



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Curso de Licenciatura em Administração Pública

“Recrutamento Paternalista?”
Análise do cumprimento das regras de ingresso no aparelho do
Estado: o caso do SDEJT de Inharrime, (2006-2010)

Autor: Valente Justino Nhampalela

Supervisor: Tomás Heródoto Fuel, MA

Presidente: João Mangachaia, MA

Oponente: Carlos Caixote, MA

MAPUTO

2015

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Licenciando: Valente Justino Nhampalela

Júri

O Presidente _____

O Supervisor _____

O Oponente _____

Maputo, Fevereiro de 2015

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau, e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei para a elaboração do mesmo.

O Licenciando

(Valente Justino Nhampalela)

Maputo, Fevereiro de 2015

EPÍGRAFE

“Não basta termos um bom espírito, o mais importante é aplicá-lo bem”

(RENÉ DESCARTES)¹

¹ Físico, Físico e Matemático francês, fundador da Filosofia Moderna e pai da Matemática Moderna que viveu entre (1596-1650). Neste trabalho, procuramos mostrar com esta célebre frase que não basta termos boas leis de funcionamento da Administração Pública mas, antes é necessário o respeito por estas e a sua correcta aplicação. No caso que estamos a abordar, vale dizer que os problemas inerentes ao ingresso de funcionários no aparelho do Estado só podem ser ultrapassados quando as normas estabelecidas para este processo forem respeitadas e aplicadas devidamente.

DEDICATÓRIA

*Em memória do meu saudoso pai, Justino
Laquene Nhampalela, com o mais
profundo reconhecimento!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Em primeiro lugar, à Deus, pelo amor, força e coragem que nos proporcionou à concretização desta monografia.

Cabe-me, em segundo lugar, agradecer ao meu supervisor e professor Tomás Heródoto Fuel, MA pela paciência e disponibilidade de tempo que teve ao orientar este trabalho. Este agradecimento prende-se também sempre com a sua boa disposição e responsabilidade que teve, e me permitiram ter na elaboração do respetivo trabalho.

O próximo agradecimento vai ao Doutor Carlos Caixote, pelo profissionalismo, isenção, ensinamentos e oportunidade para aprender uma profissão. Aos Doutores João Mangachaia, Egídio Guambe e Alexandrino José, pela confiança depositada em mim em todos os momentos da Academia. À Doutora Mafalda Mussengue, por me ter concedido o estágio profissional dentro da mesma casa que me formei. Aos Senhores Daly Assumane Kumanda, Administrador do Distrito de Inharrime e Feliciano Pedro, Director do SDEJTI, pela autorização da pesquisa e colaboração no momento de recolha de dados.

São também dignos de um grande agradecimento os meus amigos directos (Dickson António, Marcelino Nhantumbo, Isaura Macuácuá, Vanda Chirindja, Rute Baloi, Filipe Matuassa, Dorothy Cosme, Cloves Maguengue, Fathima Mufume, Lizete Mangaze, Sabina Nangomwa, Nelson Madjiga e Elias Langa) e colegas de licenciatura em Administração Pública e Ciência Política pelo companheirismo, pela solidariedade, pela ajuda e entreaajuda, destacando-se a Joyce Machai, Domingos Batone, Hilário Tsope, Arlindo Cumbi, Celestina Laquene, Faustino Timbane, Francisco Nipuela e Américo Nhantumbo pelos nossos dias de trabalho e dificuldades ultrapassadas em conjunto.

Por fim, aos familiares e amigos da infância, pela compreensão nos momentos de ausência.

Por tudo e a todos, muito obrigado pelo apoio!

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AfriMAP	Africa Governance Monitoring and Advocacy Project
BR	Boletim da República
CRM	Constituição da República de Moçambique
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
EPC	Escola Primária Completa
ETP	Escola Técnico Profissional
EP1	Escola Primária do 1º Grau
ESG1	Escola Secundária do 1º Sículo
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
GDI	Governo do Distrito de Inharrime
INGC	Instituto Nacional de Gestão de Calamidades
OSISA	Open Society Initiative for Southern Africa
PEDDI	Plano Estratégico para Desenvolvimento do Distrito de Inharrime
PRM	Polícia da República de Moçambique
RH	Recursos Humanos
RRH	Repartição de Recursos Humanos
SDEJTI	Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Actores entrevistados.....	27
Tabela 2: Actores inqueridos.....	28
Tabela 3: Superfície, Densidade Populacional e Agregados Familiares.....	30
Tabela 4: Quadro de pessoal privativo de Inharrime.....	31
Tabela 5: Rede Escolar.....	33
Tabela 6: Evolução do Quadro de Pessoal do SDEJTI (2006-2010).....	33
Tabela 7: Funcionários ingressos no SDEJTI (2006-2010).....	34
Tabela 8: Concursos de ingresso no SDEJTI.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Quadro de Pessoal do SDEJTI.....	34
Gráfico 2: Percepções do func. Do SDEJTI sobre divulgação de vagas.....	37
Gráfico 3: Meios de divulgação de vagas no SDEJTI.....	38
Gráfico 4: Formas de recrutamento no SDEJTI.....	39
Gráfico 5: Principais técnicas de selecção usadas no SDEJTI.....	40
Gráfico 6: Percepções dos func. do SDEJTI sobre factores que determinam a selecção de pessoal.....	43
Gráfico 7: Percepções dos func. do SDEJTI sobre a transparência dos procedimentos de ingresso.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de colocação.....	16
Figura 2: Modelo de selecção.....	17
Figura 3: Modelo de classificação.....	17
Figura 4: Selecção como processo de comparação.....	18
Figura 5: Estrutura Orgânica do SDEJTI.....	32

RESUMO

O presente trabalho analisa o cumprimento das regras de ingresso no aparelho do Estado, entendidas como normas que regulam o acesso dos agentes da Administração Pública. A análise do cumprimento destas regras foi feita no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime (província de Inhambane). Desde o surgimento do Estado moçambicano como nação os cargos na Administração Pública eram providos por exclusiva vontade e confiança política partidária dos titulares dos cargos políticos fazendo com que para efeitos de recrutamento não fosse aplicada a regra de concurso, mas a experiência de luta de libertação nacional, entre outros factores. Esta prática desenvolveu-se num momento específico, isto é, o do regime socialista que dominou toda a primeira República (1975-1990). Embora a Constituição de 1990 tenha quebrado formalmente com esta regra e ter introduzido o princípio de concurso, nota-se que os funcionários são admitidos fora dos critérios meritocráticos exigidos como condição *sine qua non* para o acesso na Administração Pública. Das informações recolhidas e analisadas constatou-se que, tomando como estudo de caso, o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime pode-se afirmar que as regras de ingresso no aparelho do Estado são cumpridas no sentido de que os funcionários são recrutados e seleccionados com base nas regras e princípios de organização e realização do concurso porém, o mesmo estudo identificou constrangimentos que derivam não apenas da fragilidade dos meios utilizados na divulgação de vagas, o que vale dizer que nem todos os potenciais candidatos são informados mas, também da fraca capacidade dos membros de júri conduzirem adequadamente este processo. Com base nos constrangimentos e problemas identificados recomendamos ao SDEJTI a implementar outros meios de divulgação de vagas e não se apegar apenas nos anúncios na portaria do GDI e na Rádio Comunitária; a capacitar os seus técnicos na área de gestão de recursos humanos e a assegurar a maior transparência nos concursos de ingresso bem como promover a divulgação dos respectivos resultados.

Palavras-chave: *Administração Pública, recrutamento, selecção de pessoal e concurso público*

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
EPÍGRAFE	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
Lista de siglas e acrónimos	v
Lista de tabelas	vi
Lista de gráficos	vii
Lista de figuras	viii
RESUMO	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O contexto do estudo	2
1.2. O problema da pesquisa	4
1.3. Hipóteses.....	6
1.4. Objectivos do estudo	6
1.4.1. Geral.....	6
1.4.2. Específicos:	6
1.5. Justificativa e relevância do estudo	7
1.6. Estrutura do trabalho	7
CAPÍTULO I: REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEPTUAL	9
1. Definições de conceitos básicos	9
1.1 Administração Pública.....	9
1.2 Gestão de Recursos Humanos	9
1.3 Recrutamento de pessoal	10
1.4 Selecção de pessoal	11
1.5 Concurso público	11
2. Revisão da literatura	12
2.1. Recrutamento e selecção de pessoal	12
2.2. O processo de recrutamento de pessoal	12
2.3. Os tipos de recrutamento de pessoal.....	13
2.4. Técnicas de recrutamento	15
3. Selecção de pessoal	17
3.1. Selecção de pessoal como um processo de decisão	17
3.2. Selecção de pessoal como um processo de comparação	19
3.4. Técnicas de selecção de pessoal.....	20
1. Concurso de ingresso na Administração Pública	21
4.1. Procedimentos de um concurso de ingresso.....	22
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA	24

1. Teoria de base.....	24
2. Metodologia do trabalho	25
2.1. Tipo de pesquisa.....	25
2.2. Método de abordagem	25
2.3. Método de procedimento	25
2.4. Técnicas de recolha e de análise de dados	26
2.5 População e amostra.....	28
2.6 Limitações do estudo.....	29
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	30
1. Caracterização geral do Distrito de Inharrime	30
1.1. Enquadramento Regional.....	30
1.2. População e sua distribuição	30
2. Administração Pública em Inharrime.....	31
3. Breve apresentação do SDEJTI	32
3.1.1 Objectivo Estratégico do SDEJTI.....	32
3.1.2 Deveres dos funcionários do SDEJTI.....	32
3.2 Estrutura Orgânica do SDEJTI.....	33
3.2.1. A rede escolar no Distrito de Inharrime	34
3.2.2. Quadro de Pessoal do SDEJTI e sua evolução durante o período em estudo	34
CAPÍTULO IV: PROCEDIMENTOS DE INGRESSO NO SDEJTI	36
1. Os concursos de ingresso no SDEJTI	36
2. Procedimentos de recrutamento de pessoal no SDEJTI.....	37
2.1. A divulgação de vagas no SDEJTI.....	37
2.2. Os meios usados pelo SDEJTI para divulgar os anúncios de vagas	38
2.3. As formas de recrutamento de pessoal no SDEJTI.....	39
3. Procedimentos de selecção de pessoal no SDEJTI.....	40
3.1. Os principais métodos de selecção de pessoal aplicados no SDEJTI	40
CAPÍTULO V: PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS DE INGRESSO AO SDEJTI PELOS CIDADÃOS	42
1. Fragilidade dos meios de divulgação de vagas.....	42
2. Conflito de interesse na selecção de candidatos	42
3. Corrupção na selecção de candidatos	43
CAPÍTULO VI: PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO SDEJTI SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE INGRESSO.....	44
1. Percepções sobre factores que determinam a selecção dos candidatos	44
2. Percepções sobre o nível de transparência dos procedimentos de ingresso no SDEJTI.....	45
CAPÍTULO VII: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	46
Referências bibliográficas.....	48
APÊNDICES.....	53

1. INTRODUÇÃO

O trabalho intitulado “Recrutamento Paternalista?”² Análise do cumprimento das regras de ingresso no aparelho do Estado foi produzido no âmbito do cumprimento dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane e apresenta os principais resultados de pesquisa sobre este tema realizada no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime (SDEJTI), no sul da província de Inhambane.

Para esta pesquisa partiu-se do pressuposto de que o processo de recrutamento e selecção de pessoal na Administração Pública é baseado num sistema de mérito e que por isso, os instrumentos e as técnicas usadas para efeitos de recrutamento e selecção nesta diferem dos usados nas organizações privadas.

A legislação moçambicana sobre os funcionários do Estado zela pelo concurso público para o ingresso e progressão no aparelho do Estado e pelo princípio de garantia de condições e oportunidades iguais para todos os candidatos. A prevalência de casos de admissão de funcionários fora destas regras, não obstante os esforços que têm sido empreendidos pelo Governo na área de Gestão de Recursos Humanos é um exemplo da limitada eficácia das instituições na gestão deste processo.

Assim, para compreender o problema levantado neste trabalho, a pesquisa realizou-se com base na teoria da Burocracia proposta por Max Weber por se considerar a mais adequada para compreender o problema levantado nesta pesquisa.

² **HERNANDEZ (1998)** recorre a este conceito para caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos que emana do contexto da economia informal. **PINÇON & RENDU (1985)** explicam que este conceito procura demonstrar a transformação das relações de autoridade onde predomina o sentimento de dever para com um protector. Neste modelo de gestão de recursos humanos o recrutamento é baseado nas relações familiares dos indivíduos ou grupos.

1.1. O contexto do estudo

Até primeira metade da década de 1970 Moçambique era uma colónia portuguesa. Com a proclamação da sua independência em 1975 após dez anos de luta contra a dominação colonial e entrada em vigor da primeira constituição, tomando a designação de República Popular de Moçambique, o país passou a ser dirigido pela FRELIMO, adoptando uma Administração Pública do modelo socialista visando ajustar a máquina administrativa às necessidades do Estado naquela altura. Vários programas levados a cabo pelo governo não sortiram resultados desejados devido a vários factores associados ao conflito armado a que o país mergulhou-se logo após a independência.

