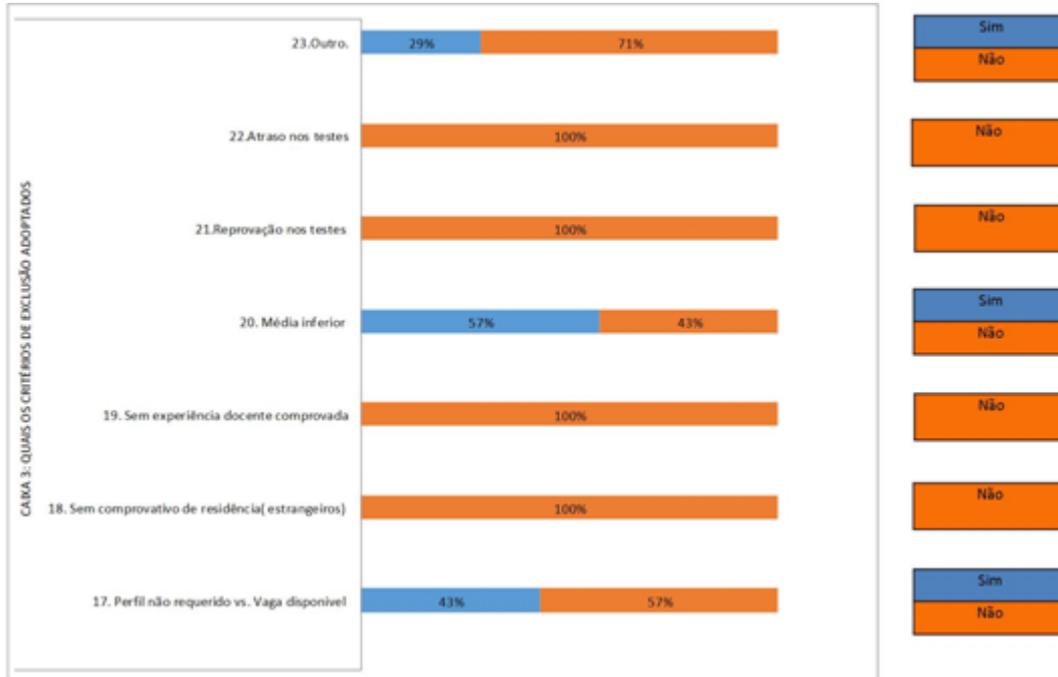
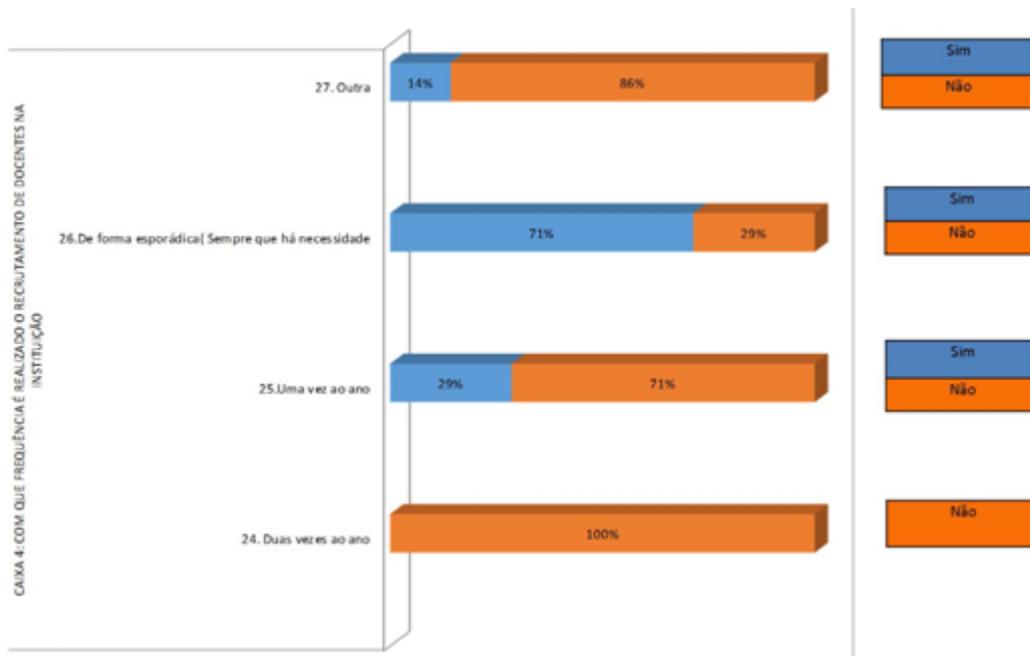


