

**NHELETI PATEGUANA**



**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NO BANCO DE MOÇAMBIQUE**

**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA**

**MAPUTO 2010**

**NHELETI PATEGUANA**



**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NO BANCO DE MOÇAMBIQUE**

**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA**

**MAPUTO 2010**

**TUTOR**

**PARECER DO TUTOR:**

Trabalho apresentado à Universidade Politécnica como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, ao meu pai que incondicionalmente me apoiaram.  
Ao meu marido e minha filha obrigado por estarem sempre comigo,  
na concretização deste sonho.

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus que me deu forças, e a todos aqueles que directa e indirectamente contribuíram para a execução deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos vão para o Drº Carlos Sotómane que incessante e didacticamente me atendia e me transmitia seus conhecimentos.

À minha mãe, que dia e noite me aconselhava, a minha família em geral, a todos muito obrigado.

Agradeço também ao Banco de Moçambique, que abriu suas portas para que eu pudesse fazer este estudo.

“ Experiência não é o que acontece com o Homem, é o que o Homem faz com que lhe acontece” Ardous Huxley

**RESUMO**

O presente trabalho tem como título Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique, e é seu objectivo principal fazer o levantamento das Práticas de Recrutamento e Selecção no Banco, bem como proceder a uma comparação com as teorias de alguns autores que abordam o tema.

Neste estudo qualitativo, participaram 15 trabalhadores do Banco nomeadamente 6 gestores e 9 técnicos, escolhidos por conveniência. A recolha de dados foi conduzida através de uma entrevista que pretende avaliar o grau de comprimento das Práticas de Recrutamento e Selecção no Banco, encontrando as diferenças nas várias épocas. O levantamento de dados ocorreu no mês de Agosto na sede do Banco, sem nenhuma especificidade de actividade ou sector.

Este estudo pretende fazer uma abordagem comparativa entre as práticas abordadas pelos autores e as exercidas pelo Banco em diferentes épocas, sendo que Chiavenato, Piretti e Cardoso não obstante algumas diferenças, são unânimes em afirmar que o recrutamento considera – se o *processo de atracção e selecção o processo de escolha do candidato que se adequa melhor ao perfil a ocupar.*

O Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique acompanham a evolução do País. Centenas de trabalhadores tiveram acesso a esta instituição financeira na após o retorno dos portugueses aquando da independência, onde as técnicas eram pesquisa externa por via de editais, testes psicotécnicos e entrevistas. Considerando a sua importância como coordenadora financeira necessita de garantir igualdade de direitos a todos que queiram prestar serviço na instituição, razão pela qual opta pela realização de Concurso externo com recurso ao Jornal Notícias por ser de maior circulação, contudo é de realçar que é dado privilégio ao recrutamento interno.

Finalmente o trabalho coloca como principais recomendações o uso de mais testes como: psicotécnicos que vão avaliar o carácter e aptidões do candidato; testes de simulação que vão dar uma aproximação de como o candidato irá se comportarem no dia-a-dia organizacional. É preciso fazer uma avaliação dos objectivos do processo de integração para avaliar se estes são atingidos de maneira a justa lá a satisfazer o novo colaborador da organização.

## **ABREVIATURAS**

B.N.U Banco Nacional Ultramarino

B.M Banco de Moçambique

C.A Conselho de administração

R.H Recursos Humanos

D.R.H Direção dos Recursos Humanos

## Índice

CAPITULO I.....	2
1.1 Introdução .....	2
1.2 Apresentação da instituição .....	3
1.3 Historial do Recrutamento e selecção na instituição .....	4
1.4 Justificativa .....	7
1.5 Problema .....	8
CAPITULO II .....	9
2.1.História da função dos recursos humanos em Moçambique.....	9
Recrutamento e selecção .....	12
2.2.Recrutamento .....	12
2.2.1 Descrição e análise de funções e sua relação com processo de recrutamento e selecção .	13
2.2.2 Definição do perfil psico - profissional de função .....	15
2.2.3.Meios de recrutamento.....	16
Recrutamento Directo .....	19
Recrutamento Indirecto.....	20
2.2.4 Triagem de candidaturas .....	23
2.2.5. Processo de recrutamento.....	23
2.3. SELECÇÃO .....	27
Entrevista de selecção .....	29
Aspectos a abordar numa entrevista.....	32
Capitulo III .....	34
Metodologia .....	34
3.1.Instrumento de pesquisa.....	35
CAPITULO IV .....	36
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1Análise dos dados.....	36
4.2 Interpretação dos resultados.....	49
4.3 Discussão dos resultados.....	52
CAPITULO V. Conclusões e Recomendações.....	58
5.1. Conclusões .....	58
5.2. Recomendações.....	59
5.3 Limitações .....	60
Referências Bibliográficas .....	61
Anexos	

## CAPITULO I

### 1.1 Introdução

A área de Gestão de Recursos Humanos é subdividida em várias subsistemas, que se encontram interligados, nomeadamente, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, remuneração e outros. A sua base são os processos *de Recrutamento e selecção* pois é através destes que as organizações vão adquirindo colaboradores que ajudarão na concretização dos objectivos das mesmas, de maneira que são o garante da sua manutenção no tempo e espaço permitindo a sobrevivência a competitividade.

O estudo detalhado sobre o Recrutamento e Selecção, mostrando como os diferentes autores caracterizam o processo da entrada de candidatos na empresa afigura se importante. Especificamente no nosso País existem várias empresas de tamanhos, segmentos e serviços diferentes das quais sobressaltou o estudo o **Banco de Moçambique** dada sua importância como coordenadora do sistema financeiro do País.

Constitui principal objectivo da análise:

- Avaliar as práticas de Recrutamento e Selecção de pessoal.

São objectivos específicos:

- a) Levantar o referencial teórico sobre o recrutamento e selecção;
- b) Identificar as práticas vigentes no Banco de Moçambique;
  - Comparar as práticas encontradas na literatura e as executadas no Banco de Moçambique;
  - Apresentar possíveis recomendações.

Este trabalho potencialmente poderá contribuir para ajudar a compreender as modalidades de Recrutamento e Selecção praticadas no Banco de Moçambique, bem como poderá ajudar a

buscar práticas antigas do mesmo em épocas transactas. Por outras palavras ele pretende fazer uma ponte entre as práticas sugeridas na literatura e as executadas no Banco de Moçambique.

O facto de o Banco ser a coordenadora do sistema financeiro acresce a relevância do estudo, pretendendo - se no final dar uma contribuição para aqueles que estão directa e indirectamente ligados a ele.

Nele serão analisadas as principais ideias de autores, nomeadamente (Chiavenato, Piretti e Cardoso), de maneira a encontrar os pontos chaves destes processos, desde a confirmação da existência da vaga, até o momento que o candidato entra na organização.

O trabalho encontra - se dividido em quatro capítulos, nomeadamente:

No I capítulo Introdução, onde estão expostas as considerações gerais, contendo os objectivos, a justificativa sobre a relevância do estudo, bem como a definição do problema.

No capítulo II Revisão de literatura, abordando aspectos sobre História da função dos Recursos Humanos em Moçambique, no segundo encontra - se as teorias sobre o recrutamento e selecção, mostrando as diferentes ideias dos vários autores.

No capítulo III Metodologia, descrição dos métodos usados na pesquisa, e aspectos gerais do instrumento de pesquisa.

No capítulo IV Análise e Discussão dos Resultados, apresentação das sinopses das entrevistas realizadas na instituição e subseqüentemente a interpretação e discussão dos mesmos.

No capítulo V Conclusões e recomendações, síntese do trabalho bem como as propostas para o melhoramento do problema levantado.

## **1.2 Apresentação da instituição**

O Banco de Moçambique foi criado a 17 de Maio de 1975, através do Decreto nº 2/75, com o objectivo de assegurar no país as funções de Banco Central e Banco Emissor, tendo acumulado desde então as funções de Banco Comercial.

Com advento das reformas políticas, económicas e jurídicas - institucionais no País, o Banco de Moçambique, através da lei 1/92 de 03 de Janeiro, passou a exercer exclusivamente as funções de Banco Central.

O Banco de Moçambique tem por objectivo *principal garantir a preservação do valor da Moeda Nacional*.

No prosseguimento do seu objectivo principal, o Banco de Moçambique, exerce as funções de orientador e controlador das políticas monetárias, financeira e cambial, Banco emissor, banqueiro do estado e das instituições de créditos, gestor das disponibilidades externas do País, supervisor das instituições financeiras, autoridade cambial, intermediário nas relações monetárias internacionais e consultor do governo no domínio financeiro.

O Banco de Moçambique tem a sua sede em Maputo e conta com uma filial regional na Beira e outra em Nampula e diversas agências nas zonas centro e norte.

### **1.3 Historial do Recrutamento e Selecção na instituição**

Criado em Maio de 1975 o Banco de Moçambique herdou os activos e passivos do Banco Nacional Ultramarino (BNU), instituição que por força dos Acordos de Lusaka assinados a 07 de Setembro de 1974 deixou de operar em Moçambique, como uma das condições preparatórias para a independência política e económica do País.

Foi neste âmbito que o Banco de Moçambique teve como quadro inicial trabalhadores maioritariamente portugueses cuja admissão teve lugar no quadro da política colonial.

Entre 1974 a 1975 assistiu – se o êxodo massivo dos trabalhadores bancários e não só, (os retornados), uns de regresso a metrópole, outros sediando – se na vizinha África do Sul, protegidos pela política do “Apartheid”.

Até então, a admissão para o quadro do BNU, baseava-se na política segregacionista, com primazia para os portugueses descendentes de Países oriundos de Portugal. Referir que nos anos 60, com a crise do pacto colonial de Salazar e emergência da tendência revisionista de Marcelo Caetano, alguns portugueses nascidos nas colónias tiveram acesso ao Quadro do Pessoal do BNU. Pretendia-se com esta medida materializar a ideologia de *”Portugal uno e indivisível e multirracial”*.

Mas as admissões no BNU também tiveram características políticas, isto é, para trazer indivíduos fieis ao sistema cuja selecção não obedecia a pressupostos técnicos.

No novo quadro operacional do Banco de Moçambique foi necessária a admissão massiva de trabalhadores moçambicanos com vista a fazer face ao êxodo dos trabalhadores portugueses. Tratou-se de uma medida de emergência, na base da qual, centenas de trabalhadores “não brancos” tiveram pela primeira vez na história do sistema financeiro acesso a postos de trabalho de nível técnico.

Embora se trata-se de uma situação contingencial, o recrutamento em causa obedeceu regra geral em todo o sistema os procedimentos básicos para a selecção de candidatos nomeadamente a pesquisa externa por via de editais, os testes psicotécnicos (palavras cruzadas e perguntas para verificar a rapidez do raciocínio) e entrevista final de prisma informativo, para facultar ao candidato seleccionado informação sobre o funcionamento do Banco, explicação das suas regalias, deveres e obrigações. Importa referenciar que nesta época havia liberalismo na contratação, visto que era o auge do socialismo. Após o período que se considera de emergência quanto a admissão de quadros no Banco de Moçambique seguiu-se a integração dos trabalhadores do sistema por face da lei n 5/1975 sobre a reestruturação e integração da Banca, dispositivo legal que visava evitar o colapso do sistema e integrava os activos e passivos de diversos Bancos do sistema, no Banco de Moçambique.

Seguidamente entre 1977-1980, o Banco foi considerado instrumento do governo para a execução da política de desenvolvimento socialista dos Países. Nesta fase foram comuns admissões na base na confiança política e critérios técnicos algumas vezes sacrificados. Neste período as

principais funções de gestão tinham o objectivo primordial, o factor político, pelo que o candidato deveria conhecer as directivas (objectivos do partido) Exemplo: jornadas de limpeza.

Com adesão as instituições a politica de Breston – Woods, o Pais define novo rumo da politica de desenvolvimento, passando a submeter – se as leis de mercado.