Entretanto, e não obstante os esforços e o envolvimento de muitos quadros da FRELIMO e da população, as dificuldades a enfrentar eram enormes. Logo após a independência, muitos técnicos portugueses abandonaram o país, e as carências em termos de pessoal qualificado, como professores, eram enormes. Em vista deste e outros factores, o governo decidiu por encerrar todas as escolas secundárias em 1977, e muitos estudantes foram enviados a universidade e outros centros para serem formados como professores, assim como alguns foram enviados para outros países socialistas para realizarem seus estudos (Afrimap, 2012 p.14).

De referir que desde então, o governo moçambicano vem tomando várias medidas visando solucionar problemas institucionais de gestão de recursos humanos no âmbito da reforma do sector público. Como nos lembra Awortwi (2007, P. 33) frequentemente, a reforma também engloba as mudanças aos sistemas através dos quais os funcionários públicos são recrutados, formados, avaliados, promovidos, disciplinados e declarados como supérfluos.

Levieque (2011, p. 44) entende que o processo de evolução da função recursos humanos na Administração Pública em Moçambique é marcado pelo legado histórico do país caracterizado pela luta de libertação nacional que tinha como objectivo principal libertar o homem e a terra do jugo colonial.

De acordo com este autor, a Constituição de 1975 trouxe uma nova abordagem da Administração Pública através de um modelo de governação centralizado e centralizador cujo ingresso estava condicionado à filiação partidária. Os cargos na Administração Pública eram providos por exclusiva vontade e confiança política partidária dos titulares dos cargos políticos. Nesta época,

criaram-se as condições para o exercício de uma burocracia no sistema de governação, porém, para efeitos de recrutamento não era aplicada a regra de concurso, mas a experiência de luta de libertação nacional era o requisito fundamental para ocupar os cargos chaves.

Em 1987 foi aprovado pelo Governo o Decreto nº 14/87, de 20 de Maio, o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE). Segundo Levieque (2011, p. 45) as normas previstas neste Decreto só foram incluídas constitucionalmente em 1990 com a abertura de um novo quadro jurídico³.

Resumidamente, o contexto de gestão de recursos humanos na Administração Pública em Moçambique é dividido em três principais períodos⁴:

- **Período entre 1975 a 1986**

Segundo este autor, no que diz respeito à gestão de recursos humanos este período é marcado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações laborais; pela gestão burocrática e legalista dos funcionários públicos, em que a actividade de gestão de recursos humanos se resumia às exigências legais.

- **Período entre 1987 a 2003**

A função pessoal na Administração Pública moçambicana passou a ser responsável pela gestão de recursos humanos e a integrar o processo de gestão previsional. A definição de políticas, nomeadamente de recrutamento, promoção, configuração de funções e postos de trabalho, avaliação de desempenho, coerentes e concertadas com as previsões estabelecidas, sob pena de inviabilização das projecções futuras, passou a integrar a responsabilidade da função pessoal.

³O ingresso condicionado pelo concurso na Administração Pública moçambicana foi constitucionalmente instituído em 1990, rompendo os critérios anteriores baseados na confiança política partidária dos titulares dos cargos políticos. Ver a CRM/1990, art. 251:1.

⁴ Ver LEVIEQUE, Agostinho (2011). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública moçambicana*. Editora Ndjira: Maputo.

- **Período 2004 a actualidade**

Neste período verifica-se uma definição flexível e dinâmica das políticas de recrutamento, promoção, formação, carreiras e compensação, entre outras. O problema de pessoal alarga-se aos problemas mais vastos da organização e das condições de trabalho.

1.2. O problema da pesquisa

O ingresso no aparelho do Estado deve ou deveria ser feito com base num procedimento de concorrência para possibilitar que todos os cidadãos tenham as mesmas oportunidades de acesso aos cargos e empregos que a Administração disponibiliza, em razão de mérito próprio. Cistac (2009, p.21) refere que *a administração não dispõe de um poder discricionário de recrutamento dos seus funcionários. Deve respeitar o princípio de igual admissibilidade dos cidadãos aos empregos públicos e não pode ter em conta o sexo, a religião ou as opiniões políticas dos candidatos. Deve, proceder ao recrutamento por concurso público.*

Na mesma linha de pensamento, Caupers (2001, p. 107) afirma que no modelo de carreira, as pessoas entram para o serviço da Administração Pública, usualmente através de um procedimento de concorrência⁵, [...].

Em Moçambique, a CRM/2004, (art. 249:1) acolhe este pressuposto nos seguintes termos: *o acesso à Função Pública e a progressão nas carreiras profissionais não podem ser prejudicados em razão da cor, raça, sexo, religião, origem étnica ou social ou opção político-partidária e obedece estritamente aos requisitos de mérito e capacidade dos interessados.*

Assumindo que o concurso público é um meio eficaz para garantir a igualdade de acesso ao emprego, Caupers (2001, p. 109) reafirma que o recrutamento de pessoal na Administração Pública faz-se, regra geral, por concurso, forma de respeitar o princípio da igualdade de acesso aos cargos públicos.

⁵De acordo com **Amaral (2013, p. 593)**, todo o procedimento de concorrência na administração pública caracteriza-se por não se saber à partida que pessoas ou entidades vão concorrer e, bem assim, a de não haver limite ao número de concorrentes, pois todos os que preencham os requisitos genericamente determinados são admitidos a concorrer.

Apesar do acima exposto as tendências de admissão de pessoal na Administração Pública moçambicana nos remetem a um panorama em que os concursos públicos sejam considerados como meros instrumentos para validar escolhas já efectuadas. Muitas vezes a comunicação social⁶ reporta irregularidades na admissão de funcionários e medidas são tomadas para desencorajar essas práticas, nomeadamente, a falta de transparência na admissão de funcionários bem como a admissão destes fora das normas legais existentes no Aparelho do Estado.

Enfatizando ainda a existência de fragilidades nos procedimentos de ingresso de funcionários públicos em Moçambique, Feijó (2009, p. 8) sublinha que:

“[...] apesar de algumas ofertas de emprego serem publicadas nos jornais, sobretudo para os postos de trabalho que exigem maiores qualificações, nos processos de recrutamento os gestores conferem, normalmente, preferência a familiares, amigos ou amigos de amigos”.

Por sua vez, um Relatório publicado pela AfriMAP e pela OSISA sobre a Prestação Efectiva de Serviços Públicos no Sector da Educação em Moçambique (2012, p. 32) afirma falta de transparência na admissão de funcionários:

“As vagas não são divulgadas e os potenciais candidatos não são informados. Tal situação deveria mudar, com a garantia de maior transparência na selecção e uma maior probabilidade de que a melhor pessoa para o cargo seja admitida”.

Ainda neste contexto, Awortwi (2010, p. 19) cita um estudo realizado em Moçambique pela (DAESNU, 2004), o qual concluiu que apenas 13% dos funcionários e agentes do Estado foram admitidos por concurso e os restantes com base nas relações familiares e partidárias.

Tendo em conta as irregularidades acima expostas que tendem mostrar fragilidades nos procedimentos de ingresso no Aparelho do Estado em Moçambique, o presente estudo propõe-se a responder a seguinte questão: *“O ingresso de funcionários no SDEJTI durante os anos 2006-2010 processou-se em conformidade com as regras estabelecidas no aparelho do Estado?”*

⁶ O **Jornal Notícias- Online de 09 de Março de 2013**, por exemplo, deu conta à irregularidades na admissão de funcionários públicos no sector de educação em Mocímboa da Praia (Cabo Delgado).

1.3. Hipóteses

Na tentativa de dar resposta à questão de partida levantada, toma-se de base as seguintes hipóteses:

H1: O SDEJT de Inharrime dispõe de técnicos e recursos materiais capazes que asseguram o cumprimento das regras de ingresso vigentes no aparelho do Estado.

H2: As normas que regulam o ingresso no aparelho do Estado são muito claras e fáceis de serem cumpridas pelos técnicos de gestão de recursos humanos do SDEJT de Inharrime.

1.4. Objectivos do estudo

1.4.1. Geral

O objectivo geral deste estudo é o de analisar até que ponto o SDEJT de Inharrime cumpriu as regras de ingresso vigentes no aparelho do Estado no período entre 2006-2010.

1.4.2. Específicos:

- Compreender os fundamentos teóricos sobre as regras de ingresso no Aparelho do Estado;
- Descrever os procedimentos de recrutamento e selecção de pessoal no SDEJT de Inharrime e analisar a sua conformidade com as práticas legalmente aceites;
- Captar percepções dos funcionários do SDEJT de Inharrime e dos cidadãos sobre os procedimentos de ingresso nesta instituição e identificar os principais constrangimentos;
- Averiguar as probabilidades desta instituição ser capaz de promover a transparência e legitimidade dos resultados dos concursos;
- Propor alternativas de solução ou resposta aos problemas encontrados.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O interesse em analisar o cumprimento das regras de ingresso no aparelho do Estado em Moçambique, focalizando o Sector da Educação surge numa altura em que as informações a volta deste assunto tendem mostrar que não raras vezes, os funcionários que ocupam os cargos públicos são admitidos fora das regras estabelecidas no aparelho do Estado. Entre outras razões escolheu-se este tema pelo seguinte:

- A sua pertinência e actualidade.
- A necessidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos sobre esta matéria.
- A necessidade de averiguar o cumprimento das regras de ingresso no aparelho do Estado em Moçambique, no caso concreto do SDEJTI.

A escolha do SDEJTI para realização estudo deveu-se às seguintes razões: (i) ser o serviço que mais recruta funcionários ao nível do Distrito de Inharrime e conseqüentemente o mais concorrido e, (ii) facilidade de acesso à informação pelo pesquisador. O espaço temporal 2006-2010 para estudo justifica-se pelo facto de ter sido neste primeiro ano (2006) que ocorre a descentralização da função gestão de recursos humanos do Estado em Moçambique isto é, que as competências de gestão de recursos humanos foram transferidas para governadores provinciais e administradores distritais⁷. Nesta perspectiva, entendeu-se que seja útil fazer uma análise do tema desde o período em que as competências de gestão de recursos humanos do Estado em Inharrime passaram para administrador local. Este estudo é relevante do ponto de vista social e científico. Do ponto de vista social procura perceber grandes problemas que têm sido objecto de reportagem pela comunicação social no âmbito de admissão de funcionários públicos e do ponto de vista científico/académico constitui um avanço ou contribuição para compreensão do tema abordado.

1.6. Estrutura do trabalho

Para cumprirmos os objectivos traçados para esta pesquisa, o trabalho foi estruturado em 7 capítulos. No primeiro apresenta o referencial teórico-conceptual que suporta a pesquisa através de uma revisão bibliográfica e articulação dos conceitos básicos.

⁷ Decreto n° 5/2006, de 12 de Abril

No segundo apresenta a abordagem teórica do tema e a metodologia do trabalho. No terceiro apresenta e caracteriza o objecto de estudo. No quarto capítulo discute os procedimentos de ingresso no SDEJTI tendo em conta as fases do concurso de ingresso, o recrutamento e selecção de pessoal nesta instituição.

No quinto capítulo apresenta os principais constrangimentos de ingresso nesta instituição pelos cidadãos e as percepções dos funcionários da mesma sobre os procedimentos referidos no capítulo anterior, no sexto capítulo discute apresenta e discute as percepções sobre os procedimentos de ingresso no SDEJTI e no último apresenta a conclusão e as recomendações.

CAPÍTULO I: REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. Definições de conceitos básicos

Neste capítulo são definidos os conceitos considerados fundamentais para a presente pesquisa, nomeadamente: Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, recrutamento de pessoal, selecção de pessoal e concurso público, seguido da revisão da literatura.

1.1. Administração Pública

É defícil ter uma única definição de Administração Pública. Por isso, (Meirelles, 2002 p.63) conceitua-a em sentido formal, material e operacional.

“Administração Pública, em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objectivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da colectividade. Administração Pública é, pois, todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades colectivas. A administração não pratica actos de governo; pratica, tão-somente, actos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo competências do órgão e de seus agentes” (Matias-Pereira, 2009 p. 125-126).

Numa outra perspectiva, (Matias-Pereira, 2009 p. 112) define administração pública como o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. É esta definição que consideramos neste trabalho por considerar a Administração Pública e Aparelho de Estado como palavras sinónimas.

1.2. Gestão de Recursos Humanos

De acordo com (Bergue, 2007, p. 18), gestão de recursos humanos é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Na lógica do mesmo autor, a gestão de recursos humanos envolve um conjunto de acções preliminares de planeamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo

dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direcção desse conjunto, orientados pelo vector resultante do produto dos objectivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo confronto entre o desempenho efectivo e previsto com vista às correcções de curso do processo.