Gráfico 36: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 37: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

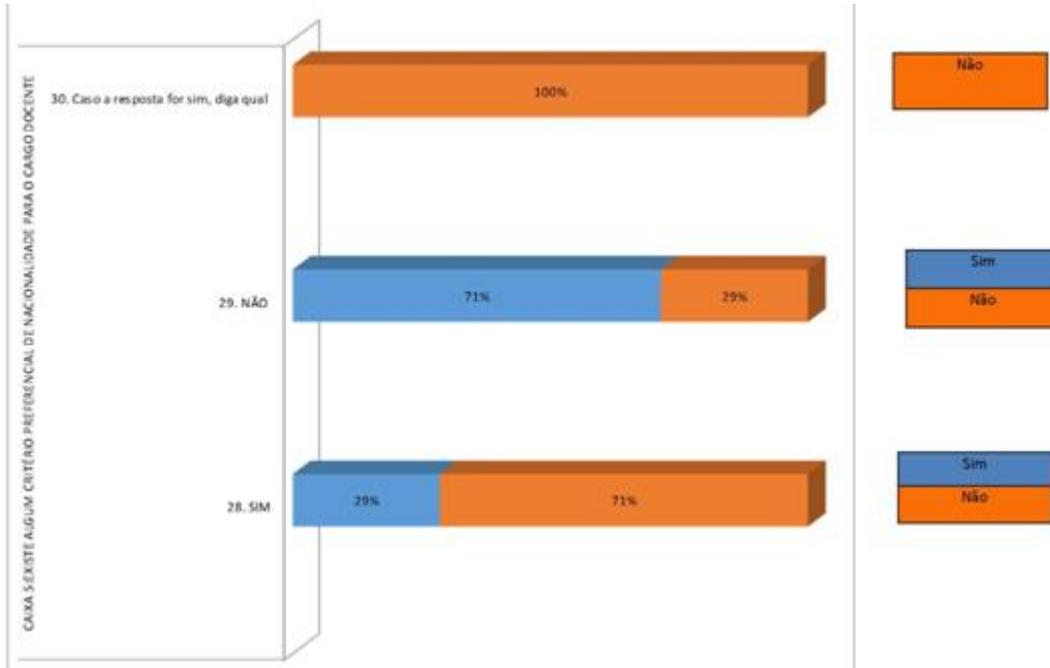
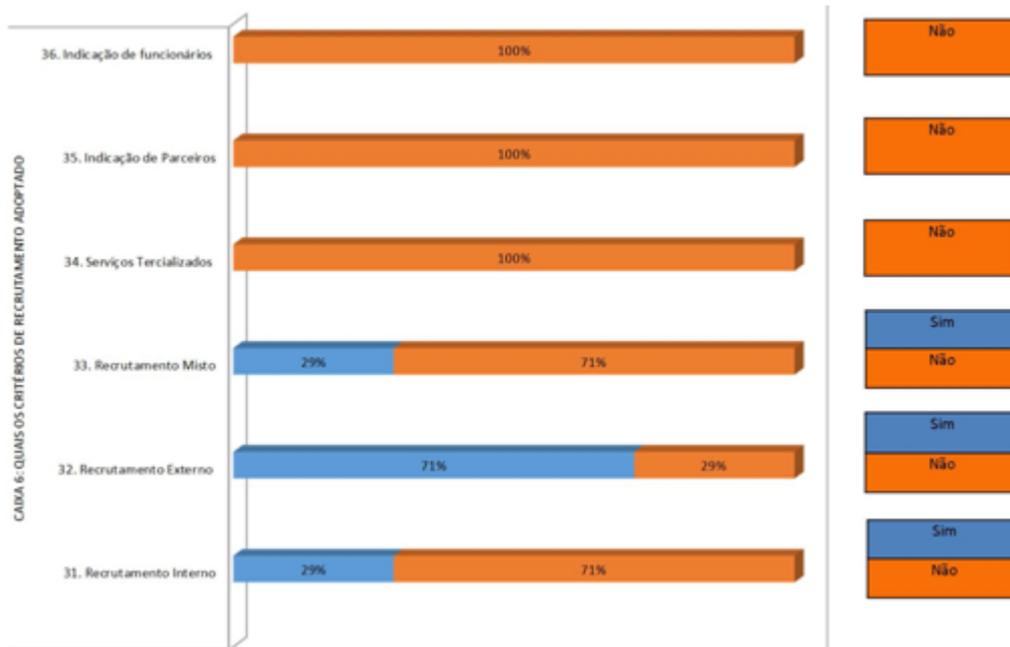