Assim, também o Banco Central se adequou aos procedimentos e critérios de Gestão de Recursos e politicas do sector. O Recrutamento e Selecção dos R.H são definidos de acordo com a necessidade e exigências do mercado. Em 1989 o Manual de Política de Pessoal indicou que deveria existir uma descrição do posto, seguido de definição do perfil do candidato a preencher, este aprova que a admissão deve ser por concurso público, por ser uma instituição do estado, qualquer cidadão deve poder concorrer, ou então concurso interno, quando a previsão mostra que as pessoas que se pretende tenham uma experiencia, mas mesmo assim se abre um concurso público para preencher a vaga que se poderá abrir por movimentação interna. O concurso podia ser *provas teóricas* (documental) tinham o inconveniente de trazer muitos documentos ao Banco e causar certa influência e por amizade ou familiaridade e *provas práticas*: avaliam o conhecimento e potencialidades do candidato, estes eram codificados

No ano de 1990 surgiu uma nova política de pessoal, que tinha como base recrutar os melhores entre os melhores. Privilegiava – se nesta época a entrada de estudantes, assim sendo a área de recrutamento ia as universidades e recrutava estudantes do 3º ano. Assim sendo já se começava a exigir pessoal com algumas qualificações. Nesta altura era um recrutamento estratégico.

Este facto não significava que não entravam para o Banco pessoas pouco instruídas facto que se pode comprovar através de impressos coloridos que os Banco tinham para ajudar as mesmas. Assim sendo por falta de quadros, se recrutava o que tinha, 6ª a 7ª classes e formava para exercer suas actividades.

Em 1992, decorrente da lei n 1/92 de 3 de Janeiro dá - se a separação institucional das funções do Banco central das do Banco Comercial actualmente Banco Internacional de Moçambique.

No ano de 2000 utilizou se para contratação uma empresa, que realizou o processo de recrutamento, esta se identificava como requisitante, o que reduzia o número de candidatos. Na mesma época o Banco de Moçambique estava ligado a U.E.M que fazia primeira avaliação e remetia os aprovados para a selecção, esta escolha deveu se por ser numa instituição estatal com cursos apropriados para as funções desempenhados no B.M. Ficando definido o quadro actual dos R.H do Banco de Moçambique, cujo os procedimentos de Recrutamento e Selecção foram sendo aprimorados através de manuais até a data.

#### **1.4 Justificativa**

O entendimento dos procedimentos de Recrutamento e Selecção é muito importante para todos os profissionais ligados aos Recursos Humanos. No contexto organizacional é particularmente importante pois permite antever o comportamento, eficácia do candidato a ser seleccionado.

No ambiente de mudanças que se encontram todas as organizações, a gestão de pessoas tendem a sofrer mutações, face a globalização, desenvolvimento organizacional, determinando que os indivíduos seleccionados devam possuir eficiência, eficácia bem como características de personalidade que permitam exercer de melhor maneira suas tarefas.

No Banco de Moçambique encontram – se Práticas de Recrutamento e Selecção características, que tem como objectivo trazer para esta instituição, potenciais candidatos que irão posteriormente ser seleccionados, tendo em conta a necessidade de garantir a qualidade e excelência no cumprimento da missão do Banco Central.

Segundo Chiavenato a” selecção é um processo de escolha do melhor candidato para o cargo”. Ao propor - se a elaboração deste estudo a autora pretende que este seja uma contribuição para o conhecimento e análise destas práticas bem como aferição de prováveis vantagens competitivas, para além de identificar o nível de omissão das técnicas, quanto aos procedimentos em vigor,

comparativamente aos cientificamente recomendáveis, trazendo melhores condições de vida com a competitividade no mercado.

### **1.5 Problema**

Segundo o manual de acolhimento do Banco de Moçambique, esta instituição foi criada em 17 de Maio de 1975 com função principal de assegurar a estabilidade monetária e cambial. Trata-se de uma entidade pública com autonomia administrativa e financeira, gere igualmente a manutenção dos meios de pagamentos necessários ao comércio internacional e disciplina a actividade bancária.

Tendo em conta que o Banco de Moçambique é coordenadora das instituições financeiras, servindo por isso de exemplo para as restantes, deve adoptar técnicas científicas apropriadas na escolha dos seus Recursos Humanos, que serão a garantia da concretização da missão e dos objectivos organizacionais. Assim o modo como ela atrai, os procedimentos e técnicas utilizados na recolha do seu contingente, é um estudo de relevante importância.

Questiona-se com este trabalho, o Processo de Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique analisando através de teorias como esse processo poderá ser melhorado. Nota – se que devido a grande exigência do mercado as empresas procuram melhores profissionais.

Segundo as entrevistas a autora pode notar que existem diferenças das práticas com o tempo que nem sempre foram as mesmas da actualidade, possivelmente estas podem mudar de acordo com a época histórica do país, o que se espera ser mostrado.

As mesmas mostraram que existem diversas maneiras de atracção dos candidatos para instituição, e uma polaridade de processos que por vezes não seguem a mesma ordem com que são adoptadas, podendo gerar consequências psicológicas.

Face ao exposto, constitui preocupação no âmbito deste estudo saber “ até que ponto são cumpridos os Processos de Recrutamento e Selecção sugeridos pelos autores” no Banco de Moçambique.

Assim pode questionar-se:

1. Que técnicas e procedimentos são abordados pelos autores, Chiavenato, Piretti, Câmara e Cardoso?
2. Que modalidades são praticadas pelo Banco de Moçambique?
3. Será que o Banco de Moçambique sendo a instituição financeira coordenadora cumpre com as práticas recomendadas pelos autores?
4. Os sistemas de recrutamento e selecção vigentes no Banco estão de acordo com as abordagens da literatura científica sobre a Gestão de Recursos Humanos?

## CAPÍTULO II

### 2.1.História da função dos recursos humanos em Moçambique

Segundo Levieque (2007), a história dos Recursos Humanos divide – se em 3 períodos nomeadamente:

- i. Período colonial (desde a administração colonial à independência);
- ii. 1975 a 1986 (desde a instauração de independência nacional ao fim da economia de orientação socialista);
- iii. 1987 a 2003 (desde a adesão do País às políticas de Breton -woods).

#### 1. Período colonial

Segundo Hans Abrahasson e Anders Nilson (1994) na época colonial, Portugal não tinha recursos financeiros suficientes para poder fazer uma exploração de Moçambique com sucesso daí que em 1930 passou a ser dominado por empresas estrangeiras que estabeleciam a sua administração sobre os territórios que foram atribuídos através e concessões, principalmente as

regiões central e norte dos Pais. No sul de Moçambique aumentava o recrutamento de indivíduos para o trabalho migratório na África do Sul.

Segundo os mesmos autores nesta altura havia o domínio da agricultura de subsistência, composta especialmente por plantações de bens de exportação, produção local de bens para a população urbana portuguesa. Os portugueses controlavam a produção açucareira no centro de pais e a exportação da força de trabalho para a África de Sul, os salários dos trabalhadores agrários eram extremamente baixos e uma grande parte do recrutamento para as plantações e grandes propriedades agrícolas eram feitas através do trabalho forçado, *o chibalo* (levavam se pessoas sem prévio aviso, sendo obrigatório andar munido de carteira com o registo de prestar serviço a alguma organização, quem não a tivesse era levado para as plantações, construções e minas de Wenela na África do Sul), o trabalho era compulsivo, com péssimas condições, não havendo dessa maneira regras de recrutamento e selecção de acordo com os princípios científicos. Segundo Hans Abrahamsan (1994) O Sul tornou - se o maior fornecedor de mão-de-obra para a indústria mineira e Lourenço Marques tornou – se o centro comercial importante. Neste período não havia liberdade de escolha de profissão, a população negra apenas tinha a opção de profissões de nível básico como a ser enfermeiros e professores, carpinteiros, sapateiros, pedreiros ou outras de menor qualificação.

Neste período, não havia nas empresas especialização em Gestão dos Recursos Humanos, daí não haver um sector específico, e todas as questões de gestão eram respondidas pela área financeira.

As organizações somente procuravam ter força de trabalho para concretização dos seus objectivos organizacionais. O Homem era simplesmente *operador de máquinas*, sem se considerar suas emoções, personalidade, bem como sua inteligência, de maneira que eram tidos como seres não pensantes e mal eram pagos. Era mais uma área administrativa, com funções de controlar horário, efectividade, e pouco estavam presentes as práticas de Recrutamento e Selecção.

A repressão pela máquina administrativa colonial a nível de Recursos Humanos reflectia – se na imposição do poder. Assim qualquer trabalhador não questionava seus direitos, não tinha opção de emprego sendo integrado no trabalho forçado sempre que conviesse a produção

## **2. Período de 1975 a 1986**

Segundo Hans Abrahamsan (1994) calcula – se que aquando da independência 185.000 portugueses de um total de 200.000 tinham retornado para Portugal ou se tinham refugiado na África do Sul.

Esta situação resultou na desertificação dos postos de trabalho e por consequência a necessidade de provimento de novos postos.

Historicamente este período caracterizou-se por profundas mutações económicas e políticas que se reflectiram no mercado do trabalho, nomeadamente:

- Introdução e desenvolvimento do socialismo e transição para a economia do Mercado;
- Foi a fase de fervor político e de trabalho socialista e socializante. Eram definidas metas de produção, e o sentimento nacionalista era mobilizador, as actividades eram feitas em grupo.

Nesta fase segundo Levieque 2007 a função dos Recursos Humanos, era dirigida por um responsável, muitas vezes político do partido no poder, que exercia actividades como:

- Garantir a contratação, pagamentos de salário aos contribuintes;
- Assegurar o cumprimento dos regulamentos e normas da época;
- Organizar eventos, como comícios, reuniões.

## **3. Período de 1987 a 2003**

Neste período houveram diversas modificações como:

- ✓ Em 1987 introduziu – se o Programa de Reabilitação Económica (PRE) no País, assim paulatinamente foi surgindo modificações em diversas áreas incluindo na Gestão de Recursos Humanos pelas organizações. Apareceu assim a necessidade de colaboradores tecnicamente qualificados e portadores do saber fazer, saber estar, para responderem à demanda do mercado.

- ✓ Na década de 90 várias empresas iniciaram a descentralização da gestão de algumas empresas estatais, transformando-as em empresas públicas, por exemplo, a Empresa de Telecomunicações de Moçambique (TDM) decreto nº23/92 de 10 de Setembro. Desta maneira ocorreram mudanças como substituição da mão -de - obra semi - qualificada pela mão -de -obra qualificada.
- ✓ Entre 1995 a 2003, a Função Estratégica de Recursos Humanos começou a ganhar espaço em Moçambique, de maneira que era visível a aplicação de diversas filosofias modernas de Gestão de Recursos Humanos, o que significou uma autêntica revolução para este sector que durante muitos anos foi relegado ao plano secundário.

#### **4. Actualmente**

A partir da década XX, a Unidade de gestão de recursos humanos tem desempenhado nas empresas Moçambicanas, um papel estratégico, apesar da resistência presente, originada pelo facto deste órgão ter desempenhado por muito tempo funções marginais.

Recrutamento e selecção

#### **2.2. Recrutamento**

Segundo Chiavenato (2008) Recrutamento é " conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados capazes de ocupar cargos dentro da organização".

Através dele as organizações divulgam oportunidades de emprego, as vagas a preencher. O objectivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê - lo em número suficiente para fornecer ao processo de selecção e assim permitir que este funcione. Ou seja é a busca de canais competentes e efectivos, sendo estes os mais diversos, de fontes de captação de indivíduos necessários e adequados para as vagas em aberto. Trata-se de " sistema de informação " que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2000).

Antes de proceder o recrutamento propriamente dito, é necessário efectuar o planeamento (Rocha, 1996), das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos na organização (Chiavenato 2000).

Este processo realiza – se partindo do *levantamento de necessidades* por um órgão da empresa, onde se analisa a relevância de buscar novos colaboradores. Segundo Cardoso (2007) devem ser questionadas informações como: justificação da função, se as tarefas podem ser redistribuídas por outros elementos da equipe ou reequacionar a introdução de novas tecnologias, ou ainda analisar as motivações dos membros hierárquicos que solicitam o candidato, onde estes devem saber garantir a motivação dos seus colaboradores, evitando casos de sobre desmotivação, sobreocupação.