Ulrich (1998, p. 92), apresenta uma abordagem distinta a do primeiro autor. Ele aborda gestão de recursos humanos do ponto de vista do seu papel e enfatiza que esta tem as seguintes funções: **a)** administração de estratégias de recursos humanos que precisam estar ajustadas à estratégia organizacional; **b)** administração da infra-estrutura da organização, ou seja, racionalização dos diversos processos de recursos humanos; **c)** administração da contribuição do funcionário, ou seja, ajudar os funcionários na resolução de seus problemas e necessidades para com isso obter maior envolvimento e competência dos mesmos; **d)** administração da transformação da mudança para traçar planos de acção fazendo com que a mudança aconteça.

O conceito apresentado pelo primeiro autor aproxima-se à abordagem que adoptamos neste trabalho pois, tratando de gestão de recursos humanos na Administração Pública todo o processo a seu respeito é baseado em normas constitucionais ou legais previamente estabelecidas.

1.3. Recrutamento de pessoal

Como definiram (Sousa *et al.* 2006, p. 54), o recrutamento é um processo ou transmutação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar numa organização.

Por sua vez, (Chiavenato, 2006 p. 185) vê o recrutamento como uma actividade de divulgação, de chamada de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma actividade positiva e convidativa. Segundo este autor, o recrutamento é responsável por atrair com selectividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido.

Os dois conceitos testados deixam evidente que o recrutamento tem como finalidade atrair candidatos com as qualificações requeridas para o preenchimento de uma determinada vaga na organização. Ademais, o recrutamento implica sempre entrada de recursos humanos na organização.

1.4. Selecção de pessoal

De acordo com Chiavenato (2002, p. 225) a selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de selecção.

Por sua vez, (Sousa *et all.* 2006, p. 63) entendem que a selecção de pessoal diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Em comum, as definições que acabamos de apresentar comungam a ideia de que a selecção de pessoal fundamenta-se na comparação entre os requisitos exigidos aos candidatos e as suas respectivas competências. A definição do segundo autor apresenta-se mais cabal em relação ao do primeiro na medida em que permite demonstrar que a selecção não se dissocia do recrutamento. Daí que, olha para a selecção como se começasse com a convocação dos candidatos.

1.5. Concurso público

Concurso público, define Caetano (1999, p. 662), é a faculdade de apresentação de candidatura de quantos pretendam provar que possuem as condições necessárias para o exercício de certo cargo ou de certa categoria de cargos.

Amaral (2013, p. 592) define-o como um procedimento de iniciativa pública aberto à livre competição dos interessados admitidos a fazer valer a sua pretensão de contratar com a Administração em condições de plena igualdade entre as respectivas propostas, para que aquela possa escolher a que melhor satisfaça o interesse público.

Com base no acima exposto considera-se que o concurso público é aberto para todos que por ele se interessam e que por ser público, é regulado por lei com o fito de assegurar a igualdade no tratamento dos candidatos.

2. Revisão da literatura

Na visão de Hart (1998, p.13), a revisão da literatura tem como objectivo demonstrar competência para a pesquisa, entendimento do fenómeno e justificar a pertinência do estudo. Assim, consideramos que para entendermos melhor o objecto deste estudo é necessário fazer uma abordagem teórica dos termos que abaixo se seguem:

2.1. Recrutamento e selecção de pessoal

Levieque (2011, p. 302) mostrou que a distinção clara entre gestão de recursos humanos na Administração Pública e gestão de recursos humanos nas organizações privadas reside precisamente na área de recrutamento e selecção, razão pela qual os instrumentos e as técnicas mais comumente usadas para a viabilização de recrutamento e selecção na Administração Pública diferem sobre maneira dos usados nas organizações privadas.

No entendimento deste autor, a qualidade nas organizações depende da componente humana, e que por isso os processos de recrutamento e selecção assumem uma importância extrema na identificação dos melhores candidatos e na sua atracção para a organização.

Para Brito (2000, p. 162), o recrutamento e a selecção de candidatos não se fazem de forma desarticulada em relação às restantes políticas de pessoal, nem em relação à estratégia da organização. Nesta perspectiva, ao delinear uma política de recrutamento e selecção deve-se ter em conta diversas exigências das organizações, tais como, suprir as necessidades em termos de pessoal e fazê-lo de uma forma adequada, isto é, atraindo à organização as pessoas que melhor correspondam às suas necessidades, tornar possível a evolução das pessoas no interior da organização, o que se concretize recorrendo ao recrutamento interno, e escolher para cada função um indivíduo que com ela se identifique, de forma a potenciar a motivação e a produtividade.

2.2. O processo de recrutamento de pessoal

De acordo com Chiavenato (2002) para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável pelo departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto ou serviço que vai produzir ou desempenhar, o tipo de cliente para quem vai trabalhar, o perfil do candidato que deseja. Essa informação vai ser dada a conhecer ao responsável pelo

recrutamento, que vai trabalhar em conjunto com o responsável pelas entrevistas e o director do dito departamento.

Dentro deste prisma, Camara *et all.* (1997, p. 245), mostram que durante os processos de recrutamento e selecção, deve-se ter em conta:

a) O júri de concurso

Conforme estes autores, em regra o júri de concurso deve ser constituído pelo dirigente do cargo que se pretende preencher, ou outro dirigente da mesma ou de outra área funcional e um técnico superior, de preferência da área de recursos humanos.

b) O *curriculum Vitae*

O *curriculum vitae* é conceptualizado por estes autores como um documento que possibilita uma imagem das capacidades e conhecimentos de cada candidato, deve conter apenas os elementos essenciais que provoquem a entrevista. Segundo estes autores, este documento tem que possuir as seguintes características:

- Não deve ser muito descritivo;
- Deve ser claro, conciso e fácil de ler e compreender e,
- Deve integrar os pontos fortes da carreira e qualificações que correspondam à definição de funções e conteúdos funcionais publicitados.

2.3. Os tipos de recrutamento de pessoal

A literatura sobre gestão de recursos humanos considera existir três tipos de recrutamento, a saber: o interno, o externo e o misto.

2.3.1. Recrutamento interno

Para Caixote & Monjane (2014, p. 115) o recrutamento interno significa fazer a movimentação interna de recursos humanos. As vagas abertas pela organização são divulgadas dentro da organização através de um sistema de informação que cada organização adopta.

Camara *et all.* (1997, p. 239) também referem que quando se opta pelo recrutamento interno, podemos efectuar uma escolha directa, um concurso interno ou pedir a empregados que indiquem o nome de pessoas com competências para preencher o lugar vago.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 210) o recrutamento interno é vantajoso pelas seguintes razões:

- É mais rápido, pois evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu actual emprego, demora natural do próprio processo de admissão e por outro lado possibilidades do candidato ser transferido ou promovido de imediato;
- É mais económico mesmo em termos monetário e de tempo, porque evita os custos com a publicação de anúncios em jornais, para a prospecção de candidatos;
- Apresenta mais índice de validade e de segurança, pois se conhece bem as pessoas;
- Pode ser uma fonte de motivação dos colaboradores porque permite oportunidade de carreira e ainda estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências bem como o empenhamento e a competição entre os membros da equipa;
- Aproveita os investimentos da organização em formação evitando que os empregados que não vêem perspectivas de evolução na carreira, procurem outras oportunidades em organizações que sejam concorrentes e que de certa forma irão explorar em proveito próprio as competências capitalizadas.

2.3.2. Recrutamento externo

Segundo Caixote & Monjane (2014, p. 117) no recrutamento externo a organização procura preencher a vaga existente com pessoas de fora da organização através do uso de métodos e técnicas próprias.

Estes autores indicam as seguintes vantagens deste tipo de recrutamento:

- Traz sangue novo e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Aproveita o treinamento e desenvolvimento de pessoas feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

2.3.3. Recrutamento misto

Para Chiavenato (1985, p. 134) o recrutamento misto, tal como o próprio nome indica, recorre aos princípios e práticas, quer do recrutamento interno, quer do recrutamento externo. Este recrutamento admite, portanto, indivíduos exteriores à organização, ao mesmo tempo que procede a movimentações de pessoal no seu interior.

De acordo com o mesmo autor, (2002, p. 212), o recrutamento misto tem constituído a modalidade perfeita por parte da organização, ou seja, fazer uma interacção entre os potenciais interno e externo de recursos humanos. O autor mostra ainda que, antes de se optar por uma das formas de recrutamento a gestão de recursos humanos deverá definir qual a estratégia a seguir no preenchimento da vaga, e se a organização deve ou não recorrer ao exterior.

2.4. Técnicas de recrutamento

Para Chiavenato (2002, p.212) as técnicas de recrutamento são meios ou mecanismos através das quais a organização divulga a existência de uma vaga para um determinado posto de trabalho. De acordo com este autor a divulgação de oportunidade de trabalho, pode ser feita através de:

- *Candidatura espontânea*

Arquivo de candidatos que não foram admitidos em recrutamentos anteriores, isto é, refere aos candidatos que se apresentam espontaneamente entregando curriculum na organização acompanhado de uma proposta de emprego que vai ser devidamente arquivado no órgão de recrutamento.

- *Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da organização*

É realmente uma técnica de recrutamento eficiente, de baixo custo e de baixo índice de tempo. Acontece quando o funcionário é estimulado pela organização para apresentar candidatos próximos.

- *Cartazes ou anúncios na portaria das organizações*

Acontece sempre quando os cartazes são fixados na portaria da organização. É um sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de factores, como a localização da empresa, aproximação dos lugares onde haja movimentação de pessoas,

visibilidade fácil dos cartazes e anúncios e fácil acesso. É geralmente uma técnica utilizada para recrutar cargos de baixo nível.

- *Anúncios nos jornais ou revistas profissionais*

É considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes de atrair candidatos, porém é mais quantitativo que qualitativo, porque se dirige a um público geral e sua discriminação depende do grau de selectividade que se pretende aplicar.

- *Contactos com sindicatos e associação de classe*

Não apresenta o mesmo rendimento que os outros sistemas têm, mas possuem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento e acontece sem elevação de custos.

Conferência e palestra em universidade e escolas

As conferências e palestras acontecem quando a organização através delas, pretende divulgar a sua imagem, demonstrar seus objectivos, estruturar as oportunidades de trabalho que oferece, com o firme propósito de promover a organização e criar uma atitude favorável no campo universitário.

- *Agências de recrutamento*

Existe uma multiplicidade de organizações especializadas na área de recrutamento de pessoal. É através delas que algumas organizações procuram recrutar os seus trabalhadores. Esse tipo de recrutamento é um dos mais caros no mercado, embora seja compensado pelos factores tempo e rendimento.

As técnicas de recrutamento aqui citadas são os métodos através dos quais as organizações divulgam a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de Recursos Humanos mais adequadas.

- *Recrutamento on-line*

Segundo Chiavenato (2002, p. 216) hoje em dia a internet revela um importante canal de contacto entre as organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na Internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações apostam na Internet para recrutar talentos e reduzir

os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. Ela proporciona a velocidade de informações e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado, mesmo estando em casa.

3. Selecção de pessoal

Segundo Chiavenato (2002, p. 223), a selecção de pessoal faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. Para este autor, o recrutamento e a selecção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização.

De acordo com este autor (idem, p.225) a selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de selecção.

3.1. Selecção de pessoal como um processo de decisão

Para Chiavenato (2002, p. 226) a selecção como um processo de decisão envolve os três modelos que se seguem:

a) *Modelo de colocação*

Este pressupõe a existência de um só candidato para uma única vaga, que deverá ser preenchido pelo mesmo.

Neste caso o candidato apresentado fica sujeito somente à possibilidade de admissão sendo nula a probabilidade de sua rejeição.



Figura 1: Modelo de colocação

FONTE: Chiavenato (2002)

b) *Modelo de selecção*

Pressupõe a existência de vários candidatos que concorrem para uma única vaga. Deste modo, faz-se uma comparação das características do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser concorrido, estando estes sujeitos a uma aprovação ou rejeição. No caso de ocorrer uma rejeição, o candidato fica dispensado do processo, uma vez que deste processo terá de resultar a aprovação de um único candidato para o preenchimento de uma única vaga.

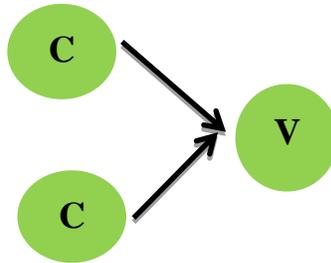


Figura 2: Modelo de selecção
FONTE: Chiavenato (2002)

c) *Modelo de classificação*

Pressupõe a existência de vários candidatos para o preenchimento de diferentes vagas. Os candidatos são comparados com requisitos exigidos pelo cargo mas, a rejeição não leva a sua retirada definitiva do processo, mas sim há uma rejeição deste para aquele cargo exacto, ficando ainda com a possibilidade de ser comparado com os requisitos exigidos para outros postos de trabalho que se pretende ocupar, até terminarem as vagas possíveis.