Gráfico 38: Quais os critérios de recrutamento adotados?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 39: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

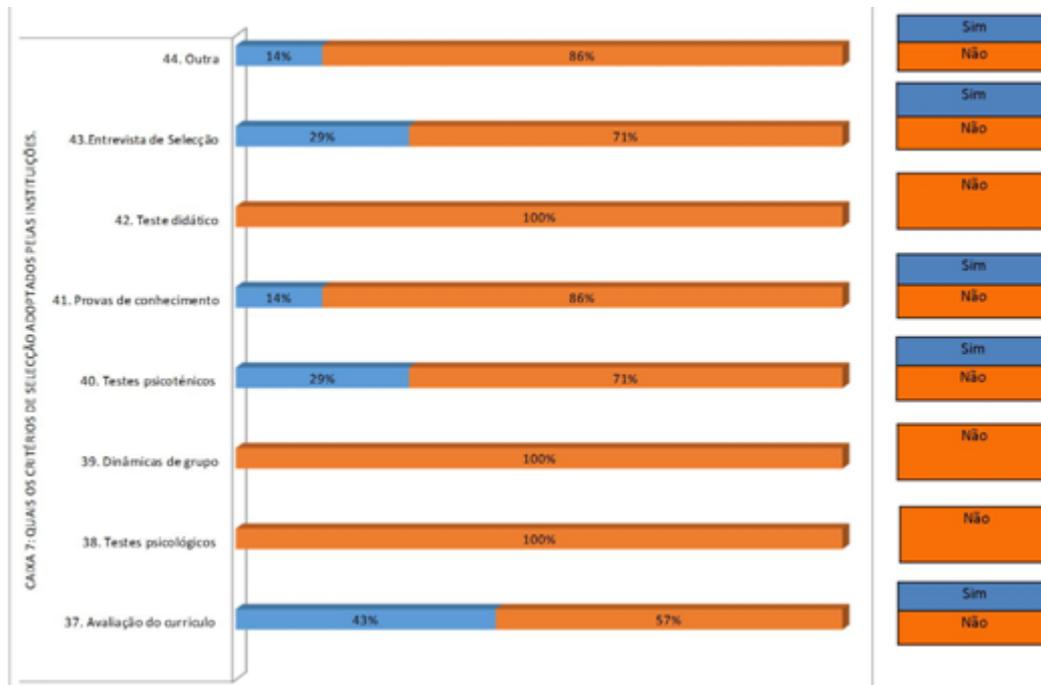
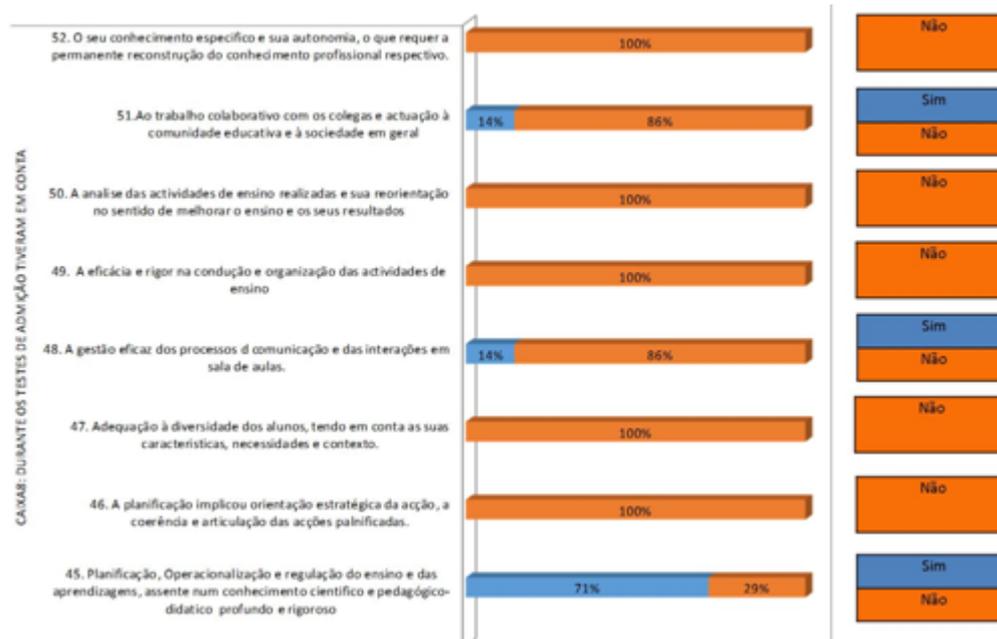