A identificação das fontes segundo Cardoso (2007), constitui uma das maneiras através das quais a administração dos recursos humanos pode:

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando a proporção de candidatos para selecção;
  - Diminuir o tempo de processamento de recrutamento;
  - Reduzir custos operacionais do recrutamento, através da economia na aplicação das técnicas.
- Estes aspectos condicionam um bom resultado em todo processo.

### **2.2.1 Descrição e análise de funções e sua relação com processo de recrutamento e selecção**

Através de Recrutamento e Selecção os candidatos são seleccionados para ocupar uma função determinada com base na qual serão remunerados de acordo com a política salarial da empresa. Chiavenato (2000) afirma que torna – se necessário conhecer a técnica de análise e descrição do cargo pois é o primeiro passo para elaboração do processo.

Analisar funções é segundo Manual Prático de Gestão de Recursos Humanos, Sousa, Maria José, et al (2007), um processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma

função, com objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem com as competências necessárias para o desempenho.

Descrição de funções segundo o mesmo manual constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função.

Assim análise e descrição permitem:

- Descrição das principais actividades;
- Descrição das competências necessárias para desempenhar as actividades;
- Fornecimento informação para o recrutamento;
- Determinação o perfil do candidato e apoia a elaboração dos testes de selecção
- Fornecimento informação para os programas de formação;
- Fornecimento dados á higiene e segurança de trabalho;
- Permissão que a gestão comunique a direcção da organização e que os colaboradores percebam seu lugar na organização.

Estas duas operações devem ser realizadas com o objectivo de adequação do posto de trabalho a:

- Tecnologias e as necessidades de um ambiente competitivo que levam as mudanças na natureza do trabalho;
- Surgimento de nova funções que requer novas descrições funcionais;
- Elevada taxa de rotação de pessoal ou um índice de satisfação no trabalho, factores que podem indicar a necessidade de introdução de mudanças no conteúdo funcional.
- Comparações entre funções no mercado de trabalho para determinação do sistema de compensações, as anteriores análises que podem ser modificadas.

Existem várias metodologias através das quais se pode desenvolver a análise de funções, sendo de referência a técnica dos incidentes críticos (Caetano e Vala, 2002).

A análise da função deve ser o mais fiel possível à realidade sob a pena de trazer inconvenientes como insatisfação no momento da integração ou insucesso profissional (Peretti, 2001).

### 2.2.2 Definição do perfil psico - profissional de função

Se não existir previamente, a análise da função deverá ser elaborada ou revista aquando do recrutamento (Piretti, 2001). A definição da função visa descrever exacta e exhaustivamente as componentes de uma função (Caetano e Vala, 2002), levantando aspectos intrínsecos do cargo, como o conteúdo e os aspectos extrínsecos do mesmo, ou seja, os requisitos que o colaborador deve possuir para ocupar (Chiavenato, 2000).

Quando se precede á análise de uma função, existem três elementos a abordar (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003):

- A. Identificar a função concretamente, o seu título e o seu enquadramento na organização;
- B. Especificar os requisitos pretendidos para o candidato nomeadamente: aptidões e competências técnicas, experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função e factores preferenciais;
- C. Especificar o que a organização oferece em troca como remuneração e benefícios atribuídos, oportunidades de formação e de carreira, o local de trabalho, o horário, entre outros.
- D.

Segundo Chiavenato (1999) o recrutamento é uma acção externa da organização para influenciar o mercado de trabalho<sup>1</sup> dos recursos humanos e através dele obter candidatos de que necessita para suprir as lacunas. Inicia com a decisão de linha, o que significa que o órgão de recrutamento não tem autoridade de realizar qualquer actividade sem o consentimento do órgão que possui a vaga a preencher.

O mesmo autor afirma que para melhor identificar as fontes de recrutamento, são necessários dois tipos de pesquisa:

---

<sup>1</sup> Ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e época (Chiavenato 2008)

**a. Pesquisa externa:**

Corresponde a uma pesquisa do mercado de Recursos Humanos no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo, facilitando sua análise. Aqui se presta atenção a segmentação<sup>2</sup> do mercado e localização das fontes de recrutamento.

**b. Pesquisa interna:**

Corresponde a pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos e quais as políticas que a organização pretende adoptar em relação ao seu pessoal. Rocha (1997) diz se tratar de um levantamento interno das necessidades de Recursos Humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo. Consiste na determinação prévia da quantidade e qualidade dos recursos necessários e das acções a realizar para angariá-los (Rocha 1997).

Chiavenato (2008) afirma que o adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite a organização:

- a) Aumentar o rendimento do processo, elevando a proporção de candidatos triados para a selecção, bem como a proporção de candidatos ou empregados admitidos;
- b) Reduzir o tempo do processo de recrutamento tornando -o mais rápido e eficaz;
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento através da economia na aplicação de suas técnicas e na eficiência na busca de talentos.

**2.2.3.Meios de recrutamento****a) Recrutamento interno**

Segundo o Manual Prático Lidel<sup>3</sup>, o recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa preenchimento da vaga por um empregado que ocupa outra função, mas já fazendo parte da empresa.

Estas movimentações podem ser:

- Vertical: promoções;
- Horizontal: transferências de posto;

<sup>2</sup> Decomposição do Mercado em diferentes classes de candidatos com características definidas (Chiavenato 2008)

<sup>3</sup> Sousa M, Duarte T., Gestão de recursos humanos, lidel editora 3 ed 2006

- **Diagonais:** quando existe transferência com promoção.

Para realização eficaz deste recrutamento a uma necessidade de coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da empresa.

De acordo com o Manual Prático Lidel o recrutamento interno pode envolver:

- Transferência do pessoal:** permite aos colaboradores encontrar novos desafios, dentro da organização;
- Reconversão:** trata-se de prover aos colaboradores de novas habilidades, extinguindo funções obsoletas, criando novas oportunidades
- Promoções do pessoal,** presta -se atenção a ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno da organização premiando – lhe o desempenho;

Segundo Chiavenato (2008) são bases para o recrutamento:

- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de selecção a que se submete quando de seu ingresso na organização;
- b) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- c) Resultado dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- d) Planos de carreira ou planos das movimentações de pessoal para se verificar a trajectória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- e) Análise e descrição do cargo actual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais;
- f) Condições de promoção do candidato interno e de substituição.

#### **Formas de recrutamento interno:**

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) são formas de recrutamento interno as seguintes:

- Escolha directa: nomeação de um colaborador da empresa que deve ocupar um cargo de” certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade” que se encontra vago. Opta se pela escolha directa pelas seguintes razões: *Comprimento de plano de carreira, maximização*

*da utilização de talentos da organização, retenção de colaboradores ditos imprescindíveis, dando lhes oportunidade de propaganda na empresa.*

- Concurso interno: trata-se de dar a conhecer aos colaboradores da empresa o cargo vago, por meio de anúncio nos paines informativos ou na internet, convidando - os a candidatar - se dentro de um prazo estipulado. Um requisito para que seja aceite sua candidatura é a permanência na organização seja superior a um ano. Os candidatos interessados deverão ser entrevistados e investigados em relação a sua motivação para a candidatura.
  
- “Recomendar a um amigo”: Consiste na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago. Este sistema trás vantagens como:
  - a) Obtenção de candidatos compatíveis com a cultura organizacional, com bom perfil de aptidões;
  - b) Custos inferiores ao recrutamento externo
  - c) Menos moroso que o recrutamento interno.

### **Vantagens do recrutamento interno**

São vantagens do recrutamento interno segundo Chiavenato (1999), o facto de:

- É mais económico reactivamente ao recurso de recrutamento externo;
- Mais rápido;
- Diminuição do risco de não haver adequação cultural entre o candidato e a organização;
- Permite desenvolver e dar oportunidade de carreiras aos empregados actuais;
- Apresenta maior indicie de validade e segurança;
- É uma fonte de motivação para os empregados;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal.

**Desvantagens do recrutamento interno**

- Problemas na hierarquia, pois esta tem dificuldade em abdicar de um bom profissional;
- Pode provocar uma rotação excessiva do pessoal dentro da empresa com risco de perda de eficiência;
- Pode provocar frustração pela rejeição de certos candidatos internos;
- Pode gerar conflitos de interesse;
- Pode causar o conflito de Peter onde as empresas elevam os candidatos a uma posição que este se mostra incompetente e estaciona.

**b) Recrutamento externo**

Chiavenato (2008) afirma que consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente. Este incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

- Consulta aos arquivos dos candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contactos com sindicatos e associações de classe;
- Anúncios em jornais;
- Agências de recrutamento;
- Viagens de recrutamento;
- Conferências e palestras em universidades e escolas.
- Recrutamento on-line

Para abordagem das fontes de recrutamento as empresas podem usar duas variáveis de consulta ao mercado: a directa ou a indirecta, Chiavenato (2008).

**Recrutamento Directo**

O recrutamento directo é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado utilizando os *média*. Após a análise da pertinência do anúncio para o preenchimento do cargo,

procede – se á escolha dos meios de comunicação através dos quais a divulgação será efectuada. Esta escolha esta dependente do público que se pretende recrutar. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

### **Recrutamento Indirecto**

Quando o recrutamento directo se revela ineficaz, como quando se trata por exemplo de gestores do topo, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efectuar o recrutamento e selecção ou ainda quando esta pretende distanciar – se do processo, a organização tem de optar pelo contacto com empresas especializadas (Câmara e tal, 2003):

- **Headhunting**

As organizações recorrem aos headhunters quando querem preencher cargos de “*top management*” (Câmara et al, 2003).

O *headhunting* consiste numa abordagem directa por parte de um consultor a um conjunto de potências candidatos visando despertar o seu interesse por uma nova “oportunidade profissional” tendo como objectivo a identificação do Profissional que, num dado momento, reúne as condições para integrar com sucesso a organização promotora do recrutamento, encara os desafios colocados e está capacitado para concretizar os objectivos a ele propostos (Ortigão, 2000)

- **Consultoria de pesquisa Directa**

Actuam numa metodologia similar aos headhunters, mas diferem destes no referente ao público com o qual trabalham. Estes são gestores seniores que ainda não estão no topo da sua carreira, sendo que os contractos com estes são mais fáceis e a sua receptividade a propostas de evolução de carreira, maior. Os consultores fornecem á empresa solicitante do recrutamento, uma pequena lista em que constam os candidatos considerados viáveis cabendo e ela entrevista – los e selecciona – los (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

- **Consultoria de Recrutamento**

A consultoria de recrutamento consiste na utilização de outsourcing. Os motivos para tal opção têm como base inexistência de recursos próprios para proceder ao recrutamento e selecção, ou ainda se motivos internos ou de mercado, pretendem distância do processo (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

**B.b.1) Vantagens do recrutamento externo.** O Manual Prático Lidel, mostra que as vantagens resumem – se em:

- Trazer pessoas novas a empresa, novas ideias e experiências;
- Renova e enriquece os Recursos Humanos da organização;
- Possibilita a empresa fazer usufruto dos treinamentos e investimentos de pessoal executados por outras empresas e pelos candidatos.

**2.b.2) Desvantagens**

Segundo Chiavenato (2008) as desvantagens baseiam-se em:

- Normalmente é mais longo que o recrutamento interno: há um tempo despendido na escolha e mobilização de técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atracção e apresentação dos candidatos;
- É mais caro pois exige despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc;
- Pode provocar frustração ao pessoal interno, pois pode ser entendido pelo profissional de dentro da organização como barreira para seu crescimento profissional;
- Apresenta riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, quando este não se adapta as características culturais vigentes na organização.

**2.c). Recrutamento misto**

Em face das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde

tanto fontes internas como fontes externas de Recursos Humanos. Ambos se complementam e se contemplam (Chiavenato, 2002,p 128)

Segundo Chiavenato (2008) o recrutamento misto é quando a empresa não faz apenas recrutamento interno ou apenas o externo, um método complementa o outro, pois ao se fazer o recrutamento interno o indivíduo deslocado para a posição aberta precisa de ser substituído em sua posição actual.

Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa de ser preenchida. Por outro lado ao se fazer o recrutamento externo uma oportunidade deve ser oferecida ao empregado sob a pena de ele procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Ele esta dividido em três alternativas:

1. Inicialmente **recrutamento externo, seguido de recrutamento interno**, quando o primeiro não apresenta resultados desejados, acontece quando a empresa necessita de pessoal qualificado a curto prazo e por isso importa - o do meio externo e não encontrando candidatos a altura solicita - os de dentro da organização;
2. Inicialmente **recrutamento interno seguido de recrutamento externo** caso não apresente resultados desejáveis, acontece quando a empresa dá prioridade aos candidatos internos a ela e não havendo candidatos a altura parte para recrutamento externo;
3. **Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente**, segundo estes autores, acontece quando a empresa esta mais preocupada com o preenchimento de vaga existente quer sejam por input ou mediante a transformação de Recursos Humanos.

#### **2.d). Recrutamento online**

Segundo Chiavenato (2008) é um meio usado por uma variedade de empresas como consultorias a agências de Recrutamento e Selecção de pessoal, usando a internet, algumas delas funcionam como banco de dados de curricula e cobram taxas para gerenciar os candidatos na Web, que

variam de pequenos débitos mensais e parcelas da remuneração inicial da pessoa que vier a ser contratada por indicação da agência, por outro lado outras agências não cobram pela manutenção dos currículos na rede, mas sim as empresas que se interessarem em contratar as pessoas cadastradas.

### **2.3) Assessment Centers**

Os *Assesment Centers* são um método essencialmente estruturado para reduzir os erros na avaliação, utilizando – se as diversas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Este método está orientado para o comportamento recorrendo a métodos de julgamento para combinar e integrar informação relevante para a performance do candidato (Chiavenato, 2000).

No decorrer da aplicação do *assement center* os candidatos participam em exercícios como discussão de casos, exercícios ou provas de grupo e apresentações de propostas de negócio a clientes (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Através do *assesment center* os avaliadores podem registar o comportamento do candidato durante o exercício.

### **2.2.4 Triagem de candidaturas**

A triagem de candidaturas consiste na análise das cartas de candidatura, confrontando – se as características que são apresentadas nas cartas com as exigências da função, pelo que se revela assim importante a qualidade do curriculum e a carta do candidato (Peretti 2001). O mesmo autor afirma que os candidatos excluídos deverão receber uma carta explicitando as razões da recusa (Peretti 2001). Por outra maneira consiste em dividir as candidaturas que respondem aos requisitos pretendidos, daquelas que dele se afastam, manter validas e eliminar as que não interessam (Cardoso 2007).

### **2.2.5. Processo de recrutamento**

Segundo Chiavenato (2008) inicia com a emissão da requisição do empregado, onde o órgão de linha (requisitante) toma a decisão de recrutar. O órgão de recrutamento (staff) será quem escolhera os meios.

**Processo de recrutamento:** muitas vezes iniciado pelo Departamento de Recursos Humanos, e caso se trate de uma análise de candidatos externos englobara: anúncio, análise do curriculum vitae, uma vez aprovado entrevista de triagem, se escolhido inicia a selecção com exame médico que quando apto segue a aceitação e contracto escrito.

Piretti (2001) mostra o resume este processo em dez etapas nomeadamente:

1. Necessidade de recrutamento (originada por uma saída, mudança, ou criação de um posto de trabalho);
2. Análise: verifica-se a pertinência do pedido, remuneração, qualificação, assim analisa-se se não a possibilidade de um reagrupamento de funcionários ao invés de uma nova contratação;
3. Definição de função: permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento, utilizada para conhecer a função e apresenta-la para os candidatos seleccionados;
4. Prospecção interna: acontece quando na existência de uma vaga é dada primazia aos candidatos já pertencentes a empresa, efectuando-se o recrutamento externo somente quando não existe candidaturas internas para ocupar a vaga em aberto;
5. Prospecção externa: apresenta vantagens, pois permite a comparação de candidatos internos e externos com objectivo de melhorar a qualidade de recrutamento, bem como enriquecer o potencial interno através da entrada de “sangue novo”;
6. Triagem de candidaturas: consiste na análise das cartas de candidatura, confrontando – se características que são apresentadas nas cartas com as exigências das funções, pelo que se revela, assim são importante a qualidade do curriculum e a carta do candidato (Peretti 2001). Segundo o mesmo autor os candidatos excluídos deverão receber uma carta explicando as razões da sua recusa.

7. Questionários;
8. Entrevista de selecção: segundo Chiavenato 2002 é a técnica mais usada nas grandes, médias e pequenas empresas. Ela é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem;
9. Testes: segundo o manual de gestão (2007) definem – se com conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos, podem se dividir em 5 sub grupos:
  - a) *Testes psicológicos*: constituem uma medida objectiva e estandarizada de amostras de comportamento das pessoas, sua função é analisar as amostras do comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparado - as com os padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas;
  - b) *Testes de personalidade*: segundo Chiavenato (1999) permitem analisar os diversos traços de personalidade sejam eles determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos), podem ser genéricos (traços gerais de personalidade), específicos (pesquisam determinados traços da personalidade).
  - c) *Testes de aptidão física*: apenas para funções que o exijam, estes, permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função;
  - d) *Testes de competências específicas*: são testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função;
  - e) *Testes de simulação*: constituem na reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar ou analisar o mais aproximadamente possível do real, nele são adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função, segundo Piretti (2001) tentam simular uma situação o mais possível da futura situação profissional;

- f) *Testes psicotécnicos*: provas que dão a conhecer num conjunto de dimensões consideradas importantes para o cumprimento da função, apresentam a vantagem de serem predictores, tem a capacidade de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognóstico para o desempenho de um cargo, estes também focalizam aptidões, servido para identificar quais estão presentes em cada candidato;

Chiavenato (2000) acrescenta um sub - grupo de testes, *os de conhecimento* que permitem medir o grau de conhecimentos profissional e técnicos exigidos pelo cargo, assim como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Estas provas podem ser classificadas quanto:

### **G.1.) Forma**

- a) Testes orais -fazem perguntas verbais, tendo o objectivo de obter respostas verbais específicas;
- b) Testes escritos - aplicados com perguntas escritas e as respostas também escritas;
- c) Provas de realização - provas que os candidatos terão de executar o trabalho ou tarefa uniformemente e com limite de tempo.

### **G.2) Conhecimentos**

- a) Gerais: envolvem noção de cultura geral ou conhecimento geral;
- b) Específicos: envolve conhecimentos técnicos e específicos relacionados com o cargo.

### **10) Decisão:**

Chiavenato (1996) define que a selecção é o processo que visa escolher entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou os que mais se identificam com as características da vaga, com vista manter ou aumentar a eficácia e o desempenho do pessoal e da organização.

Câmara et al (2001:315) refere que a " selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo."

### 2.3. SELECÇÃO

Pode ser definida como escolha de candidatos adequados aos cargos existentes na empresa, com objectivo a manter a eficácia, desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização. (Chiavenato 1999).

Nessa, mesma obra, pag 107 o autor afirma:

*“A selecção funciona com uma espécie de filtro que permite apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a selecção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo [...] A melhor maneira de conceituar a selecção é representa -lá como comparação de duas variáveis: de um lado requisitos do cargo a ser preenchido, e por outras características do candidato a preencher a primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo e a segunda é obtida pela aplicação de técnicas de selecção.”*

Temos ainda que *“a selecção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível”* (Câmara, Guerra e Rodrigues; Caetano e Vale, 2002), procurando entre os candidatos que foram recrutados os que mais se adequam ao cargo disponível na organização com o objectivo de manter ou aumentar a eficácia e o desempenho pessoal e organizacional (Chiavenato 2000). Trata - se portanto de escolher que pessoa vai ocupar o lugar disponível na organização (Rocha 1997)

Para efectua - la tem se por base as exigências do cargo a ocupar e as exigências do cargo correspondem a análise e descrição de funções. (Chiavenato 2000). Em primeiro lugar, há que se fazer uma comparação entre o conteúdo do cargo a ocupar e os perfis dos candidatos. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de selecção. O passo seguinte será a decisão de preencher o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante (Rocha 1997).

*“A selecção é concebida como um processo de comparação e de decisão”* (Chiavenato 2000).

**a. Seleccção com um processo de comparaçção**

Consiste na comparaçção entre as exigências do cargo, dada pela análise do perfil da função, e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de selecção (Chiavenato, 1991)

**b. Seleccção com um processo de decisçção**

O processo de decisçção cabe única e exclusivamente à entidade requisitante (Chiavenato 1991). Este processo possui uma importância por permitir o prognostico comportamental e no desempenho das tarefas organizacionais pelo candidato. Segundo Chiavenato (2008) ela soluciona dois problemas:

- a) Adequaçção do homem ao cargo;
- b) Eficácia e eficiência do homem no cargo.

Segundo o mesmo autor a selecçção acontece devido as diferenças entre as pessoas, que podem ser, físicas (estatura, peso, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga), psicológica (temperamento, carácter, aptidões, inteligência, habilidades mentais), que muitas vezes levam a que as pessoas se comportem de diferentemente e reajam estímulos cada uma de acordo com suas individualidades de maneira que tenham também desempenho diferente nas organizações.

De acordo com Chiavenato (1999), o processo de selecçção pode ser constituído por três processos:

- 1) *Modelo de colocação*: ocorre quando existe apenas um candidato para uma vaga, sendo necessário efectiva-lo sem qualquer descarte;
- 2) *Modelo de selecçção*: existem vários candidatos para uma mesma vaga. Assim, analisa-se o candidato fazendo um paralelo entre seu perfil e o perfil exigido pelo cargo para, a partir dessa análise, decidir qual o melhor candidato a ser escolhido;
- 3) *Modelo de classificaçção*: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Para que haja a selecção primeiramente deverá ser estabelecer um planeamento de acordo com as vagas e oportunidades oferecidas pelas organizações. Assim é necessário extrair as características das vagas existentes, podendo para tal usar:

- Descrição e análise de funções;
- Aplicação da técnica de incidentes críticos;
- Análise do cargo no mercado.

É muito importante no processo de selecção as informações sobre análise e especificações do cargo a preencher, pois os critérios de selecção tem que se basear nas exigências das especificações do cargo, para poder encontrar maior objectividade e precisão à selecção para o cargo, aqui encontra se informação sobre os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo.

### **1. Técnicas de selecção**

Com o objectivo de determinar o perfil do candidato, as técnicas de selecção a escolher deve assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo (Chiavenato, 1991).

Consiste em:

- Prova documental;
- Prova de conhecimento: avalia o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido;
- Provas de simulação: servem de complemento, pois fornecem uma visão realista acerca do comportamento futuro do candidato, já que simula uma situação que esta ira enfrentar
- Testes psicotécnicos e de personalidade;

### **Entrevista de selecção**

Definida por Chiavenato (2008) como processo de comunicação de duas ou mais pessoas que interagem. Nela aplicam-se estímulos ao entrevistado (entradas) para verificar suas reacções (saídas) e assim, estabelecer as possíveis relações de causa e feito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. Segundo Piretti (2001) ela tem com objectivo:

- Informar o candidato sobre a empresa, o posto de trabalho e suas características:

- Permitir ao candidato falar dando o máximo de informações sobre seu passado profissional e suas aspirações para o futuro.

A entrevista pode também ser entendida como uma conversa conduzida com um objectivo específico, auxiliando na descoberta de:

1. Aptidões técnicas do candidato para o despenho do cargo;
2. Dimensões comportamentais relevantes para função;
3. Potencial do candidato;

Capacidade de este se inserir na empresa e ser aceite no grupo. Em vários casos é a única técnica de avaliação utilizada no processo de recrutamento e selecção.

Ela normalmente dura uma hora no máximo e pode ainda levar somente 30 minutos dependendo do grau de complexidade do cargo.