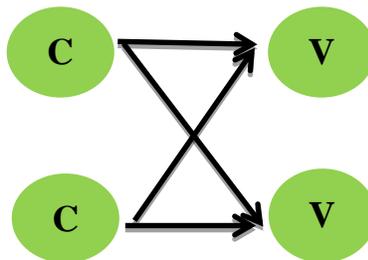


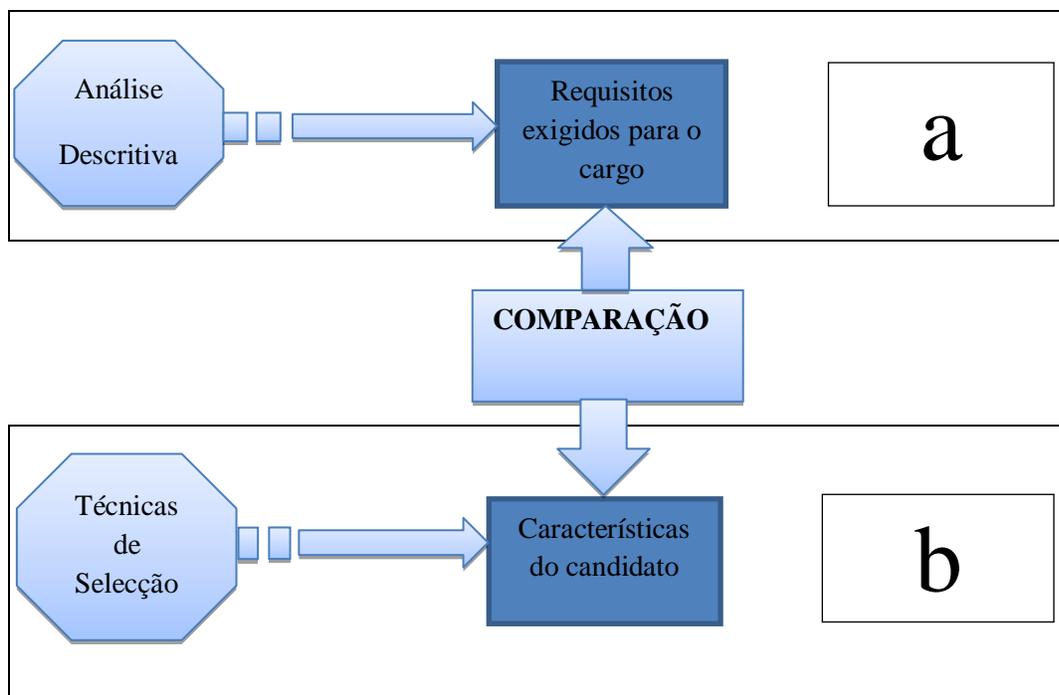
Figura 3: Modelo de classificação
FONTE: Chiavenato (2002)

3.2. Selecção de pessoal como um processo de comparação

Diferente do que acontece na selecção como processo de decisão, Chiavenato (2002 p, 225) mostrou que a selecção pode também ser descrita como um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Para este autor, como uma comparação, a primeira variável da selecção é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de selecção.

Figura 4: Esquema de selecção como processo de comparação



FONTE: Chiavenato (2002)

Com este esquema o autor pretende mostrar que quando o *plano "a"* for maior que o *plano "b"*, o candidato não tem todas condições de ocupar o cargo. Se o *plano "a"* for igual ao *plano "b"*, o candidato está apto ao desenvolvimento das funções pedidas pelo cargo. E finalmente, quando o *plano "a"* for menor que o *plano "b"*, o candidato tem mais condições do que as exigidas pelo cargo.

3.4. Técnicas de selecção de pessoal

Chiavenato (2006, p.186) mostrou que depois de recrutados os candidatos, a fase a seguir é da selecção, que busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. A selecção visa solucionar dois problemas, a saber: *a adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem ao cargo.*

Segundo este autor existem cinco técnicas que orientam o processo selectivo, que assim são descritas:

- *Entrevista*, que é a técnica mais utilizada para influenciar a decisão final a respeito dos candidatos. Não obstante, esta técnica é vista sob um prisma negativo por ser subjectiva e imprecisa.
- *Testes de conhecimentos*, que procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo.
- *Testes psicológicos*, que focalizam as aptidões, procurando determinar de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho.
- *Testes de personalidade*, que servem para analisar os diversos traços de personalidade que podem ser determinados pelo carácter ou pelo temperamento.
- *Técnicas de simulação*, que procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para acção social.

No entendimento deste autor, se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender a trabalhar, certamente a selecção de pessoal poderia ser dispensada. O ponto de partida de todo o processo selectivo fundamenta-se em dados e informações de análise e especificações do cargo a ser preenchido.

Apesar da existência de várias técnicas de selecção, o autor chama atenção no facto dos critérios de selecção baseiarem-se nas próprias exigências e especificações do cargo, uma vez que a

finalidade destas é proporcionar maior objectividade e precisão à selecção de pessoas para aquele cargo.

4. Concursos de ingresso na Administração Pública

Segundo Levieque (2011, p. 302) o recrutamento e selecção de pessoal na Administração Pública obedecem ao concurso. Contudo, a fase de recrutamento não se deve restringir à publicação do aviso de abertura de concurso pois, esse procedimento, dependendo das condições do mercado de trabalho, não atinge o objectivo de atrair para o concurso candidatos devidamente qualificados.

Caupers (2001,p.109) concorda com este autor e sublinha queo recrutamento de pessoal da Administração Pública faz-se, regra geral, por concurso, forma de respeitar o princípio de igualdade de acesso aos cargos públicos.

Este último autor identifica dois modelos de recursos humanos na Administração Pública advertindo que, no chamado “*modelo de carreira*”, também conhecido por modelo francês, as pessoas entram para o serviço da Administração Pública, usualmente através de um procedimento de concorrência (concurso), e ai ficam, muitas vezes, a vida inteira, sendo regularmente promovidos a partir de uma posição de entrada até uma posição do topo na carreira na carreira que abraçaram.

No modelo oposto, dito “*modelo de emprego*” também conhecido de modelo norte-americano, visto negativamente pelo autor pelo facto de não contribuir para a formação de uma elite profissionalizada de funcionários públicos, a prestação de serviço à Administração Pública tende a ser considerado como um acidente de duração variável na vida do cidadão, a entrada na Administração Pública faz-se por eleição ou escolha.

Destes modelos de recursos humanos que o autor avança a nossa atenção está mais para o primeiro (o modelo francês) por apresentar muitos traços comuns com a Administração Pública moçambicana.

Levieque (2011, p. 304) classifica os concursos públicos em concurso de ingresso e concurso de promoção mas, o presente estudo restringe-se ao primeiro que na perspectiva deste autor é aberto

a todos os cidadãos vinculados ou não aos órgãos do aparelho do Estado e visa o preenchimento de vagas existentes no quadro de pessoal.

Para este autor (idem, p. 311) o concurso tem por objectivo: i) o preenchimento dos lugares vagos existentes à data da sua abertura; ii) o preenchimento dos lugares vagos existentes e dos que vierem a vagar até um número limite fixado no aviso de abertura e, iii) a constituição da reserva de recrutamento.

4.1. Procedimentos de um concurso de ingresso

Citando o Decreto nº64/98, de 3 de Dezembro⁸ Levieque (2011) enfatiza que *a abertura de um concurso compete ao dirigente com competência para nomear* desde que haja disponibilidade orçamental e vagas no quadro de pessoal.

O posicionamento deste autor encontra-se também protegido no Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de Julho que regula os concursos nas carreiras de regime geral e especial da área comum do aparelho do Estado: *O concurso inicia-se com o anúncio de aviso de abertura, fixado nos locais de trabalho e difundido pelos meios de comunicação e efectua-se mediante a apresentação do requerimento de admissão, certificado de habilitações literárias, bilhete de identidade e demais documentos exigidos no aviso de abertura dentro do prazo não inferior a trinta dias.*

Para cada concurso é *designado um júri constituído por três a cinco elementos e vogais suplentes em número idêntico* para situações de falta ou impedimento, indicados pelos respectivos dirigentes. Ao júri compete fazer uma apreciação preliminar de admissão ou exclusão dos candidatos de acordo com a lei.

Atendendo o Diploma Ministerial acima citado, os métodos de selecção a serem utilizados no aparelho do Estado são: provas escritas, orais e práticas, avaliação curricular, curso de formação profissional e entrevista profissional.

Segundo Levieque (2011, p. 312-313), aplicadas as diversas fases ou métodos de selecção, de acordo com os critérios fixados, o júri elabora e *apresenta a lista dos resultados do concurso* que

⁸Decreto que fixava os Principios e Regras de Organização do Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR). Este Decreto foi revogado em 2009 pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro com o mesmo objecto.

consiste no alinhamento dos candidatos por ordem crescente de valoração, de seguida, a lista é submetida à homologação do dirigente no prazo não superior a trinta dias contados no termo da prestação de provas. Este procedimento conclui-se com a publicação da lista de classificação final no Boletim da República.

Este autor lembra-nos ainda que a validade do concurso de ingresso é de *três anos* a contar da data da publicação da lista de classificação final dos candidatos no BR e, o candidato admitido não pode ser provido se não apresentar, dentro do prazo que lhe for fixado, os documentos que foram dispensados no acto de admissão ao concurso ou se estes não fizerem prova dos requisitos necessários, donde as falsas declarações nos requerimentos são puníveis nos termos da lei.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA

Deste capítulo constam duas secções das quais, a primeira apresenta a teoria de base que ajudou a compreender o problema levantado e a segunda, a metodologia do estudo.

1. Teoria de base

1.1. Teoria da Burocracia de Max Weber

A burocracia segundo Weber (1999) é um tipo ideal que se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir carácter racional, a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa.

Segundo Weber este modelo pressupõe carácter legal das normas e regulamentos, carácter formal das comunicações, carácter racional e divisão de trabalho, impessoalidade das relações, hierarquia e autoridade, rotinas e procedimentos, competência técnica e meritocracia, profissionalização dos participantes, previsibilidade de funcionamento. Certa racionalidade impessoal que, guiada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, define com precisão as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das actividades a serem executadas tendo em vista os fins a que se visa.

A ideia apresentada acima é detalhada por Caupers (2001, p. 125) quando apresenta a burocracia como um modelo de organização que opera seguindo certos princípios, a saber:

- A divisão do trabalho entre os elementos da organização segundo o princípio da especialização, por via de atribuição de competências diferenciadas a cada um desses elementos;
- A hierarquia corporizada na imagem de uma pirâmide, no topo da qual se encontra o responsável máximo da organização;
- A regulamentação abstracta e formal das operações, mediante o estabelecimento de regras, muita das vezes escritas e aplicáveis a todas as operações de um mesmo tipo;
- A impessoalidade do relacionamento inter-orgânico;

- A selecção do pessoal de acordo com critérios de capacidade técnica e a sua progressão na carreira segundo o mérito e antiguidade.

Tendo em conta que nos pressupostos deste modelo, os funcionários devem ser seleccionados de acordo com os critérios de capacidade técnica e mérito pessoal, este mostra-se mais adequado para a análise do problema levantado nesta pesquisa.

2. Metodologia do trabalho

Nesta secção definimos o tipo de pesquisa, o método de procedimento, de abordagem, as técnicas de recolha e de análise de dados. Finalmente, apresentamos a população e amostra seguido das principais limitações do estudo.

2.1. Tipo de pesquisa

Como mostrou Chambel & Curral (1998, p. 29) para chegarmos a uma realidade complexa possuímos múltiplos caminhos metodológicos.

Yin (2005, p. 19), considera que o que determina o tipo de pesquisa é a questão, ou as questões que se procura responder com a realização da pesquisa. Entretanto, a nossa questão de partida permite combinar a pesquisa qualitativa e quantitativa.

2.2. Método de abordagem

Este estudo orientou-se pelo *método indutivo*. Segundo Marconi & Lakatos (2007, p. 106) este método consiste numa aproximação dos fenómenos que caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente).

Este método permite-nos analisar o cumprimento das regras de ingresso num caso específico (SDEJTI) o que vai-nos permitir explicar o fenómeno para casos similares a este.

2.3. Método de procedimento

A pesquisa procedeu-se com base no *método estatístico* que na visão de Marconi & Lakatos (2007, p. 108) permite obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. “ (...) *permite comprovar as relações dos*

fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”. Estas autoras vêem o método estatístico como um método de experimentação e prova ou seja, como um método de análise. Por via disso, durante a pesquisa este método ajudou a validar as hipóteses através da submissão dos dados recolhidos a uma análise estatística.

2.4. Técnicas de recolha e de análise de dados

Segundo Marconi (2001, p. 49) as técnicas de recolha de dados podem ser divididas em *documentação indirecta* (que abrange a pesquisa bibliográfica e documental) e *documentação directa* (que abrange entrevistas, questionários, formulários, testes e medidas de opinião).

No presente estudo quatro técnicas foram utilizadas para a recolha de dados, sendo a pesquisa bibliográfica e documental no âmbito da documentação indirecta e, entrevistas e inquérito no âmbito da documentação directa.

2.4.1. A pesquisa bibliográfica

Este exercício iniciou com a pesquisa bibliográfica privilegiando a consulta de vários livros e artigos escritos sobre o ingresso no aparelho do Estado. Entretanto, a pesquisa bibliográfica permitiu constatar que existe uma vasta literatura sobre este assunto que mesmo divergindo em certos pontos partilha a ideia de que o ingresso no aparelho do Estado deve ser feita com base num procedimento de concorrência.

Esta parte da pesquisa bibliográfica foi efectuada nas bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), a saber, a Biblioteca Central Brazão Mazula e da Faculdade de Direito; da biblioteca da Universidade Pedagógica (UP); do Instituto Superior de Tecnologia e Gestão (ISTEG) e do Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI), no mês de Julho de 2014.

2.4.2. A pesquisa documental

A pesquisa documental compreendeu duas fases. A primeira privilegiou a consulta de documentos publicados pelo Governo moçambicano, na sua maioria (leis e regulamentos) prevendo as regras de admissão de funcionários públicos. Os documentos usados nesta fase foram acessados na *internet* e alguns requisitados na Imprensa Nacional de Moçambique, nos meses de Julho e Agosto de 2014.

A segunda fase da pesquisa documental consistiu na consulta de relatórios e anúncios de concursos de ingresso publicados pelo SDEJTI. Esta última fase da pesquisa documental foi efectuada no Governo do Distrito de Inharrime e no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do mesmo distrito, no mês de Setembro de 2014.

2.4.3. As entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas foram a principal técnica utilizada na recolha de dados tendo assegurado a obtenção de informação necessária que conduziu aos resultados da pesquisa. Tal como sucedeu com a pesquisa documental, as entrevistas também foram feitas em duas fases. As primeiras abrangiram os técnicos de Gestão de Recursos Humanos do Estado ao nível da Administração Distrital e do SDEJTI e as segundas o público em geral.

As entrevistas com os técnicos de Gestão de Recursos Humanos do Estado daquelas instituições permitiu aferir o nível de conhecimento da legislação que rege o ingresso na Administração Pública e o modo como é aplicada no SDEJTI. E finalmente, a entrevista com os particulares permitiu captar percepções/opinião pública em torno dos procedimentos de ingresso nesta instituição.

2.4.4. O Inquérito por questionário

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2003, p. 188) o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de entrevistados uma série de perguntas abertas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou as questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O inquérito por questionário foi administrado aos funcionários do SDEJTI e permitiu perceber o modo pelo qual estes se ingressaram nesta instituição e verificar a sua conformidade com a legislação que regula o ingresso no aparelho do Estado.

2.5. Técnica de análise de dados

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas e inquéritos, recorreremos à *Análise de Conteúdo*, considerado por Bardin (1995, p. 46) como uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas. A utilização desta técnica permitiu descrever as situações bem assim, interpretar o sentido do que foi dito pelos actores entrevistados e inqueridos.

2.6. População e amostra

De acordo com os Relatórios de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Distrito de Inharrime durante o período em análise (2006-2010) ingressaram no SDEJTI **260 funcionários** dentre eles, docentes, técnicos e auxiliares administrativos. Este número é considerado população do nosso estudo e porque nem sempre, devido à escassez do tempo e de recursos é possível abranger a todos, definimos uma **amostra de 65 funcionários, o equivalente a 25% do universo pesquisado**. Os dados quantitativos foram recolhidos por um inquérito administrado aos funcionários do SDEJTI ao passo que os dados qualitativos foram recolhidos através da pesquisa documental e entrevistas, como demonstramos nos pontos anteriores. Estas últimas abrangiram os técnicos de gestão de recursos humanos do GDI e do SDEJTI numa primeira fase, e posteriormente os cidadãos residentes neste Distrito.

Tabela 1: Total de actores entrevistados

Categoria e local de trabalho dos actores entrevistados	Secretaria Distrital	Repartição de RH	Vila Sede	Povoado Madovela	Bairro Chitícua	Povoado Chongola
<i>Técnicos de GRH</i>	1	1	0	0	0	0
<i>Cidadãos</i>	0	0	3	4	2	2
Total	<u>2 Técnicos+11 Cidadãos=13 Entrevistados</u>					

FONTE: Elaborada pelo pesquisador (2014).

Tabela 2: Total de actores inqueridos

Categoria e local de trabalho dos actores inqueridos	SDEJTI		E.Sec.4 de Outubro		ETP. D.Sávio		EPC Sede		EPC Munguambe		E.S.Laura Viciúña	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
<i>Técnicos Administrativos</i>	6	5	3	1	0	2	2	2	0	3	1	3
<i>Aux. Administrativos</i>	3	2	2	2	3	1	0	2	0	0	1	2
<i>Docentes</i>	0	0	2	2	2	1	1	4	0	2	2	3
Total	<u>28 Homens+34 Mulheres=65 Inqueridos</u>											

FONTE: Elaborada pelo pesquisador (2014)

2.6.As limitações do estudo

Toda a leitura deste estudo deve ser feita tendo em conta as seguintes limitações que directa ou indirectamente constituíram grandes dificuldades ao pesquisador:

- i) Não foi possível abranger toda a amostra pré-definida porque a pesquisa coincidiu com a formação dos membros das assembleias de voto o que limitou a disponibilidade dos inqueridos pois, os formadores e os formandos eram na sua maioria funcionários do sector da educação neste Distrito.
- ii) Apesar de estarmos credenciados e autorizados pelo Governo Distrital para realização da pesquisa, levamos muito tempo a mobilizar os funcionários de modo a preencherem os inquéritos em virtude destes não terem sido previamente informados.
- iii) A pesquisa mostrou que o SDEJT de Inharrime não tem uma base de dados dos seus funcionários, facto que em algum momento criou constrangimentos para encontrar a informação.
- iv) Durante a pesquisa encontramos constrangimentos relativos aos cidadãos entrevistados, tendo concedido uma parte das entrevistas em anonimato.

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Deste capítulo constam três secções. A primeira descreve de forma sumária as características geográficas do Distrito de Inharrime. A segunda descreve o aparato administrativo distrital e, a terceira e última secção descreve o objecto de estudo (SDEJTI).

1. Caracterização geral do Distrito de Inharrime

1.1. Enquadramento Regional

O Distrito de Inharrime localiza-se a sul da Província de Inhambane, sendo a sua Sede, a vila de Inharrime. Possui uma área de cerca de 2.744 km² e dista das Cidades de Inhambane (a capital política da Província) e da Maxixe (a capital económica da Província) 94 e 97 km, respectivamente. O Distrito é atravessado pela EN1 numa extensão de cerca de 50 km e tem como limites geográficos, os seguintes:

- Norte – Distritos de Panda, Homoine e Jangamo
- Sul – Distrito de Zavala (Província de Inhambane) e Manjacaze (Província de Gaza)
- Este – Oceano Índico
- Oeste – Distrito de Panda

1.2. População e sua distribuição

A superfície do distrito é de 2.744 km² e a sua população está estimada em 97,950 habitantes. A densidade populacional é de aproximadamente de 34 hab/km². Estes são dados estatísticos levantados pelo INE (2007) mas, actualmente estima-se que a população deste distrito seja de aproximadamente 122.907 habitantes.

Até a realização do III Recenseamento Geral da População e Habitação (2007) e os dados que este oferece, o distrito tinha uma população jovem de (45%, abaixo dos 15 anos), um índice de masculinidade de 44% e uma taxa de urbanização de 5%, concentrada na Vila de Inharrime e zonas periféricas de matriz semi-urbana. A estrutura etária do distrito reflecte uma relação de dependência económica de 1:1.2, isto é, por cada 10 crianças ou anciões existem 12 pessoas em idade activa.

Tabela 3: Superfície, População, Densidade Populacional e Agregados Familiares

Variável	Número Total
Superfície	2.744 km ²
População	97.950 hab
Densidade Populacional	34.00 hab/km ²
Número de Agregados Familiares	20.907

Fonte: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito de Inharrime (2011-2015)

2. Administração Pública em Inharrime

O Distrito de Inharrime está dividido em 2 Postos Administrativos: Posto Administrativo-Sede com as localidades Nhanombe, Dongane e Chacane e o Posto Administrativo de Mocumbi com as localidades de Mahalamba e Nhapadiane. Conforme o previsto na Lei nº11/2012, de 8 de Fevereiro, que estabelece princípios e normas de Organização, Competências e Funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação, o Governo do Distrito de Inharrime é composto por:

- Gabinete do Administrador;
- Secretaria Distrital;
- Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT);
- Serviço Distrital da Saúde, Mulher e Acção Social (SDSMAS);
- Serviço Distrital de Actividades Económicas (SDAE),
- Serviço Distrital de Planeamento e Infra-estruturas (SDPI).

Outros serviços:

- Comando Distrital da PRM
- Procuradoria da República Distrital
- Tribunal Judicial Distrital
- Delegação de INGC
- Delegação da Cruz Vermelha de Moçambique.

Tabela 4: Quadro de Pessoal Privativo do Distrito (2014)

INSTITUIÇÃO	Total de Funcionários	Nível Académico dos Funcionários								Sexo	
		Superior		Médio		Básico		Elementar		FEM	MAS
		M	F	M	F	M	F	M	F		
Secretaria Distrital	83	04	01	12	11	11	06	27	11	29	53
SDEJT	1047	54	31	279	103	332	229	11	09	371	676
SDSMAS	113	00	04	09	21	13	17	17	32	72	41
SDAE	78	07	00	24	04	12	03	26	04	11	68
SDPI	23	02	00	05	03	02	04	06	01	08	15
Total	1344	67	35	330	142	369	259	87	57	491	853

Fonte: Governo do Distrito de Inharrime (2014). *Relatório sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

Como ilustra a tabela (4), ao nível do Distrito de Inharrime funcionam para além da Secretaria Distrital, quatro serviços sendo o SDEJTI que consome o maior número de funcionários, representando cerca de 78% e os restantes com uma média de 5,5% de funcionários do Quadro Privativo do Distrito cada.

3. Breve apresentação do SDEJTI

Tendo em conta o previsto na Lei nº11/2012, de 8 de Fevereiro, que estabelece Princípios e Normas de Organização, Competências e Funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação, o SDEJT pode ser aceite como um dos serviços que funciona junto do Governo do Distrito.

3.1.1. Objectivo Estratégico do SDEJTI

Melhoria das condições de vida da população através de uma educação de qualidade relevante para o mercado, acesso à saúde, emprego e a uma habitação condigna.(PEDDI, 2011-2015)

3.1.2. Deveres dos funcionários do SDEJTI

Apesar de todos os funcionários e agentes do Estado serem regidos pelo estatuto próprio (Lei nº 14/2009, de 17 de Março e seu regulamento aprovado pelo Decreto nº 62/2009, de 8 de Setembro, no artigo 2 do Regulamento Interno desta Instituição pode-se ler os seguintes deveres para os funcionários do SDEJTI:

- Cumprir com zelo os planos e programas do Serviço;
- Executar tarefas, alcançando e obedecendo rigorosamente os prazos estabelecidos internamente;

- Respeitar integralmente o regulamento cumprindo o horário nele estipulado;
- Desempenhar com zelo e dedicação os cargos pelos quais tenha sido designado no âmbito das suas funções de acordo com o preconizado no EGFAE;
- Cumprir as leis, regulamentos, despachos e instruções hierarquicamente superiores,
- Todos os funcionários devem possuir crachás e exibir sempre que estiverem em missão de serviço, com vista a facilitar a sua identificação.

3.2.Estrutura Orgânica do SDEJTI

Para facilitar a sua organização e funcionamento, o SDEJTI é composto por cinco repartições. Esta instituição é dirigida por um Director Distrital que responde pelas áreas de Educação, Juventude e Tecnologia e cada repartição por um chefe.

De acordo com o seu regulamento interno (art. 8), o SDEJT de Inharrime possui um colectivo de direcção, que é um órgão de consulta do director com a seguinte composição:

1. O director do SDEJT
2. Os chefes das Repartições de:
 - a) Repartição de Educação Geral (REG);
 - b) Repartição de Ensino Técnico Profissional e Tecnologia (RETPT);
 - c) Repartição de Cultura, Juventude e Desporto (RCJD);
 - d) Repartição de Administração e Planificação (RAP) e,
 - e) Repartição de Recursos Humanos (RRH).

FIGURA 5: Estrutura orgânica do SDEJTI



FONTE: SDEJTI (2014)

3.2.1. A rede escolar no Distrito de Inharrime

Durante o período em análise verificou-se uma maior expansão da rede escolar em todos os subsistemas de ensino ao nível do distrito de Inharrime e, isto obrigou ao governo distrital que em cada ano lectivo fossem admitidos novos funcionários, principalmente docentes para atender o crescente aumento por um lado, do número de escolas e por outro lado, do efectivo escolar.

Tabela 5: Rede Escolar (2006-2010)

Nível de Ensino	Ano Lectivo				
	2006	2007	2008	2009	2010
EP1	42	41	41	40	40
EPC's	12	14	15	18	21
ESG1	2	2	2	2	2
ETP	1	1	1	1	1
TOTAL	57	58	59	61	64

Fonte: Governo do Distrito de Inharrime. *Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito de Inharrime (2011-2015)*

3.2.2. Quadro de Pessoal do SDEJTI e sua evolução durante o período em estudo

Actualmente o SDEJTI conta com 1047 funcionários, dentre eles, o pessoal docente e pessoal não docente. Durante o período em análise (2006-2010) a situação dos recursos humanos do sector de educação em Inharrime foi a seguinte:

Tabela 6: Evolução do quadro de pessoal do SDEJT de Inharrime (2006-2010)

ANO	Número total de funcionários	Nível Académico							
		Superior		Médio		Básico		Elementar	
		Masc	Femin	Masc	Femin	Masc	Femin	Masc	Femin
2006	592	21	9	201	84	94	64	62	57
2007	613	26	8	217	87	101	51	59	64
2008	688	26	9	243	82	92	107	67	62
2009	742	28	9	271	93	98	116	65	62
2010	828	36	12	258	89	112	194	68	59

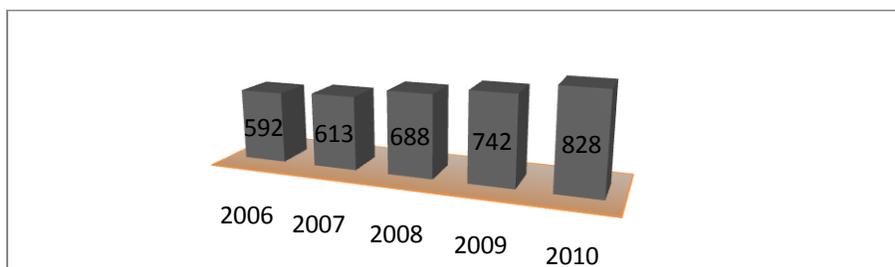
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos Relatórios sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Distrito de Inharrime referentes aos anos de 2006 a 2010.

O gráfico abaixo mostra claramente que durante o período abrangido pelo estudo houve uma evolução quantitativa no quadro de pessoal do SDEJTI condicionada pela ampliação da rede escolar ao nível do distrito.

A transformação crescente das EP1 em EPC'spor um lado e a maior adesão das crianças no Ensino Secundário Geral, explicam pelo seu turno que tenha havido não apenas a entrada de pessoal em termos quantitativo mas, também qualitativo para responder as exigências do sector de educação naquele ponto do país.

Não se pode duvidar que o aumento de funcionários de um período para o outro numa dada organização implique entrada de novos colaboradores. Entretanto, durante o período que acima nos referimos (2006-2010) ingressaram no SDETJI 260 funcionários, o que representa uma média de 52 funcionários ingressos por cada ano.

Gráfico 1: Evolução do quadro de pessoal do SDEJTI (2006-2010)



FONTE: Adaptado pelo pesquisador com base nos Relatórios de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Distrito de Inharrime (2006-2010).

Uma leitura exaustiva do gráfico acima sobre a evolução do quadro de pessoal permite-nos considerar que a entrada de funcionários no SDEJTI tenha sido conforme os dados da tabela a seguir:

Tabela 7: Número de funcionários que se ingressaram no SDEJTI durante o período em estudo

ANO	2006	2007	2008	2009	2010
N.º. funcionários ingressos	24	21	75	54	86

FONTE: Elaborada pelo pesquisador (2014)

CAPÍTULO IV: PROCEDIMENTOS DE INGRESSO NO SDEJTI

Deste quarto capítulo constam quatro secções. A primeira discute as etapas do concurso de ingresso no SDEJTI ao mesmo tempo que verifica a sua conformidade com os princípios instituídos no regulamento de concursos. A segunda discute os procedimentos de recrutamento e a terceira os procedimentos de selecção nesta instituição verificando ainda mais a sua conformidade com as práticas legalmente aceites na Administração Pública em Moçambique.

1. Os concursos de ingresso no SDEJTI

A informação recolhida aos técnicos de gestão de recursos humanos do SDEJTI e do GDI permitiu constatar que o ingresso nesta instituição obedece as normas estabelecidas no regulamento de concursos nas carreiras de regime geral e especial da área comum do aparelho do Estado⁹. Segundo Zefenias Cumbane¹⁰ nesta instituição, os concursos envolvem várias actividades, forma de respeitar o regulamento de concursos como bem demonstra a tabela que se segue:

Tabela 8: Descrição das etapas do concurso de ingresso no SDEJTI

ETAPA	PESSOAS ENVOLVIDAS/JÚRI	OBSERVAÇÕES
1ª. Abertura do concurso (art. 2)	Administrador do Distrito	No SDEJTI, a abertura do concurso de ingresso é feita pelo, ou mediante a autorização do Administrador do Distrito.
2ª. Aviso de abertura (art. 11 e 12)	Governo do Distrito	No SDEJTI assim como nos restantes Serviços Distritais de Inharrime, o aviso de abertura de concurso é afixado na vitrina do Governo do Distrito e difundido pela Rádio Comunitária local.
3ª. Composição do júri (art. 4)	Administrador do Distrito, Directores dos Serviços Distritais/ Chefes das Repartições	O júri é nomeado pelo Administrador entre 3 a 5 elementos efectivos e vogais suplentes em igual número, dentre os funcionários do Governo Distrital com base nas suas responsabilidades, idoneidade e nível académico.
4ª. Apresentação das candidaturas (art. 14)	Governo do Distrito	As candidaturas ao SDEJTI são apresentadas na Secretaria Distrital durante o período estabelecido (30 dias).
5ª. Verificação dos	Júri	O júri nomeado pelo Administrador assume a verificação dos requisitos apresentados pelos candidatos em relação aos exigidos pelo cargo.

⁹Diploma Ministerial n° 61/2000, de 5 de Julho.

¹⁰Chefe da Repartição de Recursos Humanos do SDEJTI, entrevista concedida a 17.09.2014 na RRH do SDEJTI.

requisitos (art. 6)		
6ª. Lista de candidatos excluídos e admitidos (art. 26)	Júri	Os candidatos que apresentarem os requisitos exigidos para o concurso são admitidos, os que não apresentarem são excluídos do processo. A lista desses candidatos é afixada na vitrina do GDI.
7ª. Selecção dos candidatos (art. 16)	Júri	Os candidatos são seleccionados com base nas provas escritas, orais e práticas; avaliação curricular; curso de formação profissional e entrevistas, conforme as exigências de cada cargo.
8ª. Classificação e Ordenação dos Candidatos (art. 23)	Júri	Para todo o caso, no SDEJTI os candidatos ao emprego são classificados e ordenados em função das suas notas.
9ª. Publicitação da classificação final (art. 27)	Governo do Distrito	Os resultados finais de cada concurso são publicados na vitrina do Governo Distrital e depois no Boletim da República.
10ª. Reacção contra o acto (art. 29)	Candidato, Júri e/ou Administrador do Distrito	Em caso de contestação aos resultados de concurso de ingresso, o candidato requer ao Administrador a procedência das correcções.

FONTE: Elaborada pelo pesquisador (2014)

2. Procedimentos de recrutamento de pessoal no SDEJTI

2.1. A divulgação de vagas no SDEJTI

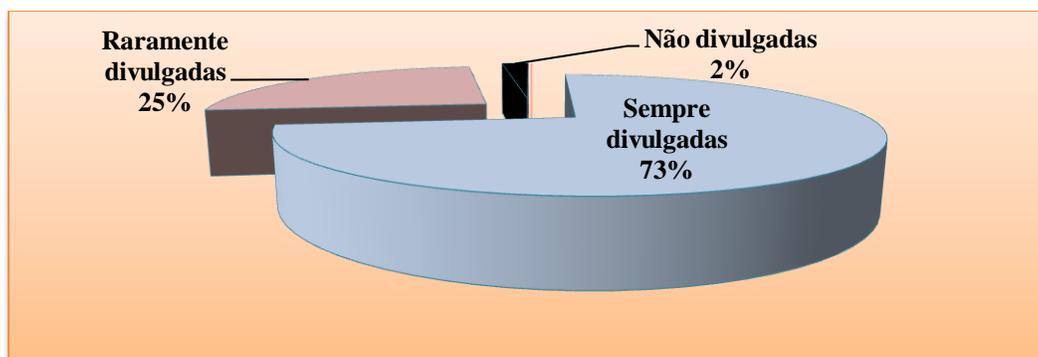
A divulgação das ofertas de emprego na Administração Pública não constitui uma opção por parte das organizações. É obrigação da Administração Pública informar os cidadãos sobre todos os actos por ela emanados e de interesse público, como se pode ler no art. 67 da Lei do Procedimento Administrativo, isto é, a Lei n.º 14/2011, de 10 de Agosto:

“Os administrados têm o direito de serem informados pela Administração Pública, sobre o andamento dos procedimentos em que sejam directamente interessados, bem como conhecer as resoluções definitivas que forem tomadas. [...]”

Especificamente, na vertente da divulgação de vagas o regulamento de concurso nas carreiras de regime geral e especial da área comum do aparelho do Estado (o Diploma Ministerial n.º 61/2000, de 5 de Julho) acolhe no art. 11 o princípio da divulgação de vagas nos seguintes termos: *“O concurso inicia-se com o anúncio do aviso de abertura, [...]”*.

O gráfico que se segue ilustra os resultados de inquérito referente à divulgação de vagas no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime.

Gráfico 2: Percepções dos funcionários do SDEJT sobre a divulgação de vagas



FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014)

A julgar pelos dados deste gráfico pode-se considerar que o SDEJTI divulga as suas ofertas de emprego pois, 73% dos inqueridos respondeu nesse sentido anulando os restantes 25% e 2% que considera que as vagas são raramente divulgadas e não divulgadas, respectivamente.

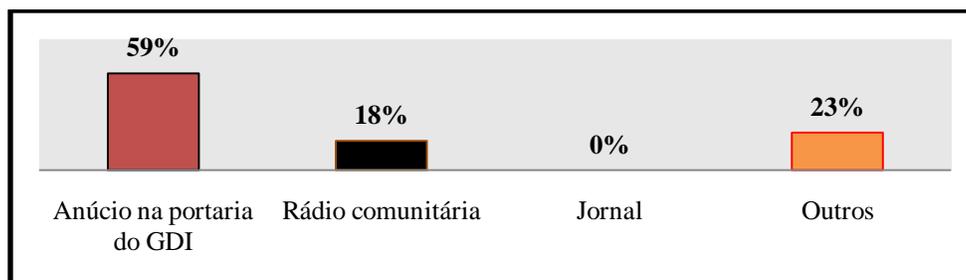
2.2. Os meios utilizados pelo SDEJTI para divulgar os anúncios de vagas

Como vimos no início deste capítulo, em Moçambique, o Diploma Ministerial n° 61/2000, de 5 de Julho reza que *o concurso inicia-se com o aviso de abertura, afixado nos locais de trabalho e difundido pelos meios de informação*. A partir deste pressuposto pode-se procurar saber de que meios, o SDEJTI dispõe para divulgar as ofertas de emprego e analisar a capacidade destes conseguirem atingir todos os potenciais candidatos.

Quando inqueridos os funcionários do SDEJTI sobre os meios pelos quais tomaram o conhecimento da existência das vagas para os cargos que ocupam actualmente soubemos que esta instituição usa apenas a técnica de anúncios na portaria do Governo Distrital e a Rádio Comunitária. Contudo, uma parte dos funcionários julga não ter tido informação sobre o anúncio das vagas para os cargos que ocuparam por nenhum destes meios mas sim, através de conversas com amigos ou familiares que trabalham na Administração.

É de salientar que apesar da legislação não especificar os meios a serem utilizados para divulgar as vagas na Administração Pública, a pesquisa constatou que aqueles utilizados no SDEJTI só por si não são capazes de assegurar que não se perca candidatos por falta de informação. O gráfico que se segue espelha melhor o que acabamos de dizer:

Gráfico 3: Meios através dos quais os funcionários do SDEJTI julgam ter tido informação sobre anúncio de vagas



FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014)

2.3. As formas de recrutamento de pessoal no SDEJTI

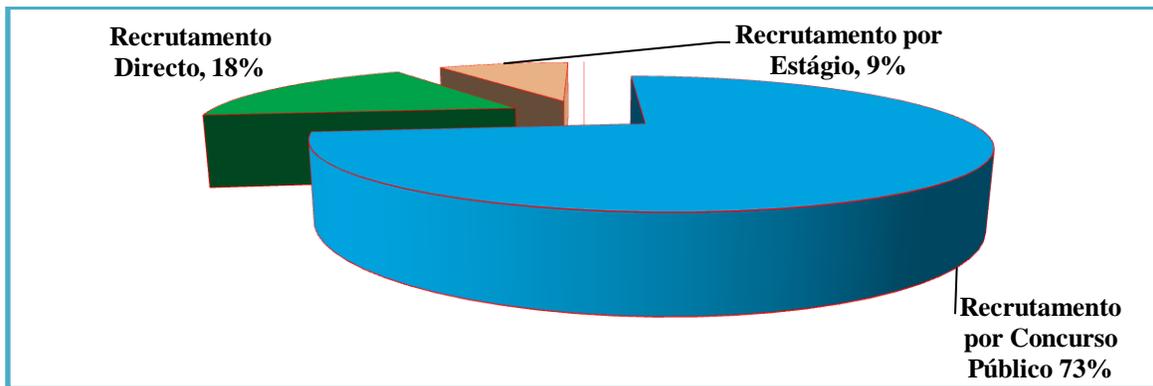
Os dados do campo permitiram constatar que o recrutamento de pessoal no SDEJTI obedece principalmente ao concurso público sendo que 73% da amostra escolhida respondeu nesse sentido. Soubemos também que para além do recrutamento por concurso, esta instituição recruta uma parte do pessoal docente directamente nos institutos de formação profissional¹¹. Os dados permitiram ainda constatar que para além de recorrer ao recrutamento por concurso e recrutamento directo, o SDEJTI recruta a mão-de-obra estagiária, (ver o gráfico 4) .

A tendência desta instituição recrutar o seu pessoal com base no concurso público (a julgar por 73% das respostas) mostra a sua preocupação em cumprir as regras de ingresso vigentes no aparelho do Estado, isto é, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado aprovado por Lei nº 14/2009, de 17 de Março e o seu regulamento¹²; o Sistema de Carreiras e Remuneração aprovado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro; o Regulamento de Concurso nas Carreiras de Regime Geral e Especial da área comum do aparelho do Estado, aprovado pelo Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de Julho, só para citar alguns exemplos preponderantes.

¹¹Segundo o **Chefe da RRH do SDEJTI**, por vezes o pessoal docente é recrutado directamente nos Centros de Formação de Professores Primários (CFPP); nos Institutos de Formação de Professores (IFP) e nos Institutos de Magistério Primário (IMAP) existentes na província de Inhambane através de uma autorização da Direcção Provincial de Educação.

¹²Decreto nº 62/2009, de 8 de Setembro

Gráfico 4: Formas de recrutamento de pessoal no SDEJT



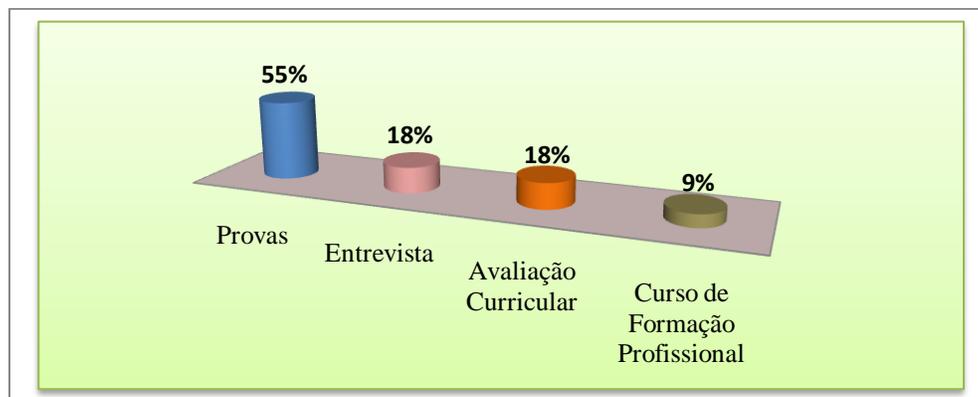
FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014).

3. Procedimentos de selecção de pessoal no SDEJTI

3.1. Os principais métodos de selecção de pessoal aplicados no SDEJTI

O Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de Julho é claro no artigo 16 sobre as técnicas de selecção e mais do que isso, ele mostra que essas técnicas devem ser utilizadas em função das exigências correspondentes ao conteúdo funcional da carreira. Os dados de pesquisa mostram que o SDEJTI utiliza vários métodos na selecção dos seus funcionários como se pode ver no gráfico a seguir:

Gráfico 5: Principais técnicas de selecção usadas pelo SDEJTI



FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014).

Da leitura deste gráfico constata-se que o método mais utilizado no SDEJTI são as provas porém, utiliza outros métodos tais como: entrevista, avaliação curricular e curso de formação

profissional. A conformação destes com os métodos recomendados no regulamento de concursos revela a preocupação desta instituição em cumprir as regras de acesso dos agentes e funcionários da Administração Pública.

CAPÍTULO V: PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS DE INGRESSO AO SDEJTI PELOS CIDADÃOS

Da análise dos procedimentos de recrutamento e selecção de pessoal no SDEJTI constatamos que embora estejam em conformidade com a lei, o ingresso de funcionários no SDEJTI é marcado por certos constrangimentos, dos quais destacamos:

1. Fragilidade dos meios de divulgação de vagas

A legislação moçambicana zela pela divulgação de vagas de emprego, de tal forma que nenhum cidadão se sinta excluído do processo. Mas, em relação à instituição em estudo vê-se claramente que os meios usados na divulgação de vagas são por um lado os Anúncios que se afixam na portaria do Governo Distrital e dos respectivos serviços, e por outro lado, a Rádio Comunitária o que por sua vez constitui um constrangimento devido a sua frequência que é menor o que faz com que não consiga abranger todas as regiões do distrito e conseqüentemente informar todos os potenciais candidatos, (ver o gráfico 3).

Aliás, quanto mais se desloca da vila sede (local onde funcionam as instalações da Rádio Comunitária e todos os serviços distritais) o acesso à informação sobretudo no que diz respeito ao funcionamento da Administração Pública, incluindo o conhecimento sobre os anúncios de vagas torna-se o principal problema aos cidadãos fazendo com que as ofertas de emprego público sejam de conhecimento de uma minoria que vive nas redondezas da vila ou daqueles que tomam o conhecimento com amigos ou familiares que trabalham na Administração do Distrito.

2. Conflito de interesse na selecção de candidatos

As entrevistas dirigidas aos cidadãos na vila sede e em outras localidades do Distrito de Inharrime permitiram constatar que o ingresso no SDEJTI é caracterizado pelo conflito de interesse na selecção dos candidatos ao emprego.

Quando questionados sobre os procedimentos de ingresso nesta instituição, foi possível perceber que mais do que a capacidade de concorrer, as relações familiares são determinantes na selecção dos candidatos.

Como diziam os nossos entrevistados:

“[...] , se existem vagas são sempre poucas e para o seu preenchimento dá-se preferência aos familiares. Nós que não temos familiares que trabalham na Administração podemos concorrer mas, não somos admitidos. Alguns até podem ser admitidos mas, nunca são chamados ¹³”.

Uma outra cidadã disse:

“Aqui é difícil ser admitido se não te conhecem. Eu concorri muitas vezes e já estou cansada. As vagas são anunciadas e faz-se provas mas eles já sabem quem serão admitidos. As vagas são anunciadas “só para o inglês ver” [...]”¹⁴.

3. Corrupção na selecção de candidatos

As entrevistas com os cidadãos residentes em Inharrime permitiram igualmente constatar que a corrupção caracteriza o processo de selecção de candidatos no SDEJTI, o que faz com que os potenciais candidatos ao emprego, especificamente aqueles sem nenhum poder financeiro vejam-se a reprovar dos concursos. Vejamos os seguintes depoimentos:

“[...] , acho que é difícil ser admitido para trabalhar ali. Há muita “batota” quando se realizam as provas. Pessoas com baixas notas podem ser os primeiros a serem chamados para trabalhar porque o que fala aqui é dinheiro, [...]”¹⁵

Um outro cidadão disse:

“É muito complicado! Não basta só ter conhecimento. Tem que ter padrinho ou, tem que ter dinheiro para comprar a vaga. Pode estudar mas, não pode pensar que vai conseguir emprego por concorrer. Abrem concursos e eu concorri muitas vezes bem segura que ia conseguir mas, pessoas que nem sequer sabem estão aí a trabalhar porque são conhecidas ou têm dinheiro, [...]”¹⁶.

¹³Entrevista com o Sr. **Mirénio Tsambe**, Vila Sede do Distrito de Inharrime, 17.09.2014.

¹⁴Entrevista com a Sr.^a **Argenalda Salomão**, Vila Sede do Distrito de Inharrime, 18.09.2014.

¹⁵Entrevista com o Sr. **Issufo Cuambe**, Povoado de Madovela, 19.09.2014

¹⁶Entrevista em **Anonimato**, Bairro Chitícua, 18.09.2014

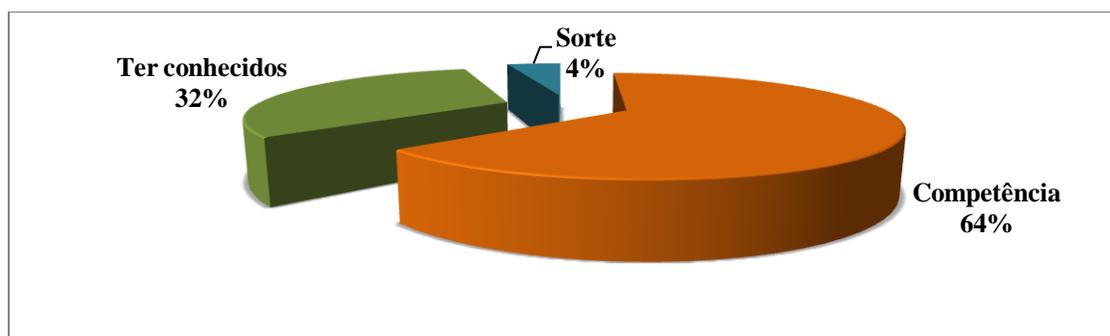
CAPITULO VI: PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO SDEJTI SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE INGRESSO

Deste penúltimo capítulo constam duas secções, âmbas com o intuito de captar opiniões sobre o modo como são admitidos os funcionários no SDEJTI. A primeira focaliza mais nos factores que como entendem os funcionários do SDEJTI determinam a selecção dos candidatos enquanto que a segunda procura averiguar as probalidades desta instituição promover a transparência nos concursos.

1. Percepções sobre factores que determinam a selecção dos candidatos

Tal como os cidadãos entrevistados, no entendimento dos funcionários do SDEJTI abrangidos pelo inquérito existem outros factores que concorrem na selecção de pessoal que por vezes são colocados em vantagem em detrimento do mérito dos candidatos.

Gráfico 6: *Percepções dos funcionários do SDEJTI sobre factores determinantes na selecção de candidatos*



FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Este gráfico espelha melhor o que acabamos de dizer, se não vejamos: uma amostra relativa de 64% afirma que o factor mais determinante para que um candidato seja seleccionado no SDEJTI é a competência e 32% enfatiza as questões sociais isto é, o facto de um candidato ter conhecidos na gestão deste processo é uma vantagem, finalmente, 4% acredita na “sorte”.

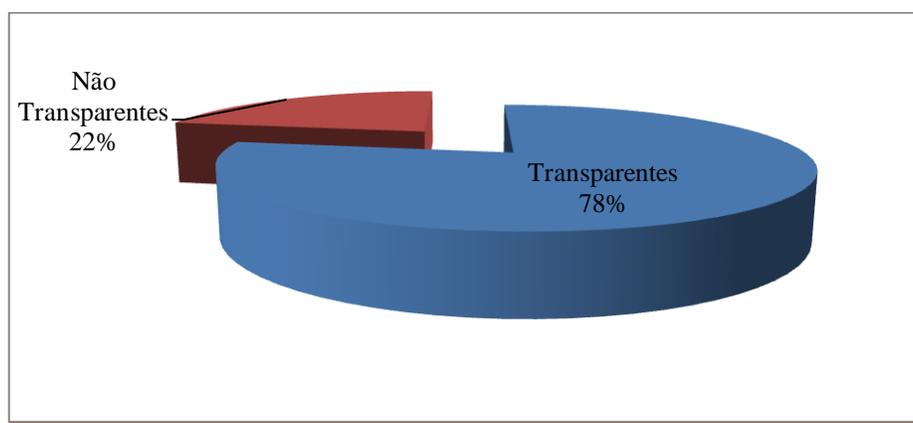
O conteúdo da informação apresentada neste gráfico ilustra por um lado a fraca divulgação da legislação aos funcionários dentro da instituição ao ponto de alguns não saberem o que exactamente determina a selecção de um candidato na função pública e, por outro lado uma

reflexão exaustiva da mesma informação pode-nos levar a concluir que este gráfico espelha o modo pelo qual os funcionários se ingressam nesta instituição.

2. Percepções sobre o nível de transparência dos procedimentos de ingresso no SDEJTI

Os dados recolhidos pelo inquérito dividem as opiniões dos funcionários do SDEJTI em dois grupos sobre a transparência dos procedimentos usados por esta instituição no recrutamento e selecção dos candidatos.

Gráfico 7: Percepções dos funcionários sobre a transparência dos procedimentos de ingresso no SDEJTI



FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Este gráfico ilustra que a opinião dominante dos funcionários é de que os procedimentos de ingresso no SDEJTI são transparentes pois, 78% dos inqueridos entende que o recrutamento e selecção dos candidatos nesta instituição respeita os princípios de organização e realização de concurso público. Uma outra parte dos inqueridos, constituída maioritariamente pelo pessoal docente (22%) vê falta de transparência pois, na sua opinião, raras vezes a instituição divulga as ofertas de emprego para a carreira de docência porém, todos os anos recruta novos docentes.

Relativamente a esta questão, constatamos que o facto destes últimos considerarem falta de transparência pode ser justificada simplesmente pelo facto dos meios utilizados na divulgação de vagas não poderem difundir a informação com maior abrangência, de tal forma que, os seus beneficiários, isto é, os potenciais candidatos tomem informação em todos os cantos do Distrito.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Deste última parte constam duas secções. A primeira apresenta a conclusão do estudo enquanto que a segunda sugere algumas recomendações consideradas relevantes para o estudo.

1. Conclusão

A principal questão que o presente estudo propunha-se a responder foi saber até que ponto o SDEJTI cumpriu as regras de ingresso vigentes no aparelho do Estado nos limites temporais entre (2006-2010). Da análise e interpretação dos dados chegou-sea conclusão de que o SDEJTI cumpriu as regras de ingresso vigentes no aparelho do Estado durante o período em análise, isto é, o Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de Julho que regula os Concursos nas Carreiras de Regime Geral e Especial da área comum do aparelho do Estado.

Os dados do campo permitiram constatar que o SDEJTI divulga as suas ofertas de emprego porém, nem todos os interessados acessam à informação com facilidade devido a precariedade dos meios utilizados neste processo. Deste estudo anotou-se ainda que há no ingresso de funcionários factores que devem ser acautelados no momento de selecção dos membros de júri, o que impede a igualdade no tratamento dos candidatos, sendo que o estudo identificou constrangimentos que derivam da fraca capacidade dos membros de júri conduzirem adequadamente o processo, designadamente: a corrupção e o conflito de interesse. Associado a estes e outros constrangimentos, o SDEJTI não tem capacidade para promover a transparência e legitimidade dos resultados dos concursos de ingresso.

Posto isto, das hipóteses formuladas na pesquisa exploratória, a primeira não se mostra confirmada, enquanto que, a segunda mostra-se confirmada por todos os fundamentos e análise da situação subjacente no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Inharrime.

2. Recomendações

Assim, das fragilidades e problemas identificados pelo estudo que tendem limitar o cumprimento das regras de ingresso no aparelho do Estado, tomando como exemplo o SDEJT de Inharrime, formula-se as seguintes recomendações práticas:

- i) Deve implementar outros meios de divulgação de vagas, como por exemplo, recorrer à Emissora Provincial da Rádio Moçambique de Inhambane cuja frequência é maior de tal forma que nenhum candidato se perca por falta de informação.
- ii) Deve capacitar os seus técnicos na área de gestão de recursos humanos para uma correcta gestão do processo de recrutamento e selecção de pessoal para esta instituição e divulgar a legislação que rege o estatuto dos funcionários ao seu pessoal.
- iii) Deve assegurar a maior transparência nos concursos de ingresso e promover a divulgação dos respectivos resultados.

Referências bibliográficas

1) Livros e Artigos

- AfriMAP & OSISA. (2012); *Relatório sobre a Prestação Efectiva dos Serviços Públicos no Sector da Educação em Moçambique*.
- AMARAL, Diogo Freitas do. (2013); *Curso do Direito Administrativo*. Vol II. 2ª ed. Coimbra: Almedina.
- AWORTWI, Nicholas. (2010); *Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public: le cas du Mozambique*. Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A.
- AWORTWI, Nicholas & SITOIE, Eduardo. (2006); *African Perspectives on new Public Management: Implication for human resource training*. Maastricht, Shaker Publishing.
- BARDIN, L. (1995), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- BERGUE, Sandro Trescastro. (2007); *Gestão de Pessoas em organizações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- BRITO, Elizabeth. (2000); *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- CAETANO, Marcelo. (1999); *Manual de Direito Administrativo*. Vol I. Coimbra: Almedina.
- CAIXOTE, Carlos & MONJANE, Celso. (2014); *Manual de Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem conceptual e prática*. 1ª ed. Maputo. Imprensa Universitária-UEM.
- CAMARA, Pedro *et al.* (1997); *Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- CAUPERS, João. (2001); *Introdução à Ciência da Administração Pública*. Lisboa: Ancora.
- CISTAC, Gilles. (2009); *O Direito Administrativo em Moçambique*. Maputo: Imprensa Universitária-UEM.
- CHAMBEL, Maria José & CURRAL, Luís. (1998); *Psicossociologia das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Texto.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002); *Recursos Humanos*. 7ª Edição . São Paulo: Atlas.
- _____ . (2006); *Recursos Humanos: o capital das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- _____ . (1985); *Recursos Humanos*. São Paulo: Compacto Atlas.
- FEIJÓ, João. (2009); *A Gestão de Recursos Humanos em Empresas Moçambicanas num contexto de debilidade do Estado Providência*. II Conferência do IESE. Maputo: Conference Paper number 24.
- HALL, Peter & TAYLOR, Rosemary. (2003); *As Três Versões do Neo-Institucionalismo*. Lua Nova N° 58.

- HART, Chris. (1998); *Doing a literature review*. London: Sage Publications.
- HERNANDEZ, Émile-Michel. (1998); “*La gestion des ressources humaines dans l’entreprise informelle africaine*”. Revue française de gestion.
- HERNANDEZ, Émile-Michel. (1998); “*La gestion des ressources humaines dans l’entreprise informelle africaine*”. Revue française de gestion.
- LAKATOS, Eva & MARCONI, Marina de Andrade.(2007). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- McCOURT, Willy. (2007); *The merit system and integrity in the public service: public policy and management working*. Paper n°20. University of Manchester. Institute for Development Policy and Management.
- MARCONI, Marina de Andrade.(2001); *Introdução à Metodologia científica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- MATIAS-PEREIRA, José. (2009); *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais*. São Paulo: Atlas.
- NORTH, Douglass. (1990); *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*. Cambridge Press University.
- PINÇON, Michel; RENDU, Paul. (1985); “*Un patronat paternel*”. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n° 57/58.
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc. (2003); *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- SOUSA, Maria José *et al.* (2006); *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel Edições Técnica, Lda.
- ULRICH, Dave. (1997). *Human Resource champions*. Boston: Havard Business School.
- WEBER, Max (1999); *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora UnB.
- YIN, Robert. (2005). *Estudo do caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

2) *Documentos:*

- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1990); *Constituição da República de Moçambique*. Maputo.
- Lei n°14/2009, de 17 de Março-*Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*.
- Lei n° 14/2011, de 10 de Agosto-*Lei do Procedimento Administrativo*.
- Decreto n°14/87, de 20 de Maio-*Estatuto Geral dos Funcionários do Estado*.
- Decreto n°55/2007, de 8 de Novembro-*Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos*.
- Decreto n°54/2009, de 8 de Setembro-*Sistema de Carreiras e Remuneração*.

- Decreto nº5/2006, de 12 de Abril-*Atribuição de competências aos governadores provinciais e administradores distritais no âmbito de gestão de recursos humanos do Estado.*
- Diploma Ministerial nº61/2000, de 5 de Julho-*Regulamento de Concurso nas Carreiras de Regime Geral e Especial da área comum do aparelho do Estado.*
- GOVERNO DO DISTRITO DE INHARRIME. (2014); *Relatório sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Distrito de Inharrime.*

3) *Lista de pessoas entrevistadas*

Actor entrevistado	Profissão/Instituição	Local	Data
Sr. Zefanias Cumbane	Chefe da RRH no SDEJTI	SDEJTI/RRH	17.09.2014
Sra. Cidália Comé	Técnica de RH do GDI	Secret. Distrital	18.09.2014
Sr. José Chavanguane	Camponês	Nhantumbo	18.09.2014
Sra. Maria Sambo	Vendedora	Nhancololo	17.09.2014
Sra. Argenalda Salomão	Vendedora/Mercado de Inharrime	Vila-Sede	18.09.2014
(Anonimato)	Estudante/Esc. Sec. Laura Vicuna	Vila-Sede	19.09.2014
Sr. Casimiro Nhassengo	Camponês	Ravene	18.09.2014
Sr. Mirénio Tsambe	Estudante/Esc. Sec. 04 de Outubro	Vila-Sede	17.09.2014
(Anonimato)	Vendedor/Mercado de Inharrime	Chitícuá	19.09.2014
Sr. Salvador Arone	Motorista	Vila-Sede	20.09.2014
Sr. Carla Nhanombe	Camponesa	Chongola	19.09.2014
Issufo Cuambe	Estudante/Esc. Sec. Laura Vicuna	Madovela	19.09.2014
Sr. Elton Chirrute	Vendedor Ambulante/Inharrime	Vila-Sede	20.09.2014

FONTE: Elaborada pelo pesquisador (2014)

APÊNDICES



1. Perfil do entrevistado

- 1.1 Nome & Instituição onde trabalha _____
1.2 Género _____
1.3 Cargo _____

2. Questionário:

2.1 O que é que se faz quando na instituição que dirigem existem vagas para serem preenchidas?

2.2 Os cidadãos são informados sobre essas vagas?

2.2.1 De que meio ou meios são informados?

3. Procedimentos de recrutamento e selecção

- a) Quem abre o concurso nesta instituição?
b) Há quanto tempo abrem o concurso em relação à realização dos testes ou outras formas de selecção das pessoas que se candidaterem?
c) Que critérios usam para nomeiar o júri de recrutamento e selecção?
d) Com que métodos seleccionam os candidatos após serem recrutados?
e) Em caso de um candidato não estiver conformado com o seu resultado de concurso, o que deve fazer? Alguma vez aconteceu isso na vossa instituição? Como isso terminou?

Muito obrigado pela atenção dispensada!

Valente J. Nhampalela



Recolha de dados de pesquisa sobre as regras de ingresso no aparelho do Estado

NOTA: Este inquérito só deve ser preenchido pelos funcionários afectos ao SDEJTI entre 2006 e 2010

1. Identificação do proponente

1.1 Instituição onde trabalha _____

1.2 Género _____

1.3 Ano de ingresso _____

1.4 Cargo _____

2. Marque com X a opção ou as opções que melhor respondem as questões que se seguem:

2.1 O sr. (a) acha que as ofertas de emprego são divulgadas pela vossa instituição?

a) Sempre _____ b) Raramente _____ c) Sim _____ Não _____

Porquê? _____

3. Como é que o sr. (a) se informou sobre a existência da vaga que ocupa actualmente?

a) Jornal _____ b) Rádio _____ c) Rádio Comunitária _____ d) Anúncio/Edital na portaria do GDI _____

e) Outros _____

4. Como é que o sr. (a) se ingressou nesta instituição?

a) Por concurso _____ b) Por recrutamento directo c) Por comissão de serviço _____ d) Por estágio _____ e) Outros _____

5. Com que método ou métodos o sr. (a) foi seleccionado para o cargo que assume nesta instituição?

a) Provas: Escritas _____ Oraís _____ Práticas _____ b) Avaliação Curricular _____ c) Curso de Formação Profissional d) Entrevista _____ e) Nenhum _____

6. Para o sr. (a) o que é mais importante para que um candidato seja seleccionado para trabalhar nesta instituição?

a) Ser competente _____ b) Ter conhecidos nesta instituição _____ c) Ser conhecido nesta instituição _____ d) Ter sorte _____ e) Outros _____

Justifique _____

7. Como é que o sr. (a) vê os procedimentos pelos quais os funcionários são recrutados e seleccionados nesta instituição?

a) Transparentes _____ b) Não transparentes _____ c) Pouco transparentes _____ d) Outros _____

Justifique _____

Muito obrigado pela atenção dispensada!



1. Identificação do Entrevistado

1.1 Nome _____

1.2 Profissão _____

1.3 Instituição onde trabalha _____

1.4 Sexo _____

2. Questões:

2.1 O sr. (a) já participou alguma vez dum concurso para o preenchimento de vagas no SDEJTI ou em outras instituições aqui em Inharrime?

a) Foi admitido (a)?

b) O que achou disso?

2.2 Como é que o caro (a) cidadão avalia o processo pelo qual as pessoas se ingressam nesta instituição?

2.3 O sr. (a) acha que as ofertas de empregos são divulgadas aqui em Inharrime?

a) Como são anunciadas?

2.4 O que acha o sr. (a) que é mais importante para ser admitido ao SDEJTI? Justifique.

2.5 Alguma vez o sr. (a) pagou alguém para lhe arranjar vaga nesta instituição ou conhece alguém que já o fez?

a) Porquê?

Muito obrigado pela atenção dispensada!

Valente J. Nhampalela