Gráfico 40: Durante os testes de admissão tiveram em conta:





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Universidade Utanga

Gráfico 41: Qual é o setor a quem compete a missão de recrutar docentes na instituição?

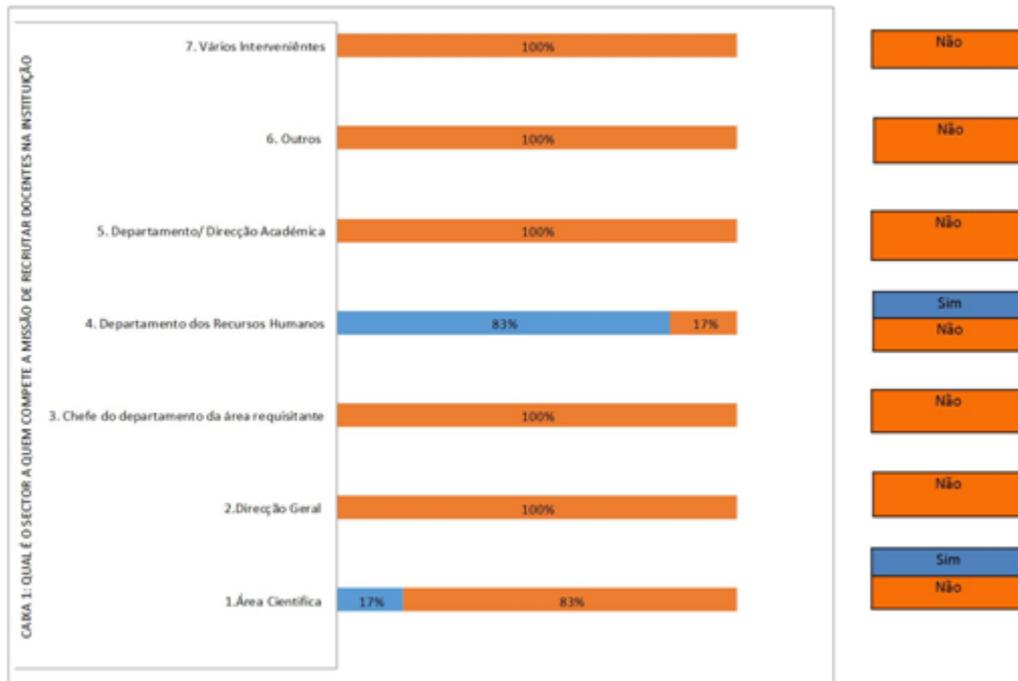
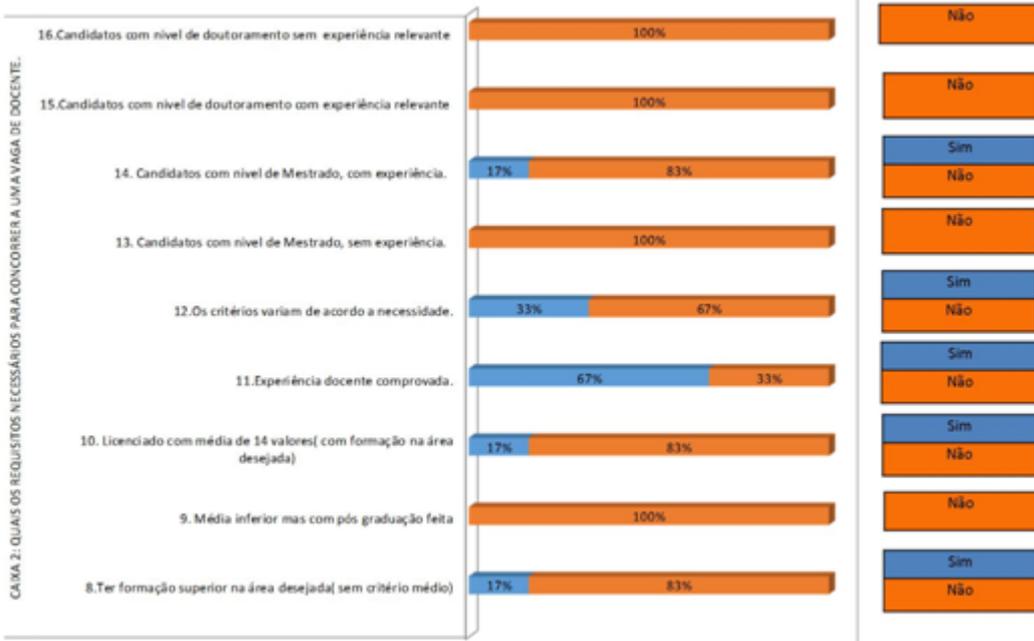