### **Tipos de entrevista**

Segundo Cardoso 2007 a entrevista divide-se em três tipos:

1. **Entrevista tradicional**: normalmente é semi - estruturada, permite a recolha de informação que ajude a compreender melhor o comportamento do entrevistado. Esta entrevista deve ser acompanhada por um guião construído a partir da análise e descrição de funções, este deve ser idêntico para todos os candidatos que concorrem á mesma função;
2. **Entrevista situacional**: é um tipo de entrevista estruturada que parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. O guião de entrevista constrói-se a partir da análise e descrição de funções. Aqui é colocado um caso hipotético no qual o candidato deve dizer com actuação em determinada situação;
3. **Entrevista comportamental**: baseia-se em experiências passadas do candidato com o objectivo de perspectivar o futuro.

Chiavenato 2000 indica outra tipologia:

- 1) **Entrevista totalmente padronizada:** Esta é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que existe um guião pré – elaborado e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro – falso, sim - não. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações.
- 2) **Entrevista padronizada quanto á questões:** este tipo de entrevistas, as questões são também pré - elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões com o objectivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3) **Entrevista directiva:** neste tipo de entrevista não são as questões que são específicas mas sim as respostas, visando apenas conhecer “ certos conceitos espontâneos dos candidatos”O entrevistador vai formulando as questões conforme o decorrer da entrevista com o objectivo de obter uma determinada resposta.
- 4) **Entrevista não directiva:** este é o tipo de entrevista não estruturada, e nela não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. Uma critica dirigida a este tipo de entrevista é o facto da sua baixa consistência pois não possuem um guião estabelecido a priori.

A entrevista deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar que factores de ordem pessoal podem interferir no processo.

- Segundo Hindle (1998) o entrevistador deve preparar as questões exploratórias a abordar o candidato para obter informações que deseja, principalmente aquelas relacionadas a expectativas e aspirações do candidato.

### Fases da entrevista

De acordo com Chiavenato (2000), a entrevista de selecção ocorre em cinco fases:

A primeira etapa consiste na *preparação da entrevista*, aqui trata da preparação para o acto de entrevista e possibilita ao entrevistador a comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato. Com esta preparação o entrevistador devera poder determinar quais os objectivos

da entrevista, qual o tipo de entrevista que permite atingir esses objectivos, deverá fazer uma leitura do curriculum vitae do candidato e deverá saber o maior numero de informações quer acerca do candidato quer acerca do cargo.

A segunda etapa diz respeito ao *ambiente*, onde a sua preparação irá permitir que ruídos ou quaisquer outros aspectos exteriores interfiram na entrevista. O ambiente pode ser físico, sendo o local escolhido deve ser uma pequena sala isolada e sem presença de terceiros, ou psicológico, sendo que a entrevista deverá decorrer num clima sem receios ou pressões.

Em terceiro lugar vem o *processamento da entrevista* que corresponde a entrevista propriamente dita, onde existe uma relação interpessoal entre o entrevistador e o entrevistado, onde o primeiro ao fazer as perguntas ao segundo provoca estímulos para que possa estudar a retroacção, ou seja, as respostas e reacções comportamentais. Contudo, o entrevistador também vai informar o candidato acerca do cargo e da organização de forma favorável para que este se sinta mais interessado.

A seguir se encontra o *encerramento*, nela o entrevistador deverá fazer um sinal que a entrevista acabou, deverá informar ao candidato sobre procedimentos futuros e a forma como será contactado para saber o resultado.

A última etapa consiste na *avaliação do candidato*, esta deve ser feita logo após o candidato sair da sala, pois a informação sobre este é recente e ainda permanece na memória. O entrevistador deve rever e completar as informações que registou e caso não tenha registado, deve fazê-lo naquele momento. Depois define – se o candidato foi aceite ou não no fim da entrevista, como a sua colocação face aos outros candidatos.

### **Aspectos a abordar numa entrevista**

O guião de uma entrevista corresponde à enumeração dos aspectos considerados pertinentes para o desempenho da função em causa (Caetano e Vala, 2002). Os temas escolhidos para abordar na entrevista relacionam-se com o perfil da função definido (Cardoso, 2007).

Não existe um guião de universal, contudo apresenta - se os aspectos que poderão ser abordados numa entrevista de acordo com Caetano e Vala (2002):

1. **Dados biográficos:** trata - se de uma confirmação, actualização ou complemento de informação constante no CV.
2. **Formação escolar e técnica:** consiste em averiguar a formação do candidato, o quanto se força e empenha para adquirir formação e como esta foi financiada.
3. **Experiencia/ historia profissional:** trata - se averiguar as actividades profissionais exercidas ou como decorreu seu estagio se o candidato ainda não tiver experiência profissional.
4. **Factores pessoais de satisfação:** procura - se averiguar os factores que maior satisfação profissional proporciona ao candidato, assim como as tarefas realizadas e a satisfação que estas proporcionaram.
5. **Situação familiar:** trata - se de identificar um eventual aspecto impedor do desempenho da função. Dado a delicadeza deste aspecto as questões a colocar devem ser a única e exclusivamente pertinentes para selecção, sendo que deverão ser abertas para que seja o candidato a decidir o grau de intimidade que quer revelar.
6. **Actividades exteriores ao trabalho:** procura – se abordar os hobbies do candidato, pois estes mostram a maneira de ser do indivíduo.
7. **Qualidades exigidas á função:** trata – se de procurar saber como o candidato analisa as situações, se é introvertido ou não e o seu nível de estabilidade emocional.

### **Vantagens e inconvenientes da entrevista de selecção**

A entrevista de selecção apresenta como **vantagens** determinar os requisitos de comunicação e competências sociais dos entrevistados, obter informações adicionais úteis para a tomada de decisão, avaliar a fluência verbal e os conhecimentos dos entrevistados (Cardoso, 2001).

Como **desvantagens** encontra-se a subjectividade das avaliações, imprecisão e carência de base científica (Chiavenato, 2000).

## **Capítulo III**

### **Metodologia**

O objectivo desta pesquisa é descrever os processos de Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique, a principal metodologia adoptada foi a análise e interpretação de factos, por via da análise documental, entrevistas e análise comparativa dos dados.

O tipo de pesquisa é descritiva, que segundo Gil (1989) busca primordialmente descrever as características de uma população ou fenómenos e estabelecer possíveis relações entre variáveis e definir sua natureza, e que segundo Cervo e Bervian (2002, p 66) ela observa, regista, analisa e correlaciona nas ciências sociais. Aliado a ela se encontra a pesquisa bibliográfica que abrange a leitura, análise e interpretação de literatura, textos legais, manuscritos, etc, com objectivo de conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o recrutamento e selecção.

Para realização do trabalho pretende-se executar um estudo exploratório visando aprofundar e obter uma melhor compreensão do problema em causa e fazer sua análise e interpretação, com auxílio da observação não participante que segundo Cervo e Bervian (2002) é observar somente no papel de expectador como são realizadas as funções, sem se envolver com o objecto de estudo na empresa de estudada, esta última técnica de pesquisa deveu-se ao facto de a autora não fazer parte do quadro de Pessoal da empresa estudada.

O objectivo desta pesquisa é descrever os processos de recrutamento e selecção no Banco de Moçambique.

### 3.1. Instrumento de pesquisa

Para recolher informação relativa às práticas de Recrutamento e Selecção foi construído um guião de entrevista ( Anexo 1). Na construção do guião incluíram - se perguntas sobre os entrevistados e as várias fases do processo . A sua elaboração aconteceu em fases, onde primeiramente foi organizado um questionário composto por duas partes, a primeira dizia respeito à caracterização do nível etário, escolaridade, função ( grau gestão) e tempo funcional.

Em relação ao segundo grupo do guião de entrevista abordava aspectos de Recrutamento e Selecção, era composto por duas perguntas de múltipla escolha e três de comentários sobre os conteúdos da entrevista, pessoas participantes e os conteúdos dos testes. A sua correcção trouxe as seguintes mudanças: questionamento da maneira como foi recrutado, procedimentos na entrega de candidatura, questionamento sobre o conteúdo das entrevistas, sua realização, bem como sobre a realização dos testes e participação no processo de integração.

O instrumento final também dividido em duas partes, diferencia - se pelas questões que compõem a segunda parte do guião que dizem respeito ao processo de Recrutamento e Selecção, nele se encontra um enquadramento das várias fases que compõem estes processos, desde a altura que a instituição prepara o recrutamento até a fase de entrada na mesma.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análise dos dados**

Para compreender a forma como se procede o Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique, foi efectuado um estudo através de uma análise documental e entrevistas dirigidas aos trabalhadores e gestores da mesma instituição.

Quadro 1: Sinopse de entrevistas

Problemática	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<b>Dados de caracterização</b>	<b>Nível etário:</b> 36 a 45 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> 5 a 10 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior	<b>Nível etário:</b> 46 a 55 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> 10 a 15 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior	<b>Nível etário:</b> 46 a 55 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> + 20 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior
Aspectos sobre R e S			
<b>1. Meios de recrutamento</b>	... Um convite...	.... Concurso para sua área....	Participou no concurso...
<b>2. Preparação do processo de recrutamento e selecção</b>	Quando existe uma necessidade o Departamento em causa faz um pedido ao DRH, que submete ao Conselho de Administração, que aprova, seguidamente é lançando um Concurso. ....	O pelouro identifica a necessidade, elabora o perfil da vaga, submetendo em seguida aos recursos Humanos, que faz avaliação do pedido, para de seguida lançar um concurso que pode ser interno ou externo, o seu departamento prepara os testes a aplicar, que são aplicados pelos DRH ....	Identifica – se a vaga, descreve – se o perfil do posto de trabalho (habilidades, habilitações). Remete – se a lista de necessidade de pessoal ao Departamento dos recursos Humanos, que elaboram um plano integrado e necessidade de pessoal que submete ao conselho de Administração, uma vez aprovado é feito o Concurso interno. As vagas que não forem cobertas são supridas através do lançamento de um concurso externo através dos jornais de maior circulação.

<b>3.Provimento de vaga pelas várias unidades de estrutura.</b>	... Os procedimentos de provimento de vaga são iguais..., mas pode haver especificidade em certas áreas...	Os procedimentos são os mesmos, com excepção de certas vezes pode – se fazer uma admissão directa ...	Procedimento é o mesmo, ... alguns serviços especializados e específicos de uma unidade de estrutura devam ser obtidos por pesquisa directa no mercado.
<b>4.Escolha das fontes de recrutamento</b>	...Candidaturas espontâneas, a quando da colocação de uma anuncio.	A escolha de fontes tem sido candidaturas espontâneas	... Habitualmente a candidatura é espontânea em resposta ou concurso público.
<b>4.Divulgação das candidaturas</b>	Primeiramente faz o anúncio interno e quando não se encontra candidatos a preencher se executa o recrutamento externo, por meio de um anúncio no jornal, de maior circulação	Divulga através do anúncio no jornal, preferencialmente o notícias	Concurso público por via do jornal de maior circulação: Notícias.
<b>5.Escolha entre o recrutamento interno e externo</b>	... A áreas que não é possível executar o Recrutamento interno, mas metodicamente se inicia sempre que a uma vaga por recrutamento interno e só depois recrutamento externo	Depende dos sectores, faz – se uma procura interna apoiado a um concurso interno, e se este satisfazer a necessidade não se vai ao concurso externo ...	Prorrogação do Departamento dos Recursos Humanos.
<b>6. Processo de recrutamento após a recepção de candidaturas</b>	... Segue – se as entrevistas, a sua tinha 2 pessoas: Director de Recursos Humanos, e o Director dos Estudos (área na qual se candidatou) ... testes de avaliação...o DRH Lança as aprovações ao Conselho de	Após a recepção de candidaturas os candidatos são submetidos a entrevistas e testes específicos da área a que se candidata.	Recebido as candidaturas o DRH faz a primeira triagem pela análise documental. As unidades de estrutura elaboram testes especializadas a que são submetidos os candidatos, aqueles que forem aprovados ao teste temático são submetidos a entrevista que avalia conhecimentos técnicos, hobbies, carácter expectativa, disponibilidade, situação familiar,

	administração para ultima decisão...		capacidade de trabalhar em grupo e em momentos de stress entre outros itens.
<b>3. Participação em processos de integração e acolhimento</b>	... Passei por um período probatório, uma semana no curso de acolhimento ...	... Período probatório que antes era de um ano, mas actualmente o mesmo é de 3 meses...	O Banco tem brochuras de integração e acolhimento e submete aos novos trabalhadores a uma formação intensiva, na qual quando se trata de um grupo grande os gestores fazem apresentação das diversas unidades. Também se aplicam visitas as unidades de estrutura, certas vezes para alguns postos são recomendada leitura adicional...
<b>4. Dificuldades no Processo de Recrutamento e selecção</b>	... o resultado do júri não teve significado ... os que foram aceites, não eram os primeiros da lista.	... tempo do período probatório actual (3 meses) onde acredita que dificilmente se consegue ver as deficiências do candidato e por tanto devia ser mais longo.	...A tempos atrás não havia padronização, por exemplo o candidato não fui submetido ao curso de acolhimento.
<b>Problema</b>	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
<b>Dados de caracterização</b>	<b>Nível etário:</b> 46 a 55 anos <b>Escolaridade:</b> Universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> + 20 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior	<b>Nível etário:</b> 36 a 45 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> 10 a 15 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior	<b>Nível etário:</b> 36 a 45 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> Gestor <b>Tempo de Função:</b> 10 a 15 anos <b>Categoria profissional:</b> técnico superior
<b>Aspectos sobre RES</b>			
<b>1. Meios de recrutamento</b>	Pelo sistema de afectação de quadros....	... Fez uma carta para o director do banco, pedindo	Respondeu a um anúncio no jornal...

		emprego...	
<b>2. Preparação do processo de recrutamento e selecção.</b>	Preparação: identifica – se a necessidade numa determinada unidade de estrutura, o DRH procura saber se não há na organização a alguém para sobrepor as funções. Depois de análise a uma aceitação ou rejeição do pedido, se a necessidade se mantiver faz se um pedido ara o conselho administrativo, para a escolha do meio ou método de recrutamento (interno ou externo). ... Asseguir leva se a concurso publico ou restrito (quando se pega na base de dados dos recursos humanos)	Actualmente primeiro as diferentes unidades de estrutura expõe sua necessidades as Departamento dos Recursos Humanos, que sintetiza todas as necessidades e as remete ao conselho de administração para a sua aprovação.	As unidades de estrutura dão informação ao Departamento dos Recursos Humanos que tem a necessidade de um novo colaborador, e por isso devem justificar tal carência o mesmo, o departamento analisa a necessidade e submetem o pedido ao conselho de administração, que vai aceitar o rejeitar o pedido. Se aceite O departamento abre um concurso interno para ver se na instituição não existem pessoas que possam ter as habilidades necessárias. As unidades de estrutura requisitantes são quem descreve o perfil, e os requisitos e por sua vez mandam para O DRH.
<b>3.Provimento de vaga pelas várias unidades de estrutura</b>	São uniformes as práticas de recrutamento e selecção nas diferentes unidades. a descrição de funções esta feita, pode ser ajustar com o tempo, nela contem as exigências, competências, relações das tarefas, influencia na remuneração das diferentes funções, assim	O procedimento é centralizado no DRH, por isso acaba não havendo diferença entre os departamentos, só o que acontece é que cada área específica elabora os testes o os remete ao DRH, que os executa e os retorna para área específica para	Na unidade de estrutura se segue os padrões estipulados pelos o DRH o que reduz a possibilidade de existência de diferenças entre as várias unidades do Banco.

	sendo não se precisa pegar cada vez que a um recrutamento, pode por uma lado ser actualizado	sua correcção (cada teste possui um código). A anos atrás eram usados consultoras de recrutamento e dilecção como a KPMG, Ernest Young, estas consultoras realizam todos o processo selectivo e só traziam os candidatos para a instituição. Este processo é por mim visto como benéfico porque decipa o nepotismo	
<b>3.Escolha das fontes de recrutamento</b>	Houve altura que o Banco tinha determinadas preferências, aqui este tem ligação com as universidades como: Eduardo Mondlhane, Instituto de relações internacionais...	Via anúncio público, e poucos casos são por via de indicação.	Preferencialmente a escolha dos Recursos é via anúncio público, para que possam permitir candidaturas espontâneas, de maneiras a não haver discriminação.
<b>4.Divulgação das candidaturas</b>	Via concurso público, ou convite quando é preciso um especialista	Jornal Noticias, por ser o de maior circulação.	A divulgação é feita através do Anúncio no jornal Noticias
<b>5.Escolha entre recrutamento interno e externo</b>	... Internamente ... e se faz concurso externo quando internamente não a quadros para preencher a vaga em	Normalmente é feito primeiramente o concurso interno e só depois de se	Primeiro faz se o Recrutamento interno...

	aberto...	esgotarem as vagas internas é que se vai a externo.	
<b>6.Processo de recrutamento após a recepção de candidaturas</b>	O candidato é chamado para entrevista, realiza testes de conhecimento específicos relacionados com postos (testes elaborados pela unidade de estrutura requisitante), na altura que foi aceite eram codificados depois eram enviados a mesma unidade que os corrigia e devolvia para ao DRH que faziam uma proporção de uma vaga para 5 concorrentes. Na entrevista vê – se as habilidades importantes, raciocínio, organização de pensamento.	Primeiro o departamento dos recursos humanos começa por uma triagem de currículos, sai a lista dos pré-seleccionados, realiza se em seguida um teste diagnóstico, os apurados é chamado a entrevista, os melhores entram.	São analisados todos os currículos, e descartados os não preenchem os requisitos, por outro lado os que reúnem são chamados para realizarem testes ..., estes testes tem a ver com a especialidade da vaga. Depois de realizar os testes se escolhem as pessoas com melhores notas e fazem se entrevistas. Faz se então uma analogia se quiserem 5 e concorrerem 200, escolhem e as 15 maiores notas, e esses passam para entrevista.
<b>7.Integracao e acolhimento</b>	Participei num período probatório de um ano, e um ano de estágio...	...Existe um período de iniciação, quando o grupo é grande os directores apresentam os seus departamentos, o que cada um faz em termos de actividades...	...participei num período de ambientação, durava 3 semanas, havia uma formação sobre os pelouros gerais para os técnicos superiores), aqui se ensinava o que é cheque, contra cheque, transferência bancária, debito etc...
<b>8.Dificuldades no processo de Recrutamento e</b>	O período probatório actual é de 3 meses, tempo que não considero ser suficiente para	Não aponto nenhuma dificuldade visível, porque na altura havia um esforço	Não aponta nenhuma dificuldades eu sobressaiam... não pode compara com os procedimentos actuais, ...é necessário que se paute pela transparência para

<b>selecção</b>	verificar as habilidades, competências do recém admitido....	árduo para ingressar nas instituições...	proteger a imagem do Banco.
<b>Problemática</b>	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9
<b>Dados de caracterização</b>	Nível etário: 46 a 55 anos Escolaridade: universitário Função: técnico Tempo de Função: + 20 anos Categoria profissional: técnico superior	Nível etário: 46 a 55 anos Escolaridade: secundário Função: técnico Tempo de Função: + 20 anos Categoria profissional: técnico médio	Nível etário: 26 a 35 anos Escolaridade: Secundário Função: Técnica Tempo de Função: 5 a 10 anos Categoria profissional: técnico médio
<b>Aspectos sobre RSE</b>			
<b>1. Meio de recrutamento</b>	Respondeu a um Concurso...	Deixou o curriculum que na altura exigia 9ª classe, esperou e foi chamada	...através de um concurso público ...
<b>2. Preparação do processo de recrutamento e selecção de pessoal</b>	Faz se primeiramente o levantamento de necessidades ...Faz se uma requisição do pessoal ao DRH que é submetido ao Conselho de administração, aprovado, a área em causa faz um teste direccionado as vagas existentes, se forem muitos os candidatos solicitam se escolas para se cedam espaços para a realização do mesmo, são emitidos em seguida listas dos candidatos		

	para permitir o controlo, ... realizados os testes são corrigidos pela unidade de estrutura requisitante, que os classifica e submete os resultados ao CA.		
<b>3. Proveniente de vaga nas várias unidades de estrutura</b>	... Padrão estipulado, já que tudo é centralizado no DRH, o que pode diferenciar é o tipo de prova a realizar, que depende da especificidade de cada posto.		
<b>4. Qual e como tem sido a escolha de fontes dos recursos Humanos necessários?</b>	Candidaturas espontâneas, em resposta a anúncios		
<b>5. Como é realizada a divulgação das candidaturas na sua instituição?</b>	Através de anúncios públicos nos jornais "Notícias" e "Domingo", algumas vezes nas universidades.		
<b>6. Poderia me dizer quando e como se procede a escolha entre</b>	Preferencialmente inicia – se pelo recrutamento interno, faz se um anúncio que é publicado na intranet e afixado em locais visíveis.		

<p><b>o recrutamento interno e o externo?</b></p>	<p>Assim sendo só se vai aos concurso externo se internamente não se preenche a vaga.</p>		
<p><b>7. Processo de recrutamento após a recepção de candidaturas ?</b></p>	<p>Após a recepção de candidaturas chamam – se os candidatos que passaram a prova documental para os testes, e os que tiverem notas medias de aprovação são submetidos a entrevistas, nela participam o gestor mais um ou dois técnicos e do Departamento requisitante, Nos testes fixam se os valores que possam reduzir o numero de candidatos.</p>	<p>... Passou um tempo que a candidata presumiu ser o tempo para verificação do curriculum. Chamaram para uma entrevista, nela estavam presentes trabalhadores do DRH, e um técnico da área em que estava a candidatar – se. Realizou também testes gerais (não eram específicos com os testes actuais), e também provas documentais que consistia na verificação dos documentos por ela entregues em sua candidatura.</p>	<p>... o Banco publicou uma listagem de admissão da candidatura, em seguida realizei um exame de admissão ao concurso, por fim passei por uma entrevista e logo em seguida foi avisada da minha admissão.</p>
<p><b>8. Processo de Integração e acolhimento?</b></p>	<p>Passei por um período de ambientação... de uma semana... algumas áreas os gestores dão palestras de apresentação das mesmas.</p>	<p>... Curso que, e ensinava o que é o Banco, qual deve ser o perfil do trabalhador bancário. Nessa altura os recém admitidos ficavam na área específica,</p>	<p>... Processo de ambientação de um dia, onde mostravam de forma resumida os procedimentos.</p>

		enquanto actualmente se faz uma apresentação de todo o banco, pelouros e administradores.	
<b>9. Dificuldades no processo de recrutamento e selecção do Banco de Moçambique ?</b>	Dantes não havia concurso, era por indicação, mas actualmente é necessário que haja uma maior transparência possível.	Na altura não sobressai nenhuma dificuldade porque os processos pelos que passou eram uniformes e as pessoas eram educadas para aceitar a vaga que eram indicadas,	As dificuldades encontradas no processo de recrutamento e selecção resumem-se no facto do processo de ambientação ter levado somente um dia não tendo sido suficiente para saber mais sobre a instituição.
<b>Problema</b>	Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
<b>Dados de caracterização</b>	Nível etário: 46 a 55 anos Escolaridade: Secundário Função: Técnico Tempo de Função: + 20 anos Categoria profissional: Técnico médio	Nível etário: 46 a 55 anos Escolaridade: universitário Função: técnico Tempo de Função: +20 anos Categoria profissional: técnico médio	Nível etário: 36 a 45 anos Escolaridade: secundário Função: Técnico Tempo de Função: 15 a 20 anos Categoria profissional: técnico médio
<b>Aspectos sobre RES</b>			
<b>1. Meio de recrutamento</b>	Fui recrutada nos ex-BCA “ Banco comercial de Angola” em 1976 através de um concurso de provimento de vaga para atendimento de balcão....	Fui através de um concurso, ouviu que o Banco precisava de pessoal devido a saída dos portugueses, concorreu.	Fiz uma carta a solicitar emprego em 1991, pois na altura não havia concurso, depois de um tempo foi chamada para entrevista.
<b>2. Processo de recrutamento</b>	Fui chamada provas psicotécnicas, com perguntas	Realizei provas (iguais as de agora), e estas	.... Passei por uma entrevista onde o júri era composto pelo director do Departamento jurídico, e o director do

<b>após a recepção de candidaturas</b>	técnicas e participei numa entrevista que analisava questões de cultura geral.	dependiam da vaga a .... Após ser aceite teve que fazer um juramento ligado a confidencialidade dos assuntos bancários.	DRH, nela eram abordadas questões gerais. Actualmente é mais organizado, faz se um concurso e a uma pré – selecção, os aceites fazem testes escritos e os aprovados passam por entrevistas dirigidas pelos DRH
<b>3. Processos integração e acolhimento?</b>	Passei por um processo de acolhimento, nele eram explicados o funcionamento dos diversos departamentos, bem como apresentados os directores dos mesmos.	Na integração já trabalhava na área em que se tinha candidatado em simultâneo um formador lhe explicava o serviço e o funcionamento de Banco de Moçambique	... Trabalhou com os colegas que lhe mostraram o funcionamento do departamento, e só passado 3 anos é que passou por um processo de integração com a apresentação de cada departamento
<b>4. Dificuldades encontradas no processo de recrutamento e selecção do Banco de Moçambique</b>	Nenhuma dificuldade foi apontada, pois na altura as pessoas eram habituadas pela lei do esforço e não se escolhiam vagas mas sim eram indicadas	A dificuldade foi que entrou enquanto era muito nova, e nunca tinha feito nada igual, era necessário um comprometimento pela exigência do Banco	Na sua altura achou que o processo foi moroso, e tinha eu ir ao Banco todos os dias integração ao seu modo de vir era realizada quando o número de admitidos fosse maior por isso ficou tempo a espera
<b>Problemática</b>	Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
<b>Dados de caracterização</b>	<b>Nível etário:</b> 26 a 35 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> técnico Tempo de Função: 5 a 10 anos Categoria profissional: técnico médio	<b>Nível etário:</b> 36 a 45 anos <b>Escolaridade:</b> universitário <b>Função:</b> técnico Tempo de Função: 5 a 10 anos Categoria profissional: técnico médio	<b>Nível etário:</b> 46 a 55 anos <b>Escolaridade:</b> secundário <b>Função:</b> técnico Tempo de Função: +20 anos Categoria profissional: técnico médio
<b>Aspectos sobre RSE</b>			
<b>1. Pode me</b>	Respondeu a um anúncio no	Respondeu a anúncio no	Deixou um curriculum e foi chamada para entrevista

<b>descrever como foi recrutado?</b>	jornal notícias, na qual uma empresa especializada recrutava pessoal para o Banco	jornal, foi ao Banco deixar curriculum, a selecção foi feita por uma empresa que não se recorda do nome	
<b>2. Processo de recrutamento após a recepção de candidaturas</b>	...realizavam - se testes, que eram vários, deste teste temático, cultura geral	... chamam se as pessoas para fazerem testes, e estes levam dias a serem feitos, pois são testes específicos par as vagas, cultura geral	... foi chamada para entrevista oral, nela estavam presentes, o director do pelouro que ia, um técnico de Recursos Humanos, o candidato realizou testes, ouve também uma verificação dos documentos
<b>3. Processos de integração e acolhimento</b>	Participei num processo e integração onde ensinavam o que era o Banco e numa formação sobre o atendimento público	Processo de integração que de uma forma geral ensinava o que é o Banco, apresentava suas áreas, e davam formação específica para área em que a pessoa se candidatava.	Participou num curso que lhe ensinava o funcionamento do Banco, ética cultura organizacional, mostrava a postura bancária, e significados de palavras bancárias, como cambio, juros etc.
<b>4. Dificuldades encontradas no processo de recrutamento e selecção do Banco de Moçambique</b>	O processo foi moroso porque uma vez por semana tinha que fazer vários testes, para além disso os candidatos eram muitos.	O facto de os testes não terem sido realizados no mesmo dia provocava um certo desconforto.	Difícil é indicar as dificuldades, porque na altura em que entrou as empresas mostravam o porque de cada procedimento e a pessoa tinha que se comprometer a fazer assim sendo qualquer que fosse o sacrifício necessário era realizado.

## 4.2 Interpretação dos resultados

Nesta secção são apresentados os resultados referentes ao questionário de entrevista, correspondente a 15 trabalhadores dentro os quais 9 técnicos e 6 gestores dos vários departamentos. Os dados aqui interpretados encontram – se no quadro (1) com a designação “sinopse de entrevistas”, os quais correspondem o (IV) capítulo, entre as páginas 36 a 48. O quadro interpretado está dividido em duas colunas, onde a primeira diz respeito a problemática e a segunda coluna diz respeito as respostas dos entrevistados.

No que diz respeito a primeira secção do questionário, (a maioria parte da amostra), 8 trabalhadores estão na faixa etária dos 46 a 55 anos, os restantes estão divididos em: 5 na faixa de 36 a 45 anos e 2 na faixa de 26 a 35 anos. Em relação ao nível de escolaridade a maior parte é de nível universitário.

Em relação ao tempo de entrada no Banco a amostra é caracterizada pela maioria dos trabalhadores que entraram há mais de 20 anos (7), 4 entraram entre 5 a 10 anos, e 3 trabalhadores entraram entre 10 a 15 anos e só um entrou no Banco no intervalo de 15 a 20 anos.

O processo de Recrutamento e Selecção inicia com o levantamento de necessidade por um departamento, por uma requisição de pessoal, por via de um documento que deve ser preenchida e assinada pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento, como mostra Chiavenato 2008.

Esta requisição vai ao DRH que analisa e verifica a sua pertinência. Após uma harmonização dos pedidos dos vários departamentos o projecto vai ao Conselho de administração, para a deliberação.

Uma parte dos entrevistados citou a necessidade de definição do perfil do posto de trabalho, que inclui o mapeamento dos aspectos intrínsecos e extrínsecos para a execução do mesmo. Depois

de aprovado o pedido e já previamente definindo o perfil pelo órgão requisitante o DRH começa fazendo um pesquisa interna, verificando dentro de organização se encontra alguém capaz de preencher a vaga em aberto como mostra Chiavenato 2008.

Quando o DRH verifica que não se encontram candidatos capazes de preencher a vaga, executa o recrutamento externo que ocorre quando não havendo candidatos internos a organização preenche a vaga com pessoas que não fazem parte da mesma (Chiavenato, 1999).

Este é realizado utilizando várias fontes:

- Universidades: Universidade Eduardo Mondlane e Institutos;
- Empresa como KPMG, e Ernest Young, que fazem todo o processo e trazem um número muito reduzido, 3 ou 4 para decisão final, processo percebido como bom por permitir imparcialidade e transparência.
- Candidaturas espontâneas, por meio de anúncio público no jornal de maior circulação (Notícias) que são as principais fontes. Não obstante existe cargos que podem ser por indicação directa, que são casos que sabendo de uma vaga, se indica alguém que poderá ocupar o cargo.

Segue - se portanto a triagem de candidaturas que são a análise das cartas, confrontando – as com as características que são apresentadas com as exigências da função (Piretti 2001), estas servem para reduzir o número de candidatos a entrevistar.

Os que passarem a esta fase estão aptos para ir as entrevistas. Importa referenciar que alguns entrevistados pela autora mencionam somente a partir daqui como inicio do processo.

Nas entrevistas participam crucialmente director dos DRH, e o Director da área requisitante.

Seguidamente seguem - se aos testes que na maioria são gerais e de cultura por vezes, elaborado pela área requisitante e por eles próprios corrigidos, simplesmente ministrados pelo DRH. Foram também mencionados singularmente os testes psicotécnicos que vão medir

as habilidades técnicas para execução das tarefas. Acontece que existem entrevistados que mostraram ser possível realização dos testes antes das entrevistas.

Corrigidos os testes, os resultados são levados ao C.A para aprovação e ao serem informados os recém admitidos passam por um processo de integração.

Em relação a participação nos processos de integração e acolhimento pode se afirmar categoricamente que toda a amostra participou em algum momento num dos processos, que por vezes recebe a designação de processo de ambientação que dura segundo a amostra mínimo 3 meses a um ano, apesar de que foi mencionado um entrevistado que o realizou em uma semana.

Pretende - se neste processo que o recém admitido aprenda a ética, comportamento, linguagem bancária e que em uma semana não é possível aprender. Também foi mencionado o facto de que existiram procedimentos segundo os quais os recém admitidos entravam e permaneciam nos seus locais e aprendiam tudo possível ligado somente as suas tarefas, enquanto actualmente é feita uma visita por todos os departamentos, apresentação destes pelos seus directores, facto que leva uma das entrevistadas a acreditar que esperou 3 anos para passar pelo processo de integração, por ser necessário um número mínimo de recém admitidos para fazer a exposição dos sectores.

Merece registo ter sido apontado o caso de indicação de um trabalhador responsável para a integração, que não tinha paciência e cuidado ao fazer a ambientação o que levou que os novos ingressos se ajudassem mutuamente.

Existe na amostra um caso peculiar que mostrou ter assumido formalmente o compromisso de confidencialidade a quando da sua entrada.

No que concerne as dificuldades do processo os inquiridos (de integração recente) referiram em parte o facto do tempo do período probatório que até há dez anos atrás era de um ano, que no momento da integração destes já era de três meses, o que não possibilitava limar as deficiências

dos recém recrutados, houve até um período em que era realizado concomitantemente o período probatório de um ano e um estágio com mesma duração.

Também foi apontado o facto de recentemente no intervalo de 5 a 10 anos o processo ser moroso pela realização de vários testes o que implicava levar dias para conclusão.

### 4.3 Discussão dos resultados

De acordo com a leitura dos resultados das entrevistas pode ser feito o seguinte alinhamento de procedimentos no processo de Selecção e Recrutamento, feito pelo Banco de Moçambique;

- Ao se manifestar uma necessidade por um Departamento, a mesma área analisa - a para depois poder preencher uma requisição de empregado como mostra Chiavenato, 2008, p 171, esta é por sua vez enviada ao Departamento de Recursos Humanos. Este apoiado ao perfil psico profissional previamente definido pela área requisitante abre uma vaga internamente, e caso não haja candidatos com o perfil desejado optam pelo concurso externo que ocorre quando havendo uma vaga na instituição, esta procura preenche - la por pessoas que não fazem parte da mesma Chiavenato 1999.
- Grande parte deste recrutamento é realizada por anúncio no jornal de maior circulação, com o intuito de garantir a transparência do mesmo, preferencialmente o jornal “Noticias”. Sequencialmente são realizadas triagem de candidaturas que segundo Piretti 2001, permite a contratação das características apresentadas para execução das funções.
- Em relação aos métodos de selecção, verifica - se que a entrevista (com a participação da Unidade requisitante e um representante do DRH) aparecem como métodos privilegiados para avaliação dos candidatos a admitir.
- Os testes psicológicos, os de aptidão, quer os de personalidade ainda não são utilizadas e as práticas de simulação igualmente são pouco usuais.

- Fazem parte Recrutamento e Selecção o processo de Integração, este foi referido através dos processos de acolhimento e ambientação, neles segundo o Cardoso 2007, acontece uma adaptação recíproca, assim sendo ao novo colaborador deve ser dado todas as informações acerca da organização e do cargo a ocupar. No Banco são realizadas visitas aos departamentos tradicionalmente apresentados pelos respectivos Directores.
- Com o passar do tempo as práticas vão se aperfeiçoando, adaptando se as exigências do mercado, onde antes da independência a maior parte dos trabalhadores provinham de Portugal ou descendentes de lá, mas aquando da independência, os portugueses regressaram para metrópole e foi necessário recrutar muitos moçambicanos.
- Nessa altura já se realizavam testes psicotécnicos não obstante não serem dos mesmos moldes actuais, o fluxo de trabalhadores era reduzido comparativamente com os da actualidade, daí que era possível a entrada simplesmente com uma carta de pedido de afectação com uma posterior entrevista.
- O Período de ambientação é de 3 meses o que causa algum constrangimento, pois os trabalhadores acreditam não ser suficiente para que os recém admitidos aprendam as bases do funcionamento bancário.
- Os autores Chia venato, Piretti Câmara e Cardoso e uma forma geral consideram que o Processo de Recrutamento começa do seu planeamento, que inclui análise e descrição de função, elaboração do perfil da função, assim sendo o Banco de Moçambique por ser coordenadora financeira pauta por ser exemplo de todas as outras empresas, de maneira apresenta uma análise e descrição de funções, que pode sofrer alterações aquando de uma necessidade. O perfil da função é elaborado pelo departamento requisitante quando possui uma vaga e em seguida manda - o para o Departamento de Recursos Humanos para análise.
- Segue então a identificação das fontes: internas e externas, onde o Banco de Moçambique preferencialmente executa o interno através de concurso interno que

segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) trata se de dar a conhecer aos colaboradores d empresa o cargo vago. Quando na instituição não existem candidatos opta se então pelo concurso externo. Passando para a fase de recepção de currícula para sua apreciação e análise dos mesmos, para depois chama - los, para a realização de testes que podem ser personalidade, simulação entre outros segundo Chiavenato 1999, mas no Banco só realizam testes temáticos e de aptidão física quando a actividade a ser desempenhada requer, exemplo guarda.

- Realizados os testes são analisadas as pontuações e informados os resultados ao Conselho de Administração para sua validação. Este remete sua apreciação ao DRH que informa ao departamento requisitante e divulga os resultados. Aguardando os recém admitidos para integração.
- Como se pode notar o Banco tenta implementar práticas que sejam as mais eficazes possíveis, visando o bem-estar da organização e dos trabalhadores da mesma, assim sendo pauta por adaptar as práticas sugeridas por estudiosas as suas qualidades e capacidades.

**Quadro 2: Comparação das Práticas de Recrutamento e Selecção**

Teorias	Práticas anteriores	Práticas actuais	Literatura	Conclusão
Identificação de necessidades	Feita pelas U.E, sob a coordenação do DRH que centraliza (fala do gestor)	Cada departamento indica e remete a informação ao DRH que analisa (fala do gestor)	Feita por um órgão da empresa que analisa a relevância de buscar um novo colaborador (Chiavenato 2000)	Realizada por cada departamento que analisa o posto a ocupar e requisita o colaborador ao Departamento de Recursos Humanos
Descrição do perfil psico profissional da função	O gestor devia definir o perfil na definição das necessidades excepto os postos transversais, exemplo: secretaria (Fala do gestor)	Perfis padrão já definidos, actualizadas aquando de uma necessidade (fala do trabalhador)	Descrição exacta e exhaustiva de componentes de uma função levantando aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo (Chiavenato, 2000)	Descrição exhaustiva sobre as tarefas, actividades a realizar, características de personalidade necessárias para execução do posto
Escolha de Recrutamento interno e externo	Prorrogativa do DRH (fala do gestor)	Inicialmente recrutamento interno e só quando não se identifica o candidato se passa ao recrutamento externo	Recrutamento interno depois externo, recrutamento externo depois interno e uso dois concomitantemente (Chiavenato 1999)	O Banco de Moçambique prioriza o recrutamento interno e só quando não encontra internamente vai ao recrutamento externo

		(Falado gestor)		
Divulgação	Indicação, anúncio no jornal e escolas	Anúncio no Jornal de maior circulação (anexo 4)	Jornais, escolas, internet, anúncio nas paredes de escolas universidades (Chiavenato 2000)	Feita maioritariamente em locais com de maior popularidade dependendo das vagas, pois existem aquelas que devido a sua importância deveram ser por indicação, ou usando outros meios com internet ou agências.
Recepção de currículos	Proposta por iniciativa individual, também concurso público (fala do trabalhador)	Abertura de concurso de análise documental (fala do gestor)	Análise e comparação do posto e as características pessoais (Chiavenato 2008)	Faz parte da selecção, feita com objectivo de comparar as características de experiência e pessoais com as características do posto
Ficha de inscrição	Colocada na ficha individual, após a admissão (anexo 2)	Preenchida no acto de inscrição (anexo3)		Facultativa
Realização de testes	Testes psicotécnicos e temáticos facultativos (fala do trabalhador)	Testes temáticos e psicotécnicos obrigatórios elaborados pela U.E (fala do gestor)	Provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos (Chiavenato	Servem para aferir o desenvolvimento mental e aptidão, cada organização aplica as consoantes as suas normas.

			2000)	
Entrevistas	Informe sobre a actividade da instituição e expectativas do trabalhador (fala do trabalhador)	Pesquisam sobre a história profissional, escolar, expectativas, hobbies, auscultação de referências (fala do gestor)	Processo de comunicação de duas ou mais pessoas, informa o candidato sobre a empresa, posto de trabalho e suas características, permite ao candidato falar dando o máximo de informações sobre o passado profissional (Piretti 2001)	São a base do processo, servem para analisar as expectativas, experiência do candidato, e dar ao mesmo informação sobre a empresa.
Decisão final	O trabalhador aceita logo posto no local de trabalho, a ambientação ocorria a mesma que poderia ser de 6 meses (fala do trabalhador)	Passa – se por um período de ambientação de 3 meses onde são apresentados os departamentos pelos respectivos directores dos pelouro (gestor)	Seleccção consiste no processo de escolha entre os finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo.”Câmara et al	Após todos os processos cabe ao D.R.H fazer a escolha e integração do candidato, auxiliado pelo órgão requisitante.

## CAPITULO V. Conclusões e Recomendações

### 5.1. Conclusões

Com base no referencial teórico pesquisado percebe – se que o processo de recrutamento e selecção, deve ser realizado com muita prudência pois é a base de todas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Pode – se afirmar que no processo de Recrutamento e Selecção no Banco de Moçambique, são seguidas as bases da literatura não obstante algumas delas não serem usuais como: testes de simulação, testes de personalidade.

Os principais resultados são:

- i. Na sua maioria o recrutamento começa com uma requisição de pessoal preenchida pelo departamento que tenha identificado a vaga, este define o perfil do posto de trabalho e solicita ao DRH o preenchimento de mesma;
- ii. O DRH avalia o pedido, e analisa a possibilidade de preencher a vaga através de uma movimentação. Não sendo possível abre um concurso interno para verificar se na instituição existe alguém que tenha capacidades e habilidades para preencher a vaga, este sistema trás benéficos como: aumentar a satisfação do trabalhador, fazer aproveitamento de mudança de nível de formação dos trabalhadores internos
- iii. Quando internamente não se encontra candidatos vai se ao concurso externo, divulgado por um anúncio no jornal de maior circulação: “noticias”, seguido depois de processos selectivos que vão desde testes, entrevistas, referir que nos testes não se encontram os testes de simulação entre outros.
- iv. Os candidatos aceites passam por um período probatório que já durou até um ano mas actualmente dura apenas 3 meses o que causa alguma insatisfação nos trabalhadores, pois acreditam que neste tempo não se podem dar as bases e nem avaliar as capacidades dos recém admitidos.

Encontra se aqui uma diferença na questão temporal onde actualmente são bases da selecção a entrevista e os testes temáticos, estes primeiros são a chave e os segundos parecem ser facultativos.

Anteriormente já foram usados testes psicotécnicos, mas actualmente não são usuais, esta abordagem pode ter seu enquadramento histórico, pois após a altura da independência, vários quadros saíram do Banco e era necessário uma reposição, tendo neste período, sido perdidas algumas práticas por um lado, por outro ter sido considerado pertinente a necessidade urgente de reposição da força de trabalho. Adicionalmente a via de desenvolvimento seguida no período imediato a independência, tinha como principal objectivo o cumprimento da planificação socialista, o que se reflectiu nas técnicas de Gestão dos Recursos Humanos.

Como se pôde entender do resultado das entrevistas o Banco Central foi consolidando no tempo as boas Práticas de Gestão, incluindo a padronização de procedimentos, dado o seu papel de líder do mercado financeiro.

## **5.2. Recomendações**

O Banco de Moçambique como gestora do Sistema Financeiro, deve ser líder no Mercado, para além de ser referência para as instituições bancárias, tem também um papel de relevo na economia Nacional.

Assim, esta instituição tem o dever de saber atrair para o seu Quadro de Pessoal, os melhores colaboradores, que possibilitem resposta com eficiência e profissionalismo às exigências do mercado. Para este fim a organização deve fazer uso na íntegra das técnicas e metodologias de gestão dos recursos humanos cientificamente definidas, em particular nos processos de Selecção e Recrutamento.

Da observação feita, o uso de testes psicotécnicos, (pela importância que é conferida na literatura, para prover a organização de informação quanto a probidade do candidato no que

refere a aptidões e ao carácter), parece ser a maior omissão do processo na fase actual. Assim sendo torna se crucial a utilização do modelo e técnicas na sua plenitude, isto é, garantir a complementaridade da avaliação psíquicas e técnica dos candidatos.

Para que esse objectivo seja alcançado um caminho provável seria utilização do máximo de técnicas de selecção, desde as provas de personalidade que vão permitir ter uma amostra da personalidade do indivíduo e fazer uma comparação com as características necessárias para o desempenho do cargo, os testes de simulação que vão permitir prever as reacções dos indivíduos em situações futuras. Actualmente são realizadas admissões com base nas competências assim sendo tornam se crucial a certificação que as práticas de selecção a usar dê uma mostra das competências necessárias para o desempenho das funções.

Para além das fases de recrutamento e selecção é também muito importante fazer o seguimento do candidato que entra, pelo que recomenda-se que seja considerado factor crítico acompanhar e certificar a integração satisfatória deste.

### **5.3 Limitações**

Algumas limitações foram observadas para a realização deste estudo, a dificuldade da autora se ausentar da organização onde trabalha nas horas necessárias para realizar as entrevistas, tornando - se difícil a análise sobre o Recrutamento e Selecção na empresa estudada. Outro item foi o facto de não fazer parte da equipe de colaboradores do Banco de Moçambique, também dificultou a realização do trabalho, aliado ao escasso tempo da autora fazer essas movimentações.

**Referências Bibliográficas**

- CAETANO, A. VALA, J.(2002) GRH: Contextos, Processos e técnicas. Lisboa RH editora.
- CÂMARA, PB; (1997). Humanator -Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Queixote.
- CARDOSO, A, A.(2007) Recrutamento e Selecção de Pessoal, 4ª ed. Lisboa. Lidel edições.
- CERVO, Amado, L; Bervian, Pedro A (2002). Metodologia Científica, 5 ed. São Paulo: Prentice hall.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999) Administração de Recursos Humanos, Fundamentos básicos, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1997) Recursos Humanos 7 ed., Editorial Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999) Gestão de Pessoas, 3 ed.,Elsivier Campus editora
- CHIAVENATO, Idalberto, Planejamento, recrutamento de Pessoal, Como agregar talentos á empresa.7 ed, Mamale editora
- FARIA, J.J. (sd). Livros Plátano de Formação Profissional. Lisboa: Plátano Editora.
- GIL, A.C (1999). Métodos e técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas.
- HINDLE, T (1998). Como fazer entrevistas. São Paulo: Livraria Civilização Editora. Edição Portuguesa.
- SOUSA, M, J.DUARTE, T.(2007). Gestão de Recursos Humanos. 3ªed.Lisboa.Lidel edições.
- MANUAL DE ACOLHIMENTO, do Banco de Moçambique
- PERETTI, J.M. (1997) Recursos Humanos (1ªed) Lisboa: Sílabo
- TURNER, PAUL, (2007) HR Forecasting and Planning, Mumbai, Joico Publishing House

# **ANEXOS**

## **Lista dos anexos**

Anexo I- Guião de entrevista

Anexo II- Ficha de inscrição anterior

Anexo III- Ficha de inscrição actual

Anexo IV- Anúncio no jornal