Gráfico 42: Quais os requisitos necessários para concorrer a uma vaga de docente?



UFAM

REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 43: Quais os critérios de exclusão adotados?

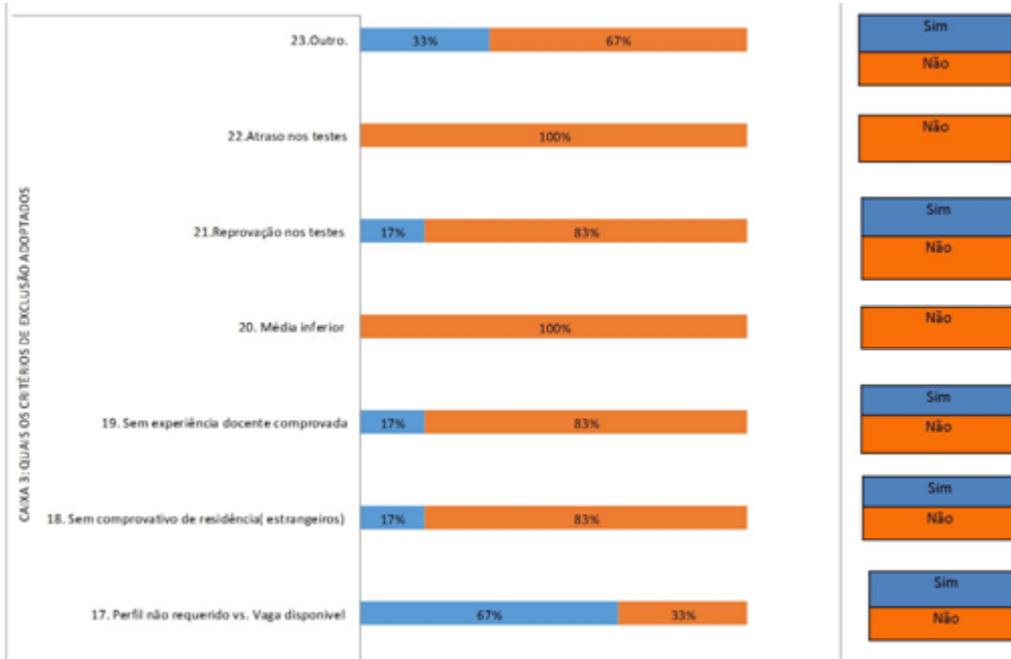
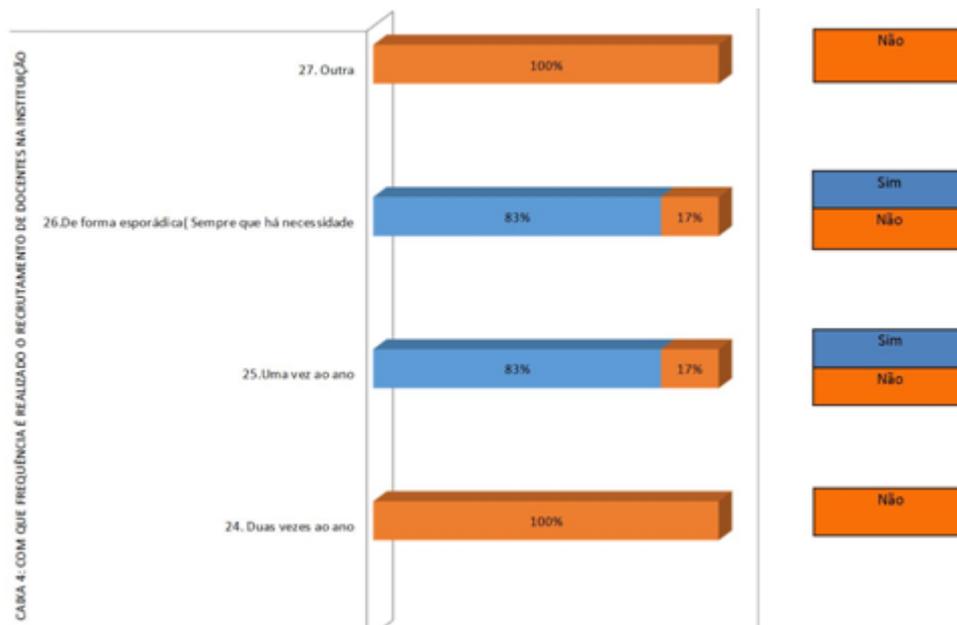


Gráfico 44: Com que frequência é realizado o recrutamento de docentes na instituição?





REH- REVISTA EDUCAÇÃO E HUMANIDADES

Gráfico 45: Existe algum critério preferencial de nacionalidade para o cargo docente?

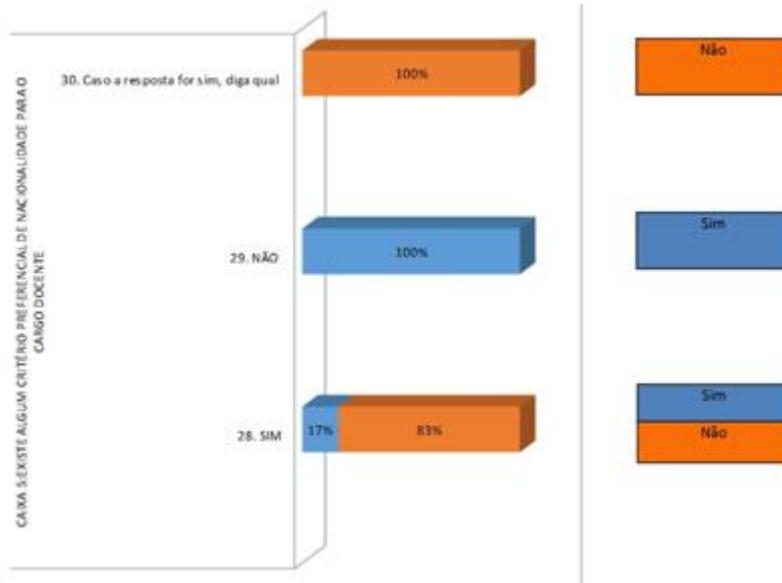


Gráfico 46: Quais os critérios de recrutamento adotados?

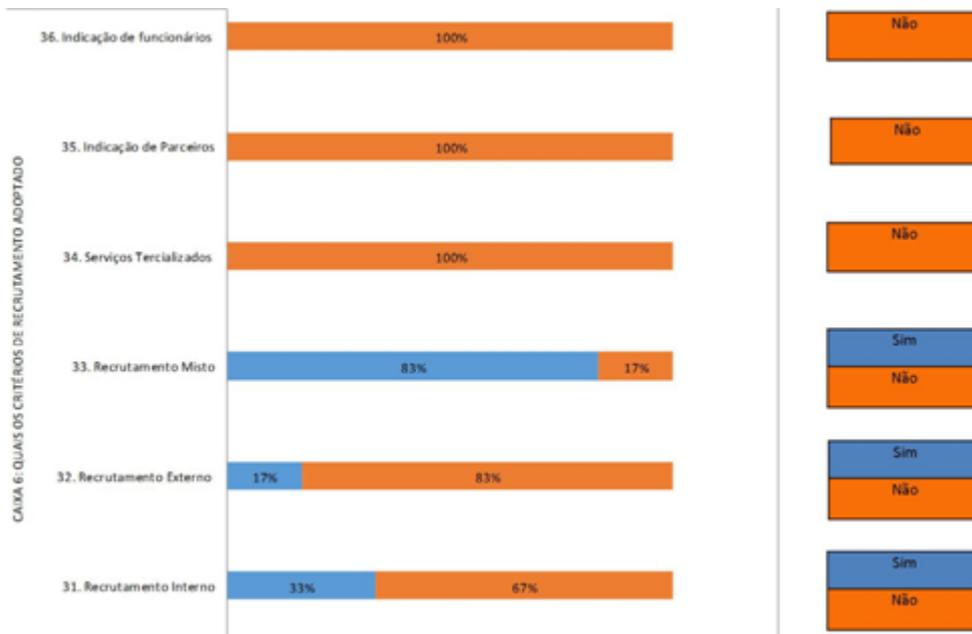




Gráfico 47: Quais os critérios de seleção adotados pelas instituições?

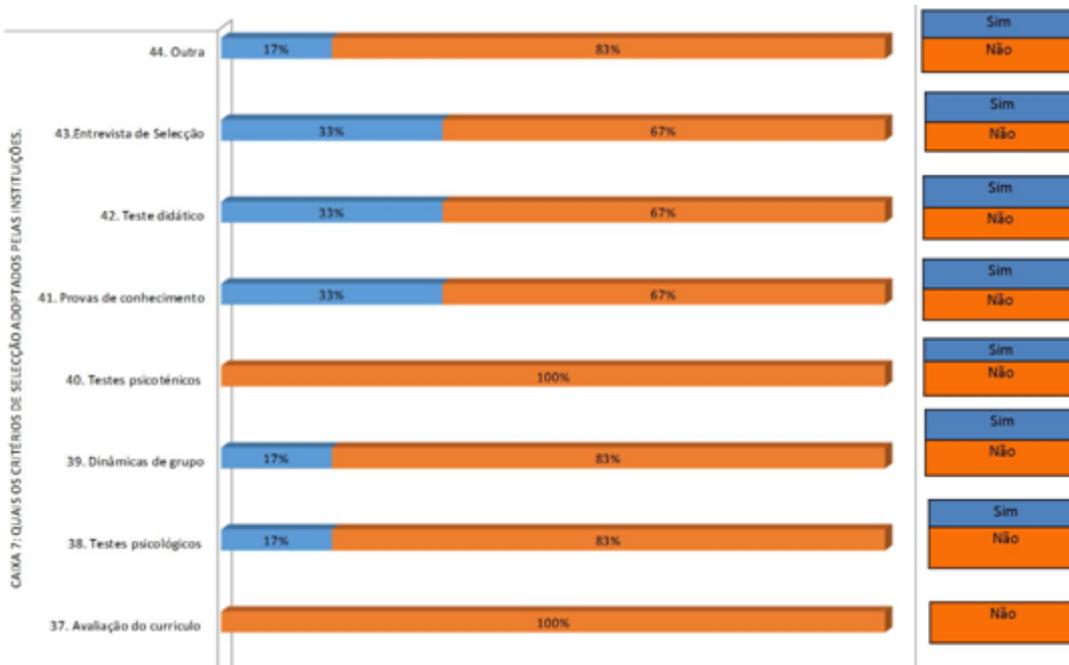


Gráfico 48: Durante os testes de admissão tiveram em conta:

