

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

TRABALHO DE LICENCIATURA

TEMA:

Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Professores: O Caso da Faculdade de
Educação da Universidade Eduardo Mondlane

Autor: Mateus Henriques Macamo

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

TRABALHO DE LICENCIATURA

TEMA:

Análise do Processo de Recrutamento e Selecção de Professores: O Caso da Faculdade de Educação da
Universidade Eduardo Mondlane

Autor: Mateus Henriques Macamo

Supervisor: Prof. Doutor Nelson Zavale

Maputo, Março de 2015

Declaração de Honra

Eu, Mateus Henrique Macamo, estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane no curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob o número 20103633, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de Licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas devidamente identificadas ao longo do texto. A mesma foi elaborada com a finalidade única de conclusão deste nível académico nesta Universidade e que não será usada para quaisquer outros fins.

Maputo, Março de 2015

O Autor

(Mateus Henriques Macamo)

Dedicatória

À Brígida Xavier Mazivila, (a título póstumo) minha mãe, pela maternidade, pelo amor, carinho e educação que me deu, enquanto viva.

À Henriques Tsovanhane Macamo, meu pai, não só pela paternidade, pelo amor, carinho e educação que sempre ofereceu.

À todos os meus tios, primos e irmãos, pelo esforço que empenharam e apoio dedicado ao longo da minha trajetória académica.

Ao Cleiton, meu filho querido, mesmo sendo pequeno foi um grande incentivador desta empreitada.

À Dinéria Queirós, companheira amorosa, você é a confiança, fonte de inspiração, carinho e compreensão sem fim.

À Joaquina, minha sobrinha querida que sempre me apoio sem medir esforços.

Aos meus tios Telmo, Júlio, Moisés e a todos familiares e amigos, um obrigado especial.

Agradecimentos

O texto que agora apresento à Faculdade de Educação da UEM, como monografia visando a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, é o desafio que decidi seguir depois da minha formação pré universitária.

Recordo-me com emoção e saudades, dos meus docentes e colegas, do 1º ao 4º ano do curso iniciado e concluído nesta faculdade em Maputo.

Fica aqui registado que para todos eles, estou eternamente grato pelos ensinamentos e pelo convívio académico que juntos tivemos ao longo desta caminhada, de poder partilhar as alegrias e aprendizagens.

Depois desta recordação dos bons e maus momentos vividos no meu perfil académico universitário, com os meus colegas e docentes, sinto-me no especial dever de agradecer, primeiro a Deus, pela vida, saúde e paz comigo mesmo, que tem me dado.

A mesma palavra de gratidão estende-se à Direcção da Faculdade de Educação e a todos os docentes do curso de Organização e Gestão da Educação, pelos ensinamentos morais e pela formação educacional que me transmitiram durante o curso.

Em seguida, dirijo uma especialíssima palavra de gratidão à minha família, pelo encorajamento, apoio moral, apoio material e financeiro, bem como educação que me deu, até eu chegar nesta fase.

Porque na realização de um trabalho como o de pesquisa científica há sempre colaboradores anónimos, estendo igualmente o meu agradecimento aos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A pesquisa não seria possível sem a participação dos colaboradores e a organização envolvida, que responderam ao questionário.

A terminar endereço uma palavra muito especial de profundo agradecimento ao Prof. Doutor Nelson Zavale, meu orientador desta monografia, pela competência, subtileza, amizade e, principalmente pela paciência com que me ajudou na construção desta pesquisa.

Lista de Abreviaturas:

ARRH – Administração de Recursos Humanos

DRH - Direcção de Recursos Humanos

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

FACED – Faculdade de Educação

OGED – Organização e Gestão da Educação

REGFAE – Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

RH - Recursos Humanos

RS – Recrutamento e Selecção

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

SNE – Sistema Nacional de Educação

Índice de tabelas:

Tabela 1	31
Tabela 2	32
Tabela 3	33
Tabela 4	34
Tabela 5	35
Tabela 6	36
Tabela 7	37
Tabela 8	38
Tabela 9	38
Tabela 10	39
Tabela 11	39
Tabela 12	40
Tabela 13	40
Tabela 14	41
Tabela 15	42
Tabela 16	43
Tabela 17	44
Tabela 18	45
Tabela 19	45
Tabela 20	46
Tabela 21	46
Tabela 22	47

Índice

Folha de Rosto	iii
Declaração de Honra.....	iv
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	ix
Lista de Abreviaturas:	vi
Lista de Tabelas:	v
Índice	viv
Resumo	viiiv
Capítulo I - Introdução.....	1
1.Contextualização:.....	2
2.Formulação do Problema:	2
3.Objectivos	3
4.Justificativa	3
5.Estrutura do Trabalho	4
Capítulo II – Revisão Bibliográfica	5
2.1. Descrição da FACED.....	5
2.2. Gestão de Pessoas nas Organizações	7
2.3. Planificação de Pessoas.....	9
2.4.Recrutamento e Selecção de pessoas	11
2.4.2.Métodos de recrutamento.....	14
2.4.3.O Recrutamento interno.....	16
2.4.4.Recrutamento externo	17
2.4.5.Recrutamento misto	19
2.5.Selecção de pessoas	20
2.5.1.Técnicas de selecção	21
Capítulo III - Metodologia.....	23
3.1Tipo de Estudo	23
3.2.População e Amostra	24
3.3.Instrumentos de Recolha de Dados.....	25

Capítulo IV - Análise dos dados:	27
Capitulo V - Conclusões e Recomendações:.....	40
Referências Bibliográficas	43
Anexo 1 - Questionário.....	43
Anexo 2 - Entrevista	51

Resumo

Este trabalho intitulado "Análise do Processo de Recrutamento e Seleção dos Professores da Faculdade de Educação da UEM: O Caso da Faculdade de Educação", foi realizado com objectivo de estudar o processo de recrutamento e selecção de mão-de-obra. A pesquisa foi realizada com foco em estudos realizados por Gil, (2009); Chiavenato (2010); documentos oficiais (Regulamento da Carreira Docente da UEM, Diploma Ministerial nº 61/2000 de 05 de Julho, Decreto nº 62/2000 de 08 de Setembro entre outros), junto de professores da FACED, bem como através de entrevista à gestora de RH, tendo como métodos de estudo a pesquisa descritiva, exploratória, do estudo do caso, baseando-se em duas abordagens: qualitativa e quantitativa.

Nos últimos anos, os métodos de recrutamento que privilegiam o uso das novas tecnologias são utilizados de forma massiva. Por outro lado na hora de seleccionar um candidato os consultores de RH escolhem métodos tradicionais tais como o recurso à entrevista ou testes de avaliação.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o recrutamento e selecção de professores na FACED efectua-se de acordo com a legislação vigente na função pública de forma pública e transparente e usa métodos e técnicas adequadas.

Palavra-chave: Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção

Capítulo I - Introdução

As organizações e os indivíduos estão engajados num processo contínuo de descoberta, atracção, obtenção do mais qualificado elemento humano para a organização. Da mesma maneira que os indivíduos procuram entrar nas organizações, tanto pela necessidade de desenvolvimento profissional, ou pela busca de auto-sustento. As organizações buscam candidatos para preencher o seu quadro de funcionários. O cenário económico actual exige que as empresas redireccionem as práticas e políticas necessárias no recrutamento e selecção de funcionários, traçando estratégias do método ou técnica, visando proporcionar melhor qualidade e precisão ao processo.

Contudo, as pessoas constituem o mais importante activo de que dispõem as organizações, devendo recrutar e seleccionar com a maior competência possível. A gestão estratégica de pessoas é a melhor forma de orientá-las para o alcance dos objectivos organizacionais e dessas mesmas pessoas. O recrutamento e selecção passam a ter um papel muito fundamental na renovação da estratégia adoptada pela organização, sendo que, requer preparação para a empresa e o colaborador, pois é o momento em que se propõem desvios, nos quais se exige certo conhecimento, habilidade, maturidade, exigindo que o profissional de RH faça a escolha certa.

O recrutamento é um conjunto de actividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização, ao passo que, a selecção de candidatos é a escolha que a organização faz de acordo com o perfil do cargo desejado para que a vaga seja preenchida. Frequentemente a organização utiliza a forma de entrevista para que sejam seleccionados candidatos depois de terem sido escolhidos os que obtiverem melhores resultados. Na verdade, o processo de selecção e de alocação de pessoas implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada profissional com o padrão de referências que são especificações do cargo. Dessa forma, seleccionar, alocar e manter pessoas de alto nível de competência nas organizações será um dos elementos chave de vantagem competitiva, porém, as organizações necessitam de profissionais cada vez mais proactivos, comprometidos e motivados, e que gostem do que fazem.

1. Contextualização

Na era contemporânea, na sociedade de informação, onde reinam as tecnologias de informação e comunicação, as organizações têm passado pelas mudanças de vária ordem. O ambiente político, social e económico alterou-se tanto desde o início de processo de globalização e a difusão das tecnologias. A nova configuração de ordem mundial levou as organizações, a alterarem o seu posicionamento face ao mercado, passando a valorizar aspectos da sua gestão para poderem manter-se ou desenvolver no mercado, onde reina mais a vantagem competitiva das organizações. Um desses aspectos foi a valorização do factor humano. Na nova gestão moderna é preciso que toda e qualquer organização, independentemente do seu ramo de trabalho, procurem formas de se tornar competitiva, tendo em vista que o seu aumento de concorrência tem sido significativo nas últimas décadas. Uma das formas mais recorrentes para uma entidade se tornar mais competitiva é qualidade de recursos humanos de que esta organização dispõe. (Gil, 2009).

Agregar talentos à sua equipa de trabalho é uma forma de fazer com que a organização aumente e melhore a sua performance diante do mercado em que se encontra. A concorrência organizacional faz com que os gestores optem pela credibilidade de recursos humanos, pela inovação, qualidade, capacidade e talentosos o suficiente para dar conta a nova era do mercado. (Chiavenato, 2010).

Por estas razões, os gestores mudaram muito as suas formas de recrutar pessoas. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas competentes, devendo assim, traduzir um sistema de recrutamento eficaz e eficiente para responder positivamente à demanda do mercado.

1.2. Formulação do Problema

No contexto actual da gestão estratégica de pessoas, leva-se em consideração que as organizações demandam pelo trabalhador do conhecimento, as mesmas necessitam de métodos e técnicas adequadas para seleccionar e alocar tal profissional em seus quadros. Portanto, o presente trabalho visa analisar o processo de recrutamento e selecção de professores da Faculdade de Educação, levando-se em consideração esse alinhamento entre as pessoas e suas competências às estratégias organizacionais, o que poderá revelar ao uso de ferramentas que podem ajudar no desempenho organizacional.

Face à esta situação, procura-se saber qual é o processo de recrutamento e selecção utilizado pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

1.3 Objectivos

1.4. Geral

- Analisar o processo de recrutamento e selecção de professores da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

1.5. Específicos

- Descrever os métodos e técnicas utilizadas pela Faculdade de Educação para a escolha de candidatos à vaga de professores.
- Avaliar a eficácia e eficiência das ferramentas utilizadas pela FACED no recrutamento e selecção dos seus professores
- Discutir questões da pesquisa para ver se os admitidos foram contratados de acordo com o regime da função pública vigente em Moçambique.

1.6. Justificativa

A implementação de um plano estratégico dentro duma organização necessita da escolha e alocação de profissionais nas funções certas, que possuem capacidades e habilidades para proporcionar maior eficácia e eficiência no desempenho das suas actividades nessa organização. É neste momento que o processo de recrutamento e selecção adquirem importância dentro da organização, pois quando forem bem organizados minimizam as possibilidades de falhas no processo, que podem ocasionar uma inadequação do funcionário às atribuições do cargo e diminuir os encargos à organização em termos de formação e especialização do novo colaborador. Apoiando-se nessas apreciações as razões que motivaram a escolha do tema são as seguintes:

- A importância do processo de recrutamento e selecção de pessoal na capitalização de talentos, ressaltando as suas vantagens e inconveniências;
- Aprofundamento dos conhecimentos adquiridos sobre o tema;
- Averiguação do cumprimento dos instrumentos normativos por parte da instituição.

1.7.Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

Capítulo I - Introdução, aborda uma breve contextualização e justificação do tema, onde são definidos os problemas dando as razões da concepção do trabalho e apresentam-se os objectivos.

Capítulo II – Revisão bibliográfica, onde se discute sobre o recrutamento e selecção na doutrina de autores como Chiavenato, Gil, Caetano, Rocha, entre outros, que abordam de forma clara e aprofundada os conceitos chave do tema que propõe-se investigar.

Capítulo III - Metodologia, apresenta-se a metodologia que foi seguida para se concretizar os diversos objectivos específicos deste trabalho.

Capítulo IV – São analisados os dados colectados com observação às técnicas já mencionadas na metodologia.

Capítulos V – Por fim apresentam-se as considerações finais

O exercício de fazer a análise do processo de recrutamento e selecção de pessoas, exige uma revisão da literatura, com vista a definir o quadro conceptual e teórico que informa a respeito do debate sobre a gestão de pessoas. A definição do quadro teórico conceptual remete, a duas tarefas. Uma consiste em clarificar e discutir o conceito de gestão de pessoas e a outra visa a conceptualização e discussão do processo de recrutamento e selecção na FACED. Assim, verifica-se que o processo de recrutamento e selecção não tem obedecido os critérios exigidos, fazendo com que sejam recrutados docentes que não reúnem requisitos necessários para os respectivos cargos, o que pode de certa forma baixar a qualidade do ensino e aprendizagem.

No que concerne ao trabalho em curso, para o desenvolvimento desta pesquisa faz-se menção de alguns trabalhos de investigação na área de recrutamento e selecção que servirão de consulta. Destacando-se as seguintes obras: (Siqueira, 2006), (Zanuto, 2010), (Machado, et al 2011), (Gomes, 1980), (Vergílio, 2006), (Alves, s/d), (Neto, s/d), (Chiavenato, 2010), (Gil, 2009) e (Rocha, 2005).

2.1. Descrição da Faculdade de Educação

A organização escolhida foi a Universidade Eduardo Mondlane, uma instituição pública de Ensino Superior em Moçambique, a qual foi fundada no dia 21 de Agosto de 1962, pelo decreto nº 44530 sob a designação de Estudos Gerais Universitários de Moçambique. Em 1968 ascendeu à categoria de Universidade de Lourenço Marques, a 1 de Maio de 1976, passou a ter a designação de Universidade Eduardo Mondlane. Assim sendo, a Faculdade de Educação é a unidade orgânica seleccionada para a nossa pesquisa, concretamente o processo de recrutamento. A Faculdade de Educação faz parte desta instituição de ensino e localiza-se no campus Universitário da UEM, na cidade de Maputo. Esta é composta por cinco departamentos académicos e um de recursos humanos. Entretanto a faculdade conta com um corpo docente de 100 professores dos quais 75 a tempo inteiro, 18 a tempo parcial, dois reformados, quatro em regime de licença ilimitada e uma investigadora.

A Faculdade de Educação (FACED) é um centro de reflexão, produção e disseminação de conhecimento teórico e prático sobre a educação. A faculdade foi reaberta em 2001, após uma

interrupção temporária desde 1986 e optou por concentrar os seus esforços na oferta de cursos de pós-graduação, na investigação educacional e em actividades de extensão que incluem a formação do professor em exercício do ensino secundário de modo a contribuir para a melhoria da qualidade de ensino em Moçambique. Contêm 9 cursos a saber: Licenciatura em Psicologia das organizações; Licenciatura em Psicologia Social e Comunitária; Licenciatura em Psicologia Escolar e de Necessidades Educativas Especiais; Licenciatura em Línguas de Sinais de Moçambique Vertente de Ensino; Licenciatura em Línguas de Sinais de Moçambique Vertente de Interpretação; Licenciatura em Desenvolvimento e Educação de Infância; Licenciatura em Educação Ambiental, Licenciatura em Organização e Gestão Educacional e Mestrado em Organização e Gestão Educacional.

Objectivos da FACED:

- Ministrando cursos de graduação e pós-graduação em áreas específicas da educação;
- Garantir a leccionação de disciplinas e outras matérias de natureza pedagógica e didáctica nos diversos cursos da UEM;
- Contribuir para a melhoria da qualidade do pessoal docente e dos graduados do ensino secundário, e para o aumento das taxas de sucesso nos exames de admissão, através de acções de formação contínua e em exercício;
- Colaborar com o Ministério da Educação no apoio aos diferentes subsistemas do sistema nacional de educação (SNE);
- Desenvolver programas e actividades que promovam e estimulem o desenvolvimento da capacidade de análise, crítica e de trabalho individual e em equipa dos estudantes universitários, e a melhoria do desempenho profissional do pessoal docente universitário;
- Realizar investigação educacional que contribua para melhorar os processos de ensino e aprendizagem nas escolas e a tomada de decisões bem informadas.

A UEM bem como os seus serviços funcionam nos termos e formas previstas na Lei, fins de interesse público educacional e, é uma instituição dotada de autonomia administrativa, financeira, científica e pedagógica.

Por ser um órgão público, rege-se pelas leis, normas e directrizes do estado para toda a função pública. As normas e práticas de recursos humanos são definidas respeitando os instrumentos

legais, essencialmente, a Lei nº 142009 de 17 de Março que aprova o estatuto geral dos funcionários e agentes do estado. O Decreto nº 622009, aprova o regulamento do estatuto geral e agentes do estado e o diploma ministerial nº 61/2000, aprova o regulamento de concursos nas carreiras de regime geral e especial da área comum do aparelho do Estado

2.2. Gestão de Pessoas nas Organizações

A preocupação com a conceptualização e teorização do processo de gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos emerge no campo das ciências das organizações e gestão, particularmente nas áreas de psicologia das organizações, gestão e administração das organizações e empresas, e gestão de recursos humanos. Entretanto, a maior parte da literatura acerca de recursos humanos encontra-se situada no campo das ciências das organizações; também, possivelmente, não seja de estranhar que a conceptualização e teorização das decisões para as questões ligadas à gestão de recursos humanos no seio das organizações encontrem destaque por parte dos autores como (Chiavenato, 2010); (Caetano e Vala, 2007); (Gil, 2009); (Rocha, 2005); (Manicucci, 1987).

Os autores acima referenciados estudaram a gestão de recursos humanos. Por conseguinte, a compreensão do conceito de gestão de pessoas, bem como as abordagens metodológicas para o diagnóstico da gestão de pessoas, exige a apresentação do tratamento deste conceito no seio das ciências das organizações.

Alguns teóricos deste campo como; (Chiavenato, 2010); (Gil, 2009); (Rocha, 2005); Caetano e (Vala, 2007); (Manicucci, 1987) entre outros, são consensuais em conceber a gestão de pessoas como a forma das organizações efectuarem a gestão dos seus colaboradores de forma comum em plena era de informação, como seres inteligentes e proactivos, capazes de assumir responsabilidades e de ter uma iniciativa, bem como colaboradores dotados de capacidade, habilidades e de atitudes que contribuem a gerir os recursos organizacionais.

A gestão de pessoas tem como objectivo principal a eficiência do factor humano na gestão das relações da organização com as pessoas que colaboram com ela. Hoje em dia são dados como parceiros da organização, não mais como meros recursos empresariais, o que passou a ser o mais importante desafio na era da informação.

Segundo (Chiavenato, 2010), gestão de pessoas é o conjunto integrado de actividades de especialistas e de gestores como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. A gestão de pessoas é vista como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que actuam nas organizações para o alcance dos objectivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos (Gil, 2009).

Os problemas globais requerem soluções globais. E para tal a estratégia é a saída para isso. (Chiavenato, 2010).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adoptada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, 2010).

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas faz salientar o papel dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõem a alcançar, para garantir a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto socio-económico. Apesar da polissemia que a designação de recursos humanos veicula, restringindo-se, para alguns como meros recursos organizacionais, enquanto outros acentuam a distinção humana, é hoje consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional de acordo com a sua visão e missão.

As pessoas deixaram de ser recursos humanos organizacionais e passaram a ser abordados como seres adoptados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, percepções. (Chiavenato, 2005),

Portanto, quando se aborda a gestão de recursos humanos não se pode esquecer dos objectivos organizacionais. Para tal a área de RH é chamada a responder junto com os seus professores uma

vez que as organizações são constituídas por pessoas e tais metas e objectivos dependem das mesmas. A gestão de pessoas é representada por actividades desempenhadas no desenvolvimento das funções administrativas da organização, que é relacionada às funções do administrador.

Na visão (Chiavenato, 2010), a administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, selecção, treinamento, recompensa e avaliação do desempenho. O autor cita alguns aspectos fundamentais na moderna gestão de pessoas, sendo: as pessoas como seres humanos; as pessoas como actividades de recursos humanos; as pessoas como parceiros da organização; as pessoas como talentos fornecedores de competências; as pessoas como capital humano da organização. Assim, a gestão de pessoas representa a forma como as organizações procuram relacionar-se com as pessoas que trabalham em equipa na era de informação, como seres inteligentes e proactivos.

As organizações precisam de ter um departamento de recursos humanos que possa fazer uma gestão das contratações dos profissionais aptos ao preenchimento de vagas atendendo as demandas da organização que aumentam a cada dia. Portanto, é importante que as organizações estejam cientes de metas que se pretende alcançar e para isso planificar conforme as suas acções.

Desta forma deduz-se que a área de gestão de pessoas tem por missão a descoberta, atracção e obtenção do mais qualificado elemento humano para junto da organização, bem como a manutenção do pessoal habilitado em serviço e das actividades de formação, aperfeiçoamento, e especialização dos serviços necessários para a organização. A ciência da administração possui um novo desafio decorrente da transição da economia da base industrial para uma nova ordem económica caracterizada por um recurso importantíssimo que é o conhecimento. Desta forma a actuação de gestão de pessoas sofreu mudanças, tendo em vista que o conhecimento passa a ser o principal recurso. Importa porém ressaltar que, o objectivo do estudo é analisar o processo de recrutamento e selecção de pessoas, que remete ao uso do conceito de Gestão de Pessoas, na acepção de alinhamento da estratégia com os objectivos, missão e visão duma organização.

2.3. Planificação de Pessoas

Não há como promover a gestão de pessoas se não houver um bom planeamento estratégico

dentro da organização. Na era de informação, globalização e de conhecimento, as organizações têm de ser proactivas, caso queiram se manter ou progredir nesse processo de corrida e transformação. A sociedade actual reside na necessidade de talentos e competências humanas.

Para (Gil, 2009), análise de pessoas consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objectivos da organização.

O plano estratégico de gestão de pessoas é o processo de decisão a respeito de recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo (Chiavenato, 2010). Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da acção organizacional futura. Ocorre que o plano de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão do pessoal da organização, apesar da sua importância.

“O plano estratégico de gestão de pessoas não mais restringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito mais do que isso. Ele precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objectivos e metas a alcançar, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objectivos, arquitectura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance dos objectivos definidos na missão, visão organizacional e uma plataforma que permite aos gerentes como gestores de pessoas trabalharem com suas equipas eficiente e eficazmente (Chiavenato, 2010)”

O autor ressalta ainda que o plano estratégico de gestão de pessoas tem de ser formulado juntamente com o plano estratégico da empresa como se ambos fossem uma só. Destaca-se o processo virado para a selecção do trabalhador de conhecimento, considerando o cenário organizacional vigente como o da inovação, informação do conhecimento e capital intelectual.

Nessa ordem de ideias, o autor esclarece que o plano estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objectivos previstos no

plano. Só assim poder-se-á formar uma equipa adequada, conduzi-la de forma correcta e aperfeiçoá-la de acordo com o que se deseja alcançar. Para o autor, o plano estratégico será o ponto de partida não só para as políticas e procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipa, como também para a sua condução e aperfeiçoamento.

Para (Chiavenato, 2010), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.

Segundo (Chiavenato, 2010) *“o plano estratégico de gestão de pessoas é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. As organizações dependem de funcionários bem capacitados para atenderem as demandas do mercado de trabalho”*.

Conclui-se com base no referido pelos autores acima citados que a gestão de pessoas faz parte de um conjunto de actividades, normas e processos que tem como finalidade a obtenção e a manutenção de quadros qualificados para a organização. Efectivamente, o autor trata do plano de pessoas como um processo, possivelmente, não se pode tratar desta área de uma forma isolada, daí a necessidade de tratar de outros processos nos passos subsequentes, tais como o recrutamento e selecção de pessoas. Assim, a fase posterior aborda o processo de recrutamento e selecção de pessoas.

2.4. Recrutamento e Selecção de pessoas

Com o advento da era da globalização, as organizações estão investindo cada vez mais nas pessoas porque elas não são compostas de máquinas e equipamentos apenas. Estão se aperfeiçoando a cada dia para suprir as exigências de mercado, de modo a se adequarem à novas exigências e ficarem à margem desse processo, o que pode levar a falência de algumas organizações. Há pois, uma necessidade de valorizar o potencial humano, uma vez que existe essa carência no actual mercado globalizado de recursos humanos.

Do ponto de vista dos autores (Sousa & Sousa, 2003), *“a qualidade nas organizações depende da qualidade da sua componente humana, os processos de recrutamento e selecção assumem por certo uma importância extrema na identificação dos melhores candidatos e sua atracção”*.

O recrutamento e selecção visam captar os melhores talentos humanos para determinadas funções de uma organização. Por meio desses processos o resultado esperado, ou seja, a contratação do melhor profissional passa a ser a função prioritária.

(Gil, 2009), diz que as organizações, desde meados de década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, e isso se reflecte também na concorrência por profissionais que agregam valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas. Assim a concorrência entre as organizações faz com que os empresários optem cada vez mais por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação de mercado.

O recrutamento e selecção de pessoas devem estar sempre relacionados à estratégia de negócio da organização. Sempre que a organização estiver precisando passar por mudanças ou até mesmo por renovações, ela sempre deve buscar e atrair pessoas com esse potencial.

Para (Chiavenato, 2010), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.

De acordo com (Caetano e Vala, 2007), é tradicional distinguir os conceitos de recrutamento e selecção que por estarem interligados são muitas vezes confundidos. O recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão.

O profissional responsável pelo recrutamento e selecção possui um papel fundamental dentro da organização, por se tratar de arte fundamental para a contratação de um profissional capacitado e qualificado para desempenhar determinada função. Este profissional deve estar sempre atento para que possa desempenhar com eficiência e eficácia, fazendo assim uma escolha adequada, no encaixe do perfil profissional. De um modo geral, o recrutamento consiste na procura e atracção de candidatos para uma determinada função, e selecção consiste na escolha e tomada de decisão acerca do candidato que ocupará um determinado cargo disponível dentro da organização.

Feita a distinção de recrutamento e selecção, é importante conceituar o recrutamento de pessoas como um dos processos de (GRH), na visão dos autores tais como: (Chiavenato, 2010); (Gil, 2009); (Rocha, 2005); (Caetano e Vala, 2007).

2.4.1. Recrutamento

Para o bom desempenho organizacional o recrutamento de pessoas qualificadas é muito importante, a alta competição entre as pessoas e a pressão pelas mudanças e adequação constante para poder acompanhar as mudanças do mercado global, exige cada vez mais profissionais qualificados e dinâmicos que se enquadram à cultura organizacional.

Estamos em uma era de mudanças, incertezas e perplexidade. A era da informação está trazendo novos desafios para as organizações e, sobretudo, para sua administração. (Chiavenato, 2010).

Segundo (Gil, 2009), recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Deduz-se aqui com base nos conceitos dos autores acima referidos que, a obtenção e a manutenção do pessoal qualificado para a organização e com a eficiência desejável constitui o elemento básico para as organizações. Assim entende-se por recrutamento como um conjunto de actividades, visando atrair o número possível de candidatos qualificados para as provas.

Siqueira citado em (Jameson, 1963), diz que a atracção selectiva de candidatos compreende o desenvolvimento das relações com associações profissionais, comerciais e científicas, com universidades e escolas onde é provável que existam indivíduos capacitados para o serviço do governo e interessados nele.

A Universidade Eduardo Mondlane, particularmente a Faculdade de Educação sendo uma instituição pública e dotada de certa autonomia para recrutar e seleccionar os professores para o sector público, obedece a certas normas legislativas vigentes no país e noutras organizações internas, alinhadas de acordo com a legislação nacional a saber: Regulamento da carreira docente; Diploma ministerial número 62/2009 de 08 de Setembro; Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado; Diploma Ministerial nº 61/2000 de 05 de Julho.

Recrutamento - processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo (Chiavenato, 2010). (Carvalho e Nascimento, 1993) entendem recrutamento como o procedimento sistemático de recursos humanos que objectiva atrair o número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela organização.

“Recrutamento e selecção é um processo encadeado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha do candidato que irá ocupar a função disponível, devendo ser precedido de acções tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher, actuação fundamental e que condiciona todos os passos seguintes (Cardoso, 2005).”

Presume-se que no plano do recrutamento deve-se conhecer o perfil do candidato que se deseja para a organização, ou seja, é importante e necessário que exista uma descrição do cargo que o candidato irá ocupar, para que se torne mais fácil delinear o seu perfil, não recrutar candidatos com aptidões divergentes.

Entende-se por recrutamento como um conjunto de actividades que visam atrair e orientar pessoas qualificadas para o provimento de quadros numa organização e, torna-se importante em função da interacção com o mercado de trabalho estabelecendo uma ligação entre a organização e a comunidade que a rodeia. Sendo assim esse processo precisa ser eficaz para se reflectir positivamente. O processo de recrutamento possui os seus métodos e varia conforme a organização, que pode dar preferência ao recrutamento interno, externo ou misto, dependendo das necessidades ou da visão da organização em relação à selecção.

2.4.2. Métodos de recrutamento

Os métodos de recrutamento consistem em atrair candidatos no mercado de recursos humanos para uma vaga disponível na organização.

Para (Chiavenato, 1997), as principais técnicas de recrutamento visam à localização e busca de candidatos, quase sempre no mercado de trabalho.

“A atracção dos candidatos, enquanto fase do processo selectivo, comumente designada por recrutamento, tem por objectivo principal o

fornecimento de matéria-prima para a selecção propriamente dita. As fontes de recrutamento mais frequentemente usadas são: Anúncios em jornais e/ou revistas; Recurso a base de dados; Cartazes ou anúncios na portaria da empresa; Conferências e palestras nas escolas e universidades; Contactos directos com as associações de classes; Arquivos do currículo Vitae de candidatos (Caetano e Vala, 2007) ”.

A requisição dos novos colaboradores depende da decisão do gestor de pessoas, ou seja, da decisão de linha, e efectua-se através de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou secção.

Pela doutrina de (Chiavenato, 2010), para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento dentro dos requisitos necessários, as organizações exigem dos candidatos dois tipos de pesquisa: a pesquisa interna e externa:

- A pesquisa interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adoptar em relação ao seu pessoal;
- A pesquisa externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises.

O autor cita também a pesquisa mista que engloba aspectos internos e externos.

“Com uma frequência cada vez maior, as actividades referentes à selecção de pessoal vêm sendo confiadas a um órgão específico, a própria chefia imediata. Não se quer dizer que essa postura em relação à selecção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio sistema de maturação do processo. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à selecção, deverá haver como contra partida a competência técnica nessa área (Gil, 2009) ”.

Demonstra-se a evolução dos processos, onde as responsabilidades das chefias imediatas aumentaram. Essa participação é extremamente importante, pois, ele conhece bem o cargo e tem mais chance de identificar a pessoa certa para a vaga.

2.4.3. Recrutamento interno

Recrutamento interno consiste na procura de um colaborador internamente para ocupar uma vaga disponível na organização. É uma forma directa de recrutamento em que o gestor de RH pode avaliar o colaborador a recrutar, socorrendo-se das avaliações disponíveis efectuadas pelos superiores hierárquicos e colegas de trabalho.

O recrutamento interno é exactamente a procura de candidatos dentro da própria organização, para que seja preenchida uma vaga por meio de enquadramento de seus colaboradores, no qual os mesmos podem ser promovidos, e até mesmo transferidos devido a promoção feita.

“O recrutamento interno actua sobre os profissionais que estão trabalhando dentro da organização, isto é, colaboradores para promovê-los ou transferi-los para outras actividades mais complexas ou mais motivadoras. Abordam os actuais colaboradores da organização, oferecendo-lhes oportunidades, promoções, cargos mais elevados e, portanto mais complexos dentro da mesma área de actividades das pessoas e de transferências para os casos de mesmo nível, mas que envolvem outras habilidades e conhecimentos da pessoa situada em outra área de actividade na organização (Chiavenato, 2010) ”.

Para (Gil, 2009), este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante económico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados.

Observa-se que para além do baixo custo, o recrutamento interno representa um elevado factor motivador para os funcionários da organização tendo em vista que a oportunidade para o crescimento profissional gera um estímulo necessário para que se adquira ao máximo em suas funções, como forma de ter o seu esforço reconhecido através da ocupação de cargos mais altos na hierarquia da empresa.

Para (Chiavenato, 2010), o recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens:

- **Vantagens:** Aproveita melhor o potencial humano da organização; Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos actuais funcionários; Incentiva a permanência e a fide-

lidade dos funcionários à organização; Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; Não requer socialização organizacional de novos membros; Probabilidade de melhor selecção, pois os candidatos são bem conhecidos; Baixo custo financeiro;

- **Desvantagens:** Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; Facilita o conservadorismo e favorece a rotina actual; Mantém quase inalterado o actual património humano da organização; Ideal para empresas burocráticas mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua;

De acordo com (Sousa 2003), o recrutamento interno pode ser suportado por situações tais como: Transferências; Promoções; Projectos de desenvolvimento de pessoal; Planos de carreiras; Comissões ou requisições de serviço.

Assim, preenchendo vagas desta forma, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, selecção, treinamento e desenvolvimento dos seus actuais funcionários.

2.4.4. Recrutamento externo

O recrutamento externo é a procura do candidato no mercado de trabalho ou em fontes determinadas para o preenchimento do cargo. Com o surgimento de uma vaga a empresa busca seleccionar candidatos externos através do recrutamento. Quando a empresa adopta essa forma de recrutamento, obtém algumas vantagens tais como: inserção de pessoas com novos talentos no contexto da organização, inova na composição das equipas, acompanha as tendências do mercado.

Segundo (Chiavenato, 2010), o recrutamento externo aborda um contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado de recursos humanos. Seu âmbito de actuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até ao candidato desejado onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização.

O recrutamento externo possibilita que a organização realize a conquista de candidatos, e com

isso obtenha um maior número de pessoas habilitadas e capazes de executar tarefas na organização. Com a entrada de pessoas novas no ambiente de trabalho, podem ser agregados novos conhecimentos, técnicas e toda uma cultura inovadora, trazendo experiências vividas por pessoas vindas de outras organizações. A entrada desses profissionais permite a chegada de ideias inovadoras, os novos animam a organização e pode representar um incremento na actividade realizada. Quando o recrutamento externo for a alternativa escolhida, diversos meios podem ser utilizados. Consiste ainda na entrada de profissionais na organização, aptos a assumir uma vaga em aberto.

De acordo com (Chiavenato 2005), as principais técnicas de recrutamento visam a localização e busca de candidatos no mercado de trabalho. As principais técnicas de recrutamento são:

Recrutamento pela internet; consulta aos arquivos de candidatos; apresentação de candidatos por parte de funcionários; quadro de avisos na portaria; contactos com escolas e universidades; anúncios em jornais e revistas; agências de recrutamento ou empresas de consultoria em busca de recursos humanos. Assim sendo, a FACED usa técnicas e métodos tradicionais para recrutar os possíveis professores.

Verifica-se que, através do recrutamento, se tornam mais amplas as possibilidades de surgimento de candidatos mais qualificados, tendo em vista a quantidade de meios de divulgação existentes, que contribuem para atingir o maior número de pessoas.

O recrutamento externo adquire relevância ao surgir uma determinada vaga, e quando a organização procura preenchê-la com pessoas novas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Para (Chiavenato, 2010), o recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens, que são:

- **Vantagens:** introduz "sangue novo" na organização: enriquece o património humano, pelo aporte de novos talentos; habilidades e expectativas; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; incentiva a interacção da organização com o mercado de recursos humanos; indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

- **Desvantagens:** afecta negativamente a motivação dos actuais funcionários; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos; requer aplicação de técnicas selectivas para a escolha de candidatos externos. Isto significa custos operacionais; exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Tanto o recrutamento interno como externo, dependem da utilização de procedimentos que possa divulgar e atrair candidatos à organização. Nas técnicas de recrutamento interno têm-se os veículos de comunicação utilizados pela organização, tais como: internet, jornais internos, murais e outros.

2.4.5. Recrutamento misto

O recrutamento misto consiste no uso dos dois métodos em simultâneo, o recrutamento interno e externo. Tanto um como o outro complementam-se.

De acordo com (Chiavenato 1997), as organizações nunca usam, apenas, recrutamento interno ou externo, uma vez que ambos complementam-se. Geralmente, são feitos os dois tipos de recrutamento, dando-se prioridades aos candidatos internos. Com isso, não se reduz o atendimento às necessidades da organização, nem se despreza os interesses individuais das pessoas que nela trabalham. Nota-se que o recrutamento misto é a combinação do recrutamento interno com o externo. A organização quando usa o recrutamento interno para uma vaga que precisa ser preenchida, ela deixará uma vaga em aberto, mesmo que seja preenchida com outro funcionário sempre existirá uma vaga, a não ser que a função seja cancelada.

Para o sucesso duma organização na composição do seu capital humano, é necessário que a escolha dos meios adequados de recrutamento leve em conta a sua primeira finalidade: captar e seleccionar talentos. Para tanto, o seleccionador deve estar atento às demandas da organização (as imediatas e as que podem aparecer futuramente), conhecimento do mercado de trabalho, de estratégias de atracção, recrutamento e selecção a fim de que não se faça apenas uma contratação de funcionários para um cargo, mas de facto a atracção, selecção e manutenção de talentos na composição do capital humano da sua empresa.

Segundo (Sousa e Sousa, 2003), recrutamento e selecção muitas vezes são identificados como

um único conceito, porém, tem concepções distintos mas funcionam de forma integrada o carácter de complemento.

2.5. Selecção de pessoas

Após a realização do recrutamento, chega-se o momento de selecção propriamente dita que consiste na escolha e classificação dos candidatos mais adequados às necessidades do cargo e às estratégias da organização.

Possivelmente o recrutamento e selecção são muitas vezes identificados como um conceito único, mas são dois conceitos distintos que funcionam de forma integrada, como duas fases do mesmo processo.

Portanto, a selecção em primeiro lugar não é nada mais que a comparação entre os perfis dos candidatos recrutados e as exigências do cargo ou função organizacional e que culmina com a escolha dentre os recrutados daqueles que se revelam como sendo os mais qualificados e que se enquadram com a estratégia, objectivo, missão e visão da organização.

(Chiavenato, 2010), diz que selecção implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo. (Rocha, 2005), afirma que selecção consiste, em primeiro lugar, na comparação entre os perfis dos colaboradores e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. Para ambos autores, nota-se o uso da palavra comparação.

Entende-se que o método comparativo permite separar os candidatos com características consideradas inadequadas para ocupar o cargo. Mas pode-se verificar casos em que há uma sobreposição do número de candidatos aptos, em relação ao número de vagas disponíveis.

Neste caso, recorre-se ao processo de decisão, que consiste na escolha da pessoa mais adequada dentre os demais para o preenchimento da vaga. (Chiavenato 1997).

No entanto, outro conceito de (Chiavenato 2010), afirma que a selecção é um processo baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir a longo prazo para o sucesso da organização.

Na visão de (Gil, 2009), as pessoas devem ser seleccionadas com a maior competência possível. Nota-se nos conceitos acima, o uso da palavra competência, demonstrando para outros autores a necessidade de actualização do conceito de selecção e uma concordância entre eles no que concerne ao termo competência. Surgindo certa preocupação das organizações em procurar pessoas com tais competências.

As diferenças entre as pessoas e as exigências do trabalho e, ao mesmo tempo, envidar todos os esforços para escolher as pessoas que melhor se ajustam aos trabalhos que lhes serão atribuídos.

Os conceitos dos autores citados demonstram a importância da selecção eficaz para as organizações de acordo com o alinhamento existente entre os objectivos estratégicos da organização e os candidatos que apresentam características desejadas pela mesma organização.

2.5.1. Técnicas de selecção

O gestor de recursos humanos tem em conta os critérios de selecção necessários à função para escolher os métodos mais adequados e válidos para recrutar os candidatos como uma das etapas de selecção de pessoas. Qualquer que seja esse processo, ele deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem o forte e mais importante em todos os agrupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa. (Ferreira, 1988).

Para (Gil, 2009), as técnicas de selecção são agrupadas em seis categorias: Dinâmica do grupo; Entrevista; Testes psicológicos; Testes práticos; Testes escritos; Análise dos currículos. Existem diversos procedimentos adequados para identificar as características de cada candidato, com vista a possibilitar a selecção dos mais aptos. Esses procedimentos e métodos de selecção permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. Para que isso ocorra é necessário garantir que o procedimento apresente validade e fidedignidade.

Dessa forma, a selecção de pessoal figura como a culminância dos meios de recrutamento, atendendo as necessidades da organização quanto à carência de profissionais para determinada vaga, mas acima disso, servindo de mecanismos de aglutinação e retenção de talentos e de

agregação de valor ao capital humano da organização, seu principal e mais importante activo. Para a escolha da decisão inerente ao processo de selecção, é necessária a realização de um conjunto integrado de actividades que permitem a efectivação da melhor escolha possível e para conseguir bons resultados no processo, é importante efectuar a triangulação de mais de uma ferramenta de selecção. A escolha das técnicas de selecção deve obedecer às especificações e a natureza do cargo visando os objectivos estratégicos da organização.

Neste capítulo são descritas as abordagens, os procedimentos metodológicos, o grupo alvo que é o universo da amostra, bem como os instrumentos da recolha de dados seleccionados.

3.1. Tipo de Estudo

A metodologia usada para o presente trabalho de pesquisa, permitiu o alcance dos objectivos propostos inicialmente, no que concerne ao processo de Recrutamento e Selecção de professores da Universidade Eduardo Mondlane particularmente na Faculdade de Educação.

O tipo de pesquisa é descritivo, exploratório, do estudo do caso para complementar uma a outra. Segundo (Gil, 2002), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenómeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromissos de explicar fenómenos que descrevem, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa descritiva tem como propósito descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica, que tenham, determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. Por outro lado, na opinião de (Gil, 2002), as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de uma outra descritiva, posto que a identificação dos factores que determinam um fenómeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Por fim, o estudo do caso, na visão de (Gil, 2002), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou vários objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Os procedimentos técnicos basearam-se na pesquisa bibliográfica e documental, estudo do caso (elaborado a partir do acervo publicado) e do campo (no ambiente de estudo).

(Gil, 1988), afirma que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir das contribuições dos diversos autores de determinado assunto, mediante consulta a livros, opúsculos, periódicos.

E a pesquisa de campo, assim como, a pesquisa documental, por sua vez, seriam aquelas fundamentadas em dados que não receberam nenhum tratamento analítico. (Gil, 2002).

O objectivo deste estudo é analisar o processo de recrutamento e selecção da Faculdade de Educação.

3.2. População e Amostra

Foram entregues 30 questionários à Faculdade de Educação, que foram distribuídos por 30 professores, num total de 100 professores que leccionam na Faculdade, o equivalente a 30% do universo da amostra populacional e uma entrevista à gestora de recursos humanos.

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade e disponibilidade dos elementos da população; a representatividade desejada ou necessária; a oportunidade apresentada pela ocorrência de factos ou eventos; a disponibilidade do tempo, recursos financeiros e humanos. (Gil, 2002).

A amostra no presente trabalho foi feita aleatoriamente dada a disponibilidade dos professores, e adequa-se melhor no propósito, pois os mesmos encontram-se de forma igual no que diz respeito ao tempo de resposta ao questionário.

Segundo (Gil, 2002), para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos para incluir o intervalo do interesse do fenómeno.

Para tal, realizou-se uma entrevista com um dos gestores de recursos humanos responsável pelo processo de recrutamento e selecção, bem como a aplicação de um questionário de forma aleatória a 30 professores da Faculdade de Educação, que é um número adequado que corresponde a cerca de 30% do universo total.

Para alcançar os objectivos do trabalho, usar-se-á a pesquisa exploratória para o levantamento bibliográfico e os dados obtidos serão a partir de pessoas em entrevistas estruturadas, a

profissionais da área, inquéritos, por intermédio de obras, revistas, jornais, dissertações, teses, monografias na área de recrutamento e selecção, informação sobre projectos do género e ainda documentos electrónicos já escritos que contenham sustentabilidade e credibilidade científica para interpretação e obtenção de dados a respeito da bibliografia preparada.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Para estudos de caso, os instrumentos de recolha de dados usuais são: observação directa, análise documental, entrevistas e questionários. (Gil, 2002).

Assim, para esta pesquisa, dos métodos acima descritos, para a recolha de dados, seleccionamos o questionário e a entrevista. Privilegiamos a entrega em mão do questionário, onde foram explicados os objectivos de estudo, e o seu carácter confidencial.

Para a recolha de dados foi usado um questionário com igual teor para todos inquiridos, contém 14 questões subdivididas em três grupos: o perfil dos inquiridos; o processo de recrutamento e selecção de professores; e entrevista ao gestor de recursos humanos, para se alcançar o universo pretendido.

A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objectivos específicos em itens bem redigidos. Não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. (Gil, 2002).

Segundo (Marconi, 2001), pesquisa documental refere-se aos documentos de arquivos públicos em geral, como documentos oficiais e publicações parlamentares, e pesquisa bibliográfica, trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, publicações avulsas, imprensa escrita, períodos, anais, trabalhos científicos.

Os instrumentos seleccionados (inquéritos por questionários e entrevista), são considerados mais apropriados para alcançar resultados pretendidos, uma vez que cada instrumento tem abordagem específica que leva a que cada interveniente exponha de forma específica o solicitado.

Já a entrevista mais aprofundada e demorada, permite obter de forma exaustiva os dados fundamentais da faculdade de educação com relação ao processo em estudo a partir dos seus chefes em gestão de recursos humanos.

Assim, serão obtidos de forma eficaz todos dados da pesquisa dando consistência à investigação.

Capítulo IV - Análise dos dados Recolhidos

Os resultados dos inquéritos obtidos nas respostas das questões nº1 e 2 em anexo e as suas alíneas abordam características pessoais dos inquiridos e o processo de recrutamento e selecção.

De acordo com o relatório de actividades referentes ao ano de 2014, a Faculdade de Educação tem cerca de 100 professores, 75 dos quais estão a tempo inteiro, 18 a tempo parcial, dois na reforma, quatro sob licença ilimitada e uma investigadora. A partir deste universo foram inquiridos com perguntas fechadas e uma entrevista a gestora de recursos humanos. A amostra é composta por 30 inquiridos que fazem parte do corpo docente onde 56.67% são do género masculino e 43.33% género feminino.

De acordo com o objectivo proposto nesta pesquisa que é de analisar o processo de recrutamento e selecção dos professores da Faculdade de Educação, abrange-se uma natureza metodológica qualitativa e quantitativa para possibilitar a triangulação de dados.

A técnica de pesquisa qualitativa e os dados podem ser tratados através da sua codificação, apresentando de forma estruturada e analisados. (Gil, 2002).

Os dados qualitativos, provenientes dos questionários, foram analisados a partir do seu conteúdo e significado, tendo em conta os objectivos propostos pelo presente estudo e os dados quantitativos foram analisados de forma comparativa e descritiva, para possibilitar uma descrição mais detalhada, com base em ferramentas informáticas de análise estatística (SPSS 20 e Excel), permitindo assim, que os mesmos ajudem a esclarecer a dimensão qualitativa da pesquisa.

Muitos estudos de campo possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de questionários ou formulários para a colecta de dados.

No concernente à identificação do pessoal abrangido pela amostra, o estudo possibilitou um conjunto de dados descritos e analisados nos itens subsequentes, permitindo conhecer o perfil dos inquiridos e avaliar até que ponto a FACED e os seus agentes estão em condições de assegurar adequadamente a execução dos procedimentos relativos ao recrutamento e selecção.

4.1.1 Distribuição dos inquiridos por género

De acordo com a distribuição dos professores naquela instituição, o gráfico 1 mostra que 56,67% dos entrevistados são do género masculino e 43,33% é do género feminino, demonstrando a organização nos seus processos de recrutamento e selecção, o que evidencia uma maior participação dos homens no processo de ensino e aprendizagem, denotando uma tendência da instituição em recrutar indivíduos do género masculino.

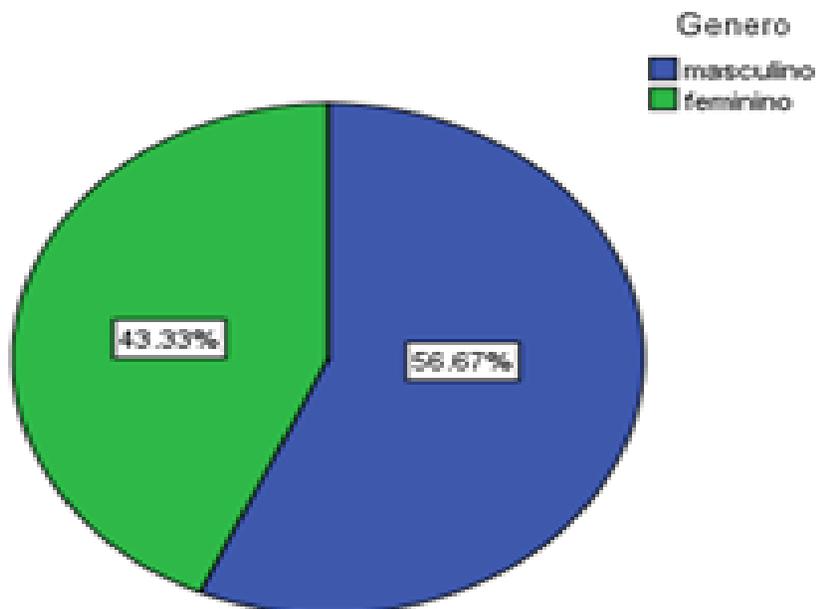


Gráfico 2: Distribuição dos inquiridos por género (Fonte: Pesquisa do Campo)

4.1.2 Estado civil dos inquiridos

Segundo os dados dos inquéritos apresentados relativamente ao estado civil, verifica-se que 50% dos inquiridos são casados, possivelmente por serem pessoas adultas, sendo que 43,33% são solteiros e 6,67% viúvos.

4.1.3. Faixa etária dos inquiridos

No que concerne a faixa etária dos pesquisados, verifica-se que a mais elevada equivale a 56,67% em média de 30 a 40 anos de idade, e a mais baixa corresponde a 10% dos inquiridos acima de 50 anos de idade, o que permite aferir que a organização prefere um público adulto,

provavelmente, por ser possuidor de experiências profissionais adquiridas ao longo do tempo.

4.1.4. Nível de Escolaridade

O gráfico 2 mostra o grau de escolaridade dos inquiridos, sendo que 56.67% possuem o grau de licenciatura. Tal facto revela que o nível de formação académica da maior parte dos respondentes é ainda baixo, situação que não se alinha com o Regulamento da Carreira Docente da UEM no seu Artigo 63, 4.2, que exige o nível ou grau académico mínimo de mestre ou equivalente, salvo talvez possam ter ingressado por via de 3 anos de experiência profissional de docência no ensino superior e aprovados em concurso público documental aberto para assistentes estagiários e outras individualidades que reúnam requisitos, seguidos duma avaliação curricular com classificação mínima de Bom, 30% são mestres, 10% contém o grau de Doutoramento e 3.3% ocupa outra área de formação. De acordo com os dados fornecidos colocam um desafio a organização no sentido de desenvolver políticas de formação contínua dos seus quadros para melhor poder impulsionar o processo de ensino e aprendizagem e garantir a qualidade. E na visão de (Chiavenato, 2010), formação é o processo que envolve o treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudanças, desenvolvimento de carreira e programas de comunicações e consonâncias.

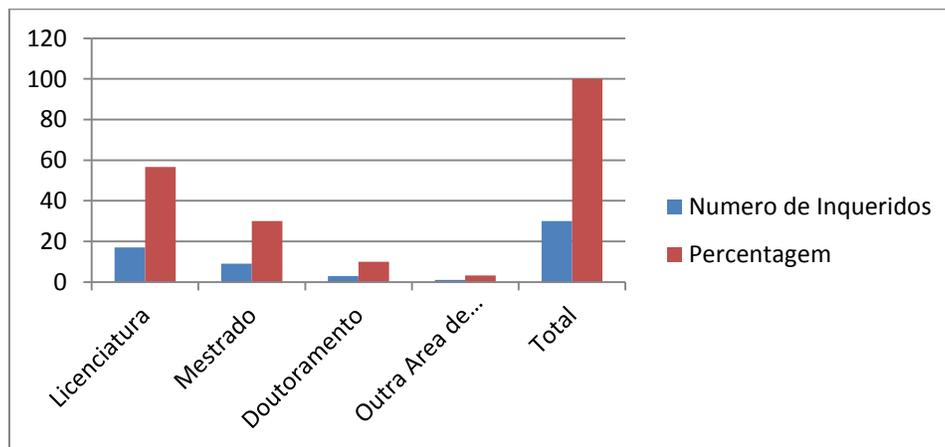


Gráfico 2: Distribuição de professores segundo o nível académico (Fonte: Pesquisa de Campo)

Segundo a Política Nacional de Educação, resolução nº 895 de 22 de Agosto tem como estratégia para o nível superior a melhoria de qualidade e relevância à estabilização e formação do corpo docente, através da adopção de medidas no âmbito do seu recrutamento, formação e enquadramento. Assim, a organização em estudo sendo uma organização estatal, tem de pautar

pela observância de tais políticas não como forma de poder alinhar as mesmas, mas para poder melhorar a sua qualidade de ensino através do incremento de estratégias do pessoal docente, através da combinação de estratégias de recrutamento e desenvolvimento do pessoal local.

4.1.5 Tempo de serviço

Os dados do gráfico 3 abaixo, colectados durante a pesquisa de campo permitem observar o tempo de actividade dos inquiridos na organização. Revelam que 56.7% estão relativamente no intervalo de 0 a 5 anos em média de tempo de serviço, 23.3% de 5 a 10 anos de actividade, 10% com 10 a 15 anos, 6.7% com 15 a 20 anos e 3.3% com 20 a 25 anos que é idade mais baixa.

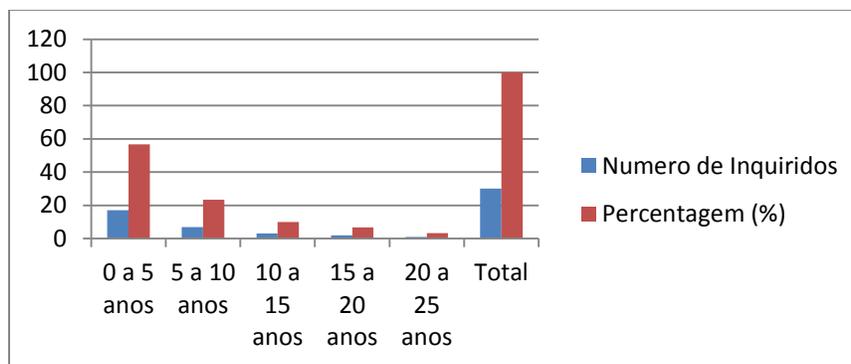


Gráfico 3: Distribuição dos docentes segundo o tempo de serviço (Fonte: Pesquisa de Campo)

4.2. Processo de recrutamento e selecção de professores

Constitui o momento crucial desta pesquisa, a análise do processo de recrutamento e selecção de professores da FACED a partir de opiniões dos inqueridos. O cruzamento e agrupamento das informações recolhidas vão possibilitar as mais diversas constatações. O ambiente de competitividade e de sociedade complexa, onde as actuais organizações operam, resulta numa concorrência por profissionais de qualidade com qualificações e competências de acordo com as expectativas, capazes de assegurar a competitividade da organização e de lidar com desafios actuais e futuros. (Gil, 2010) salienta que o recrutamento dos funcionários deve ser feito com cuidado, para atrair candidatos com perfil adequado ao cargo ou função que se pretende ocupar.

O recrutamento pode ser interno, quando se busca uma pessoa dentro da organização para ocupar a vaga, ou externo quando a busca é feita fora da organização e misto quando se faz ambos.

A apresentação e análise de dados são feitas com cada uma das categorias, definidas como variáveis de pesquisa.

4.2.1 Recrutamento e selecção dos professores

O gráfico 4 expõe as respostas obtidas a respeito do processo de recrutamento e selecção dos inquiridos que tem a ver com a questão nº 2. Portanto, os dados revelam-nos que o processo faz-se mediante o concurso público, pois 96.7% dos inquiridos opinaram nesse sentido, o que demonstra a preocupação institucional em cumprir com os regulamentos legais vigentes, ou seja, decreto - nº 62/2009, de 08 de Setembro, que define os procedimentos relativos ao recrutamento e selecção do pessoal na função pública e o diploma ministerial nº 61/2000, de 5 de Junho, que define as bases em que assenta o regime geral da função pública. Porém, a Faculdade de Educação tem pautado pelo cumprimento das normas vigentes na legislação em conformidade com o regulamento da carreira docente da UEM no seu artigo 22. Todavia, 3.3% dos docentes desta mesma faculdade ingressaram por via de convite por parte do Conselho de Administração.

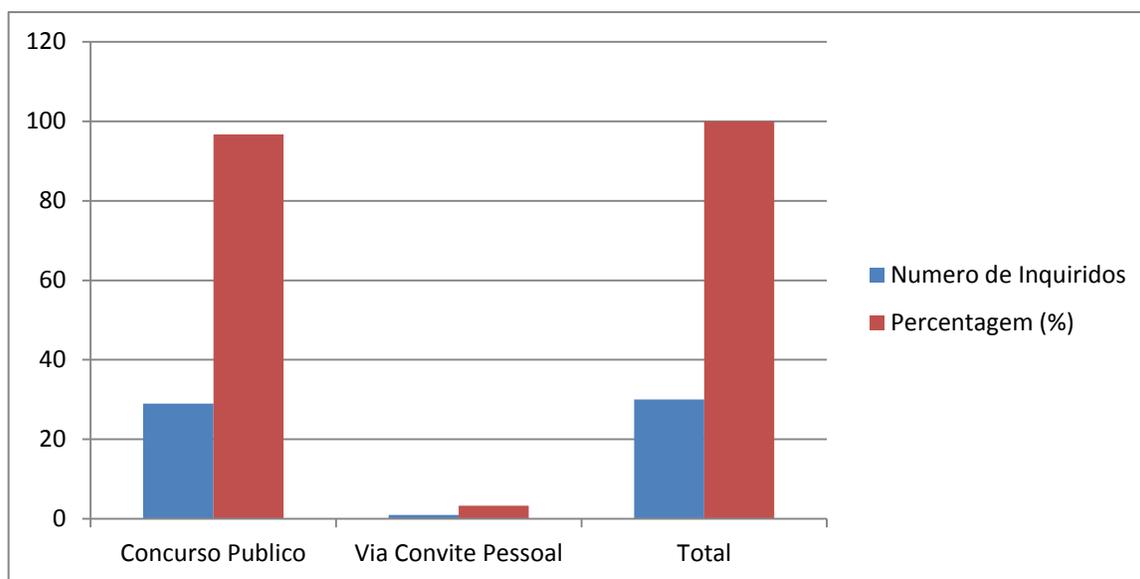


Gráfico 4: Formas de recrutamento (Fonte: Pesquisa de Campo)

Segundo o Regulamento da Carreira Docente da UEM, no seu artigo 22, o ingresso para o quadro docente, faz-se em regra por concurso público.

A complexidade só se combate com a complexidade. As organizações precisam desenvolver

quadros com raciocínio capazes de lidar com os desafios actuais e futuros, (Rodrigues, 2012).

4.2.2 Critérios utilizados no recrutamento e selecção de professores

No que concerne aos critérios de recrutamento e selecção, o gráfico 5 mostra os dados que segundo os inquiridos, revelam que os critérios de recrutamento ocorrem da seguinte maneira: 66.7% afirmam que são transparentes, contra 26.7% que julgam não saber desses critérios e um grupo restrito de 3.3% qualifica como não transparentes.

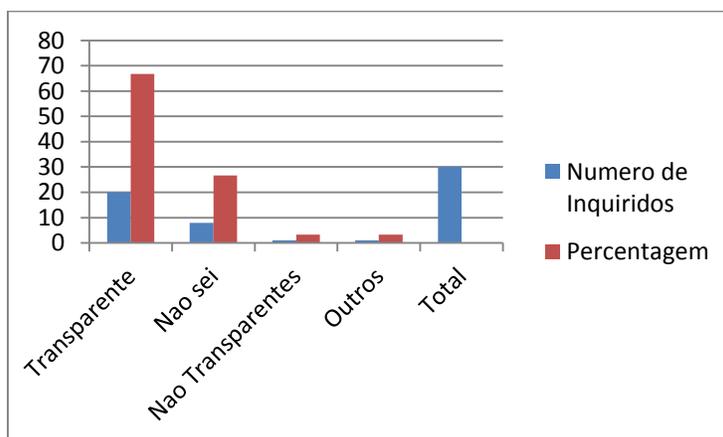


Gráfico 5: Percepção a respeito de transparência do processo (Fonte: Pesquisa de Campo)

Segundo as evidências a UEM tem pautado por um cumprimento rigoroso da legislação no Decreto-Lei nº 622/009, de 08 de Setembro, que define os procedimentos relativos ao processo de recrutamento e selecção dos professores na função pública, tendo sempre como princípios de igualdade de tratamento e de oportunidades, aplicação de métodos e critérios objectivos na avaliação e direito a recurso. Isto, mostra de certa forma que a FAGED não partilha as informações sobre o processo de recrutamento e selecção com os respectivos colaboradores, tal que, há divergência de opiniões entre os inquiridos no que diz respeito à transparência do processo em si.

4.2.3 Estratégias de recrutamento e selecção.

O gráfico 6 procura aferir dos inquiridos as estratégias usadas nos processos de recrutamento. Assim, os dados indicam o uso de ambas estratégias no processo com 39.1% tanto para o recrutamento interno bem como para externo e o misto com 21.7%. Em suma o processo de recrutamento e selecção usa ambos métodos no recrutamento e selecção de pessoal para suprir as necessidades em recursos humanos.

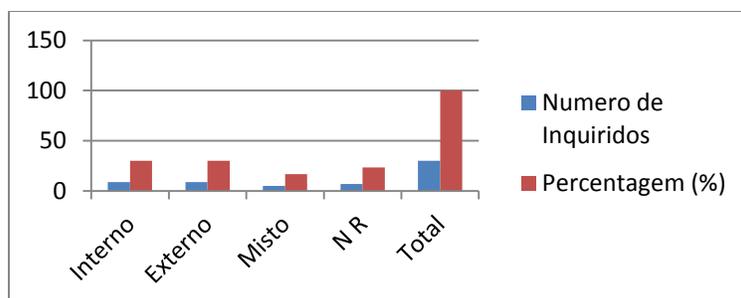


Gráfico 6: Estratégia usada no processo de recrutamento e selecção (Fonte: Pesquisa de Campo)

Para (Chiavenato, 2005), o processo de recrutar e seleccionar pessoas começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. Afirmar ainda o autor que na realidade, as organizações nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Como um complementa o outro, quase sempre ocorre um sistema misto.

4.2.4 Perfil dos seleccionados

Questionados os inquiridos se os candidatos tinham o perfil adequado à função ou não, segundo os dados do inquérito percebe-se que o método utilizado no processo de recrutamento e selecção, permite identificar o perfil dos candidatos em relação ao ajustamento com a função dos mesmos.

Da amostra 63.3% legitima os candidatos, 30% não sabe, e 3.3% respondeu de forma negativa. Segundo Riccardi (s/d), na selecção de pessoal são adoptados muitos critérios, e entre eles, destacam-se o profissiograma e a descrição das tarefas como estratégia. Antes de iniciar o processo de recrutamento e selecção, os recursos humanos devem ter o perfil da função do novo colaborador correctamente definido, não só para clarificar o cargo perante o candidato, mas também para optimizar o enquadramento funcional da organização. (Sousa e Sousa, 2003).

Esta ideia vai de acordo com o método usado na organização estudada, tal que, faz-se uma análise detalhada do perfil dos candidatos para o preenchimento de vagas por ela publicadas. A partir desta análise e dos dados dos inquiridos, deve-se afirmar que na prática não se verifica a 100% a conjugação do perfil à função desempenhada nesta instituição.

4.2.5 Oferta de emprego

Com base nos dados dos inquiridos nas ofertas de emprego, verifica-se uma paridade pontual de 80% dos inquiridos, donde 40% indicam que estas ofertas são muito divulgadas enquanto os outros 40% acham que são pouco divulgadas. Existe no entanto uma percentagem de 3.3 que não sabem enquanto os restantes 16.7 ficaram indiferentes. Ver no gráfico 7.

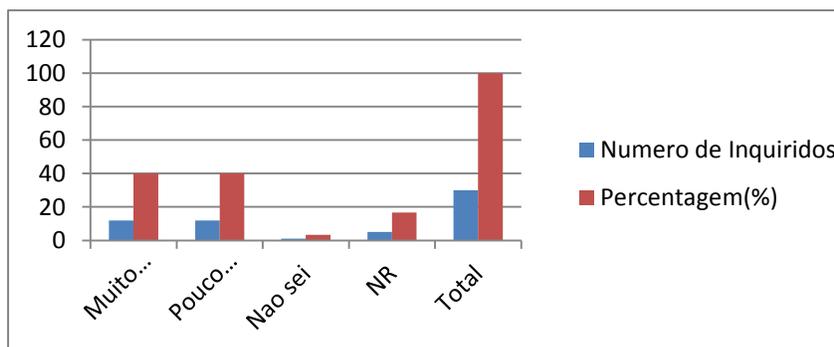


Tabela 7: Ofertas de emprego (Fonte: Pesquisa de Campo)

O recrutamento constitui uma acção externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir suas lacunas. Assim, trata-se de obter uma acção convidativa e aliciadora, no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. (Chiavenato, 2005).

De referir que existe uma sintonia entre a descrição e a legislação vigente, Decreto nº 622009, de 08 de Setembro, pois defendem os mesmos princípios sobre a divulgação da oferta de emprego.

4.2.6 Meios de divulgação das ofertas de emprego

O gráfico 8 abaixo expõe as respostas da questão nº 2.6 do inquérito, em relação as fontes de recrutamento de candidatos mais apropriadas na divulgação de vagas na Faculdade de Educação.

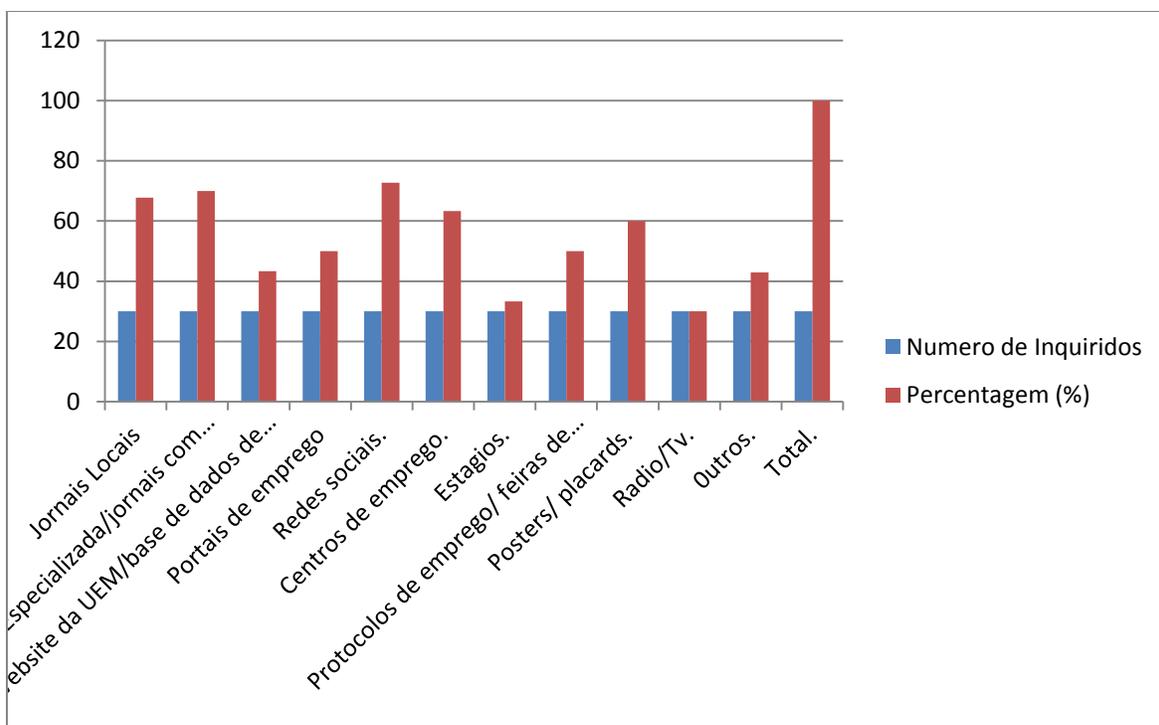


Gráfico 8: Meios de divulgação das ofertas de emprego (Fonte: Pesquisa de Campo)

No que concerne aos meios utilizados na divulgação das ofertas de emprego, os dados do gráfico 8 revelam que os mais apropriados são os seguintes: jornais locais 66.7%, Website da UEM 43.3%, Redes Sociais 72.7%, jornais com maior Circulação 70%, Centros de Emprego 63%, Posters Placards 60%, Portais de Emprego 50%, Rádio/ TV 30%, Protocolos de emprego/feiras de emprego 50%, Estágios 33.3% e Outros com 42.5%. Entretanto, tal facto converge com o Decreto-Lei nº 62/2009, que defende em termos da legislação moçambicana o zelo pela divulgação das ofertas de emprego, para que nenhum cidadão se sinta excluído do processo, bem como o decreto ministerial nº 61/2000 de 05 de Julho no seu artigo 11.1 que diz que o concurso inicia com o anúncio do aviso de abertura, afixado nos locais de trabalho e difundido pelos meios de comunicação social. Porém, em relação à FACED, nota-se claramente que usa vários meios de comunicação social na divulgação das ofertas de emprego *“Todos os meios de recrutamento apresentam vantagens e limitações. Cabe, pois, ao seleccionador, escolher o mais adequado, considerando, para tanto, a natureza dos cargos a ser oferecidos pela organização (Gil 2009).”* Na verdade não existe nenhum meio melhor que o outro, ambos são importantes e no momento de recrutamento e selecção, cabe ao gestor, escolher o meio mais adequado e eficaz ou fazer a sua triangulação para poder alcançar o público-alvo.

4.2.7 Contratação pública do pessoal

Perante a questão concernente ao uso dos documentos normativos relativamente à contratação pública de funcionários, os resultados da amostra permitem verificar que existe este dispositivo no âmbito da gestão de recursos, a julgar pelos 23.3 % dos inquiridos que opina nesse sentido, o que demonstra que a relação jurídica de emprego nessa instituição, estabelece-se em conformidade com a legislação e regulamentos vigentes na administração pública que definem as formas da constituição, modificação e extinção e da relação jurídica de emprego (Decreto nº 622009 de 08 de Setembro e o diploma ministerial nº 61/2000 de 05 de Julho que definem as bases em que assenta o regime da função pública, estabelecendo os seus princípios gerais).

Uma observação atenta do gráfico 9 dá uma percepção clara da repartição de opiniões acerca da existência desses regulamentos, comprovando a existência do referido instrumento na gestão.

Neste caso, de acordo com o resultado do inquérito, 10% julgam não saber da existência do regulamento em relação à contratação pública, o que mostra uma fraca articulação entre a instituição e os recrutados. Não seria possível recrutar alguém e não ter conhecimento do diploma que o assegura quanto ao acesso e ingresso na administração pública. Isso também demonstra pouco interesse dos recrutados em relação aos seus direitos como funcionários. Enquanto 3.3% dizem não existir o tal instrumento que rege a contratação de funcionários.

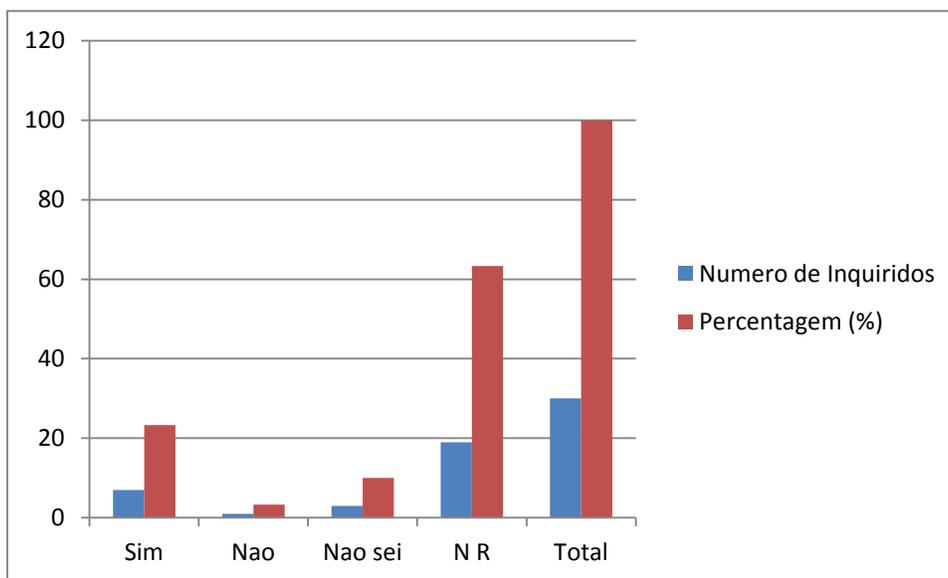


Gráfico 9: Regulamento Interno de Contratação Pública (Fonte: Pesquisa de Campo)

4.2.8 Procedimento e Regras de Recrutamento e Seleção de Pessoal

Ao que se refere aos procedimentos e as regras do processo de recrutamento e seleção de pessoal se são, em geral fáceis de compreender ou não, 53% dos inquiridos responderam afirmativamente e 6.7% opinam no sentido contrário, ao passo que 23.3% julgam não saber, como se pode ver no gráfico 10.

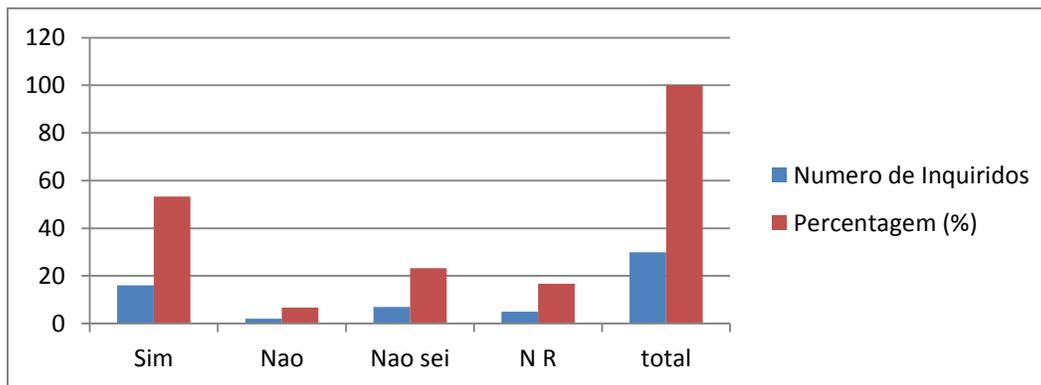


Gráfico 10: Procedimentos e regras do processo (Fonte: Pesquisa de Campo)

Tal facto prova que maior parte dos funcionários conhece os procedimentos e regras que regulam o processo, denotando certa preocupação desta instituição em adoptar os seus funcionários e agentes, do conhecimento de tais regras e procedimentos.

Habitualmente, o processo de recrutamento e seleção de pessoas segue um percurso que começa com a divulgação da vaga a preencher e termina com a tomada da decisão acerca da admissão.

4.2.9 Principais métodos e técnicas de seleção aplicadas na FACED

O gráfico 11 expõe e responde a questão nº 2.9 sobre as técnicas de seleção usadas na organização para a contratação dos professores.

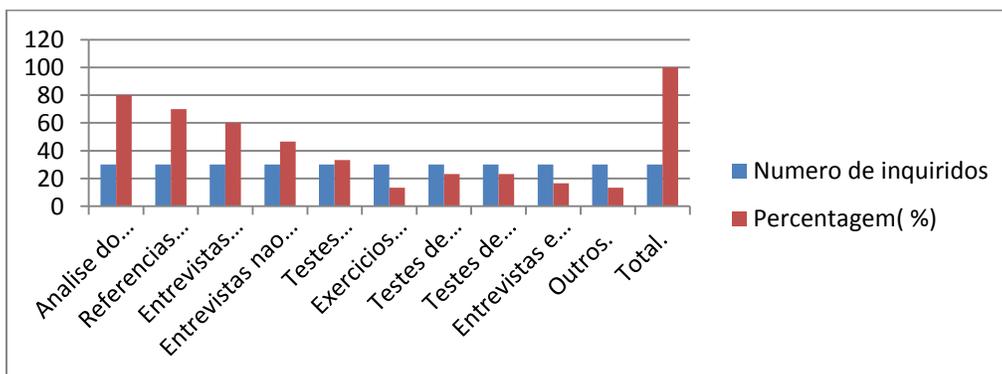


Gráfico 11: Principais métodos e técnicas de seleção na FACED (Fonte: Pesquisa de Campo)

Segundo os dados do gráfico conclui-se 80% dos inquiridos acham que a análise do Curriculum Vitae aparece como um método incontornável tratando-se de um método complementar de selecção. Este, consiste na obtenção de informações do candidato, seguido de referências profissionais com 70%, entrevistas estruturadas com 60%, entrevistas não estruturadas 46.7%, testes psicotécnicos com 33.3%, testes de competências 23.3%, testes de personalidade com 23.3%, entrevistas de grupo/vários candidatos em simultâneo tem 16.7%, e por fim, outros com 13.3%, o que permite confirmar a correspondência das qualificações dos candidatos com o perfil exigido na função publicada pelo empregador.

Para a FACED, nota-se que o privilégio pelo Curriculum Vitae com 80%, pois é mais útil na aquisição de informações, mas insuficiente para proporcionar uma visão clara do candidato, daí, recomenda-se o uso de outras técnicas para ter informações detalhadas em relação ao candidato. É recomendável que na análise do currículo procure-se identificar sinais de competência profissional, desejo de permanência no emprego e de seguir na carreira, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios, orientação para os lucros e melhoria de desempenho. (Gil, 2009).

São utilizados vários métodos e técnicas de selecção, designadamente, entrevistas, provas de conhecimento, análise curricular, testes de simulação e de personalidade, (Chiavenato, 1997).

Para além destes, o Artigo 16 do Diploma Ministerial nº 61/2000, de 05 de Julho evidencia as provas escritas, orais, práticas, curso de formação profissional, avaliação curricular e entrevista. Com essa relação pode-se afirmar que a FACED procede com as normas jurídicas vigentes em Moçambique, embora sejam dados como sendo métodos tradicionais, segundo (Bonnardel, S.D).

4.2.10 Entrevista com a gestora de RH

A gestora de RH da FACED foi questionada sobre o seu perfil, bem como a forma como é feito o processo de recrutamento e selecção na instituição. Da entrevista concedida constatou-se que a gestora possui grau de Licenciatura em Planificação em Gestão e Administração Escolar, 40 anos de idade com 29 anos de experiência de trabalho dos quais 12 adquiridos na Faculdade de Educação – UEM na posição que ela ocupa actualmente.

Relativamente ao processo de recrutamento e selecção ela afirmou que efectua-se em coordenação com a Direcção dos Recursos Humanos central sob o pedido da faculdade, de acordo com as necessidades dos departamentos. Em seguida lança-se o anúncio no Jornal notícias e no site da UEM, seguindo-se para a fase posterior que consiste na recepção e selecção dos currículos pela própria faculdade e cabendo ao júri nomeado desenvolver os passos subsequentes inerentes ao processo de entrevista e selecção dos professores. No concernente às estratégias de recrutamento a gestora afirma que o processo é externo e os respectivos métodos permitem a identificação do perfil dos candidatos, não participando no processo da escolha dos potenciais candidatos à vaga.

A gestora foi questionada ainda sobre as ofertas de emprego, os meios de divulgação, os regulamentos de contratação pública, seus procedimentos bem como a qualificação profissional. Nesse sentido verifica-se que as ofertas de emprego são muito divulgadas, os meios da divulgação das ofertas de emprego são os órgãos de comunicação social como o Jornal Notícias que é o que mais circula no país. A instituição tem um regulamento de contratação e as regras são fáceis de compreendê-las, salientando ainda que compete ao reitor designar um júri constituído por três ou cinco elementos; vogais suplentes e o respectivo presidente, sendo este, o que se adequa com o Regulamento da Carreira Docente, versado sobre a constituição do júri.

No concernente à satisfação ela respondeu positivamente e afirmou que a instituição tem um instrumento ou guião em que se apoia para o processo de recrutamento e selecção de professores.

Capítulo IV - Conclusões e Recomendações:

A finalidade da pesquisa é de analisar o processo de recrutamento e selecção de docentes da FACED no contexto actual da gestão estratégica de pessoas donde surgiram as conclusões seguintes:

- No grau académico verifica-se discrepância entre o exigido (nível de Mestrado) e a realidade actual, no que concerne aos requisitos necessários para o ingresso como docente do ensino superior. Todavia, docentes Licenciados estão na ordem de cerca de 56%, seguido de Mestrados com 30% e Doutorados com 10%, o que não vai de acordo com o legislado.
- As técnicas de recrutamento, mais utilizadas são *currículo vitae*, referências profissionais e jornais com maior circulação, o que possibilita a maior divulgação de vagas existentes.
- Os tipos de recrutamento e selecção existentes são aplicados pela organização em estudo. Segundo os dados recolhidos constata-se que há uma igualdade de critérios entre o recrutamento interno e externo, sendo o misto menos utilizado. Esta análise leva-nos a subentender o desafio da instituição em privilegiar os seus colaboradores motivando-os a manifestarem a sua disposição em serem promovidos e criar perspectivas de carreira, uma excelente oportunidade para estimular seus colaboradores para o crescimento na organização, e ao mesmo tempo, há maior interesse pela pesquisa de mão-de-obra externa que introduz “sangue novo” na organização: novos talentos, habilidades e expectativas aumentando o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos. Estes resultados são alcançados porque os gestores de Recursos Humanos da Faculdade de Educação escolhem métodos de selecção tradicionais, tais como, entrevistas e testes de avaliação para selecção.
- Com referência às técnicas de selecção, a entrevista é preferencialmente utilizada na instituição pesquisada. Os métodos e técnicas de recrutamento e selecção revelaram resultados similares entre os inquiridos, o que justifica haver alguma concordância entre a instituição e os seus colaboradores. Esta explicação está em conformidade com a legislação vigente e com os princípios gerais da organização, bem como, a realização do concurso público para o acesso e ingresso aos agentes da função pública.

- A partir da consulta da base de dados da instituição, pode-se constatar que os colaboradores recentemente admitidos são contratados de acordo com o regime da função pública.
- Os dados confirmam a complementaridade de muitos métodos e técnicas de selecção e a necessária utilização de várias metodologias durante o mesmo processo. A análise de CV e a entrevista estruturada são fundamentais em todo o processo de recrutamento e selecção de acordo com os resultados, por estes mostrarem a eficácia e eficiência do processo.
- Pode-se afirmar que o recrutamento e selecção de professores não é feito em conformidade com os princípios gerais da organização e normas legais vigentes, dado que, do resultado do inquérito e da consulta do regulamento interno da UEM, deu-se a conhecer que mais de 50% dos docentes não possuem o grau académico mínimo exigido (Mestrado).
- O estudo do caso veio a confirmar a não conformidade dos documentos normativos com a realidade da instituição, mostrando através das opiniões expendidas pelos inquiridos que os procedimentos adoptados nesse processo não estão de acordo com a norma legal.
- Verifica-se a ausência de uma equipa especializada, composta por psicólogos e especialistas na faculdade para o recrutamento e selecção da pessoa certa para o lugar certo.
- Tivemos como limitação o facto de os questionários não terem sido preenchidos no mesmo dia, situação que levou a pesquisa a atrasar-se. Na grande maioria dos departamentos visitados, houve a necessidade de alguma insistência para obtermos uma resposta. Foram razões para o não preenchimento dos mesmos: a grande quantidade de trabalho e a falta de disponibilidade por parte dos docentes seleccionados aleatoriamente para o inquérito.

Com base nas conclusões acima recomenda-se o seguinte para a melhoria de todo processo:

- A FACED, deve implantar no sector de recursos humanos, uma equipa capacitada, composta por profissionais especializados, com o objectivo de obter melhores resultados em possíveis contratações, duma forma adequada com a legislação vigente em Moçambique.
- Envolver os gestores dos departamentos que precisam de mão-de-obra, no processo de recrutamento e selecção sendo eles os que melhor conhecem as necessidades e as características da pessoa ideal para o lugar certo, centrando-se no défice do momento em causa.

- Actualizar os métodos tradicionais vigentes para modernos como o uso das tecnologias de comunicação e informação que poderão agilizar o processo de recrutamento.

Referências Bibliográficas

- Agostinho, M. (1987). *Psicologia Aplicada a Educação*. São Paulo: Editora Atlas.
- Aquino, C. P. (1980). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bonnardel, R. (S.D). *A Adaptação do homem ao trabalho*. Livros horizonte
- Boletim da República, Cinco de Maio de 2010. *Regulamento da Carreira Docente da UEM*, II Série Número 18
- Boletim da República, Quarta-feira, 5 de Junho de 2000, *Diploma Ministerial Número 61/2000 de 5 de Junho*, II série-Número 27.
- Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e selecção do pessoal*. (2ª edição) Lisboa.
- Carvalho e Nascimento. (1993). *Administração de Recursos Humanos*. (Vol. 1) São Paulo.
- Caetano e Vala, (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. (3ª edição) São Paulo.
- Cecília, B. (1987). *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. (1ª edição) São Paulo.
- Chiavenato, I. (1997). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Milton mira de assunção filhos.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier editora.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3ª edição). Rio de Janeiro.
- Fleury, A.C. C, e Vargas, N. (1987), *Organização do Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ferreira, p. (1998). *Administração de Pessoal*. (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A.C. (1998). *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A.C. (2009). *Gestão de pessoas*. São Paulo editora.

- Gustavo e Boog. (1998). *Gestão de Pessoas*. (1ª edição). São Paulo: Editora Gente.
- Jardiel, J. (1993). *Gestão previsional do pessoal*. Lisboa: editora pòrtico.
- Jameson, S.H. (1963). *Administração de pessoal*. (2ªedição) Vargas.
- Marconi, M.A. (2001), *Metodologia científica*. São Paulo: Editor atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Organizações e Administração*. São Paulo: editora Atlas.
- Neto, M. B. (S/D). *Análise do processo de recrutamento e selecção da empresa*. Gang Comércio do Vestuário.
- Riccardi, R. (s.d). *Organização e formação*. Lisboa: editorial Pórtico.
- Rodrigues, J. (2012). *Estratégia organizacional*. Editora escolar.
- Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Editora Escolar.
- Sousa & Sousa, (1998). *Soluções informáticas na gestão de recursos humanos*. Editora informática
- Vergilio, Maria Elizabete, (2006). *Práticas de selecção e alocação de profissionais no contexto actual da gestão estratégica de pessoas*. Santa Barbara de Oeste.
- Zanuto, Milena Santaella, (2010). *Recrutamento e selecção de talentos*. Lins- São Paulo.

Anexo 1

Questionário.

Caro colaborador,

Solicito e agradeço a sua colaboração no levantamento de dados sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), com vista à elaboração da monografia de fim do curso a ser apresentada à (UEM), como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão Escolar.

A pesquisa tem como objectivo analisar o processo de recrutamento e selecção de pessoal organizacional na instituição em referência.

O questionário divide-se em duas partes:

A primeira parte aborda questões para o levantamento de dados de carácter pessoal que, permitirão formar o perfil dos inquiridos, em relação ao padrão de respostas.

A segunda parte do questionário procura avaliar a percepção do entrevistado, a respeito do processo de recrutamento e selecção de professores na faculdade de educação.

Gostaria de ressaltar o carácter estritamente académico desta pesquisa, garantindo-lhe total confidencialidade e anonimato das suas respostas, as quais serão tratadas de forma consolidada, sem distinção individual. Como pode observar, o questionário não pede em nenhum momento a identificação do inquirido, justamente para lhe dar total liberdade de respostas.

1. Perfil do pesquisado.

1.1 Sexo:

Masculino

Feminino

1.2. Faixa Etária:

20 a 30

31 a 40

41 a 50

Acima de 50 anos

1.3. Estado Civil:

Solteira (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Outros.....

1.6. Grau de escolaridade:

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Área Formação

Outro:.....

1.7. Tempo na UEM:

0 a 5

5 a 10

10 a 15

15 a 20

20 a 25

25 a 30

➤ **Processo de Recrutamento e Selecção de pessoal.**

2. Processo de Recrutamento

2.1 Como é feito o recrutamento o processo de recrutamento de professores na Faculdade de Educação (FACED).

Concurso público

Via convite pessoal

Outros

Quais?.....

2.2 Os processos utilizados no recrutamento de professores são:

Transparentes

Não sei

Não transparentes

Outros

.....
.....

2.3 Quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento de professores na (FACED)?

Interno

Externo

Misto

Outros

Quais?.....
.....

➤ **Processo de selecção de professores**

2.4 Acha que os candidatos tinham o perfil adequado á função?

Sim

Não

Não sei

2.5 As ofertas de emprego são:

Muito divulgadas

Pouco divulgadas

Não são divulgadas

2.6 Os meios utilizados na divulgação das ofertas de emprego são:

Assinale em cada quadradinho, atribuindo um (x) a cada um dos seguintes itens por ordem de importância (1: o mais apropriados2: o menos apropriado). Atenção;

Nenhum número pode ser repetido.

Jornais locais	1: o mais utilizado.	15: o menos utilizado.
Imprensa especializada/jornais com maior circulação		
Website da UEM/base de dados de candidaturas		
Portais de emprego online		

Redes sociais		
Parcerias com escolas/universidades		
Centros de emprego		
Estágios		
Protocolos de emprego local/feiras de emprego		
Posters/placards		
Radio/TV		
Referências profissionais/networking		

Outros.

.....

2.7 No ato de recrutamento e selecção emprega os regulamentos legais em termos de recém contratados em vigor na (UEM):

Sim

Não

Não sei

2.8 Os procedimentos e as regras são, em geral, fáceis de compreender?

Sim

Não

Não sei

2.9 Quais são as principais técnicas de selecção aplicadas na FACED para a sua contratação?

Assinale em cada quadradinho, atribuindo um (x) a cada um dos seguintes itens.

Por ordem de importância (1): o mais apropriado (2): o menos apropriado. Atenção:

Nenhum número pode ser repetido.

Análise de curriculum vitae	1. O mais apropriado	12. O menos apropriado
Referências profissionais		
Entrevista estruturada		
Entrevista não estruturada		
Testes psicotécnicos		
Testes psicotécnicos		
Exercícios práticos em grupo – focusgroup		
Teste de competências necessárias ao desempenho da futura função		
Testes de personalidade		
Entrevista em grupo - vários candidatos em simultâneo		

Outros().....

2.10 O método empregue em 2.9 permitia identificar o perfil dos candidatos seleccionados?

Sim

Não

Não sei

Anexo 2

➤ Entrevista com o Gestor de Recursos Humanos

Caro colaborador.

O presente questionário faz parte de um trabalho de licenciatura para a conclusão do Curso de Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação e gostaria de pedir a sua colaboração por meio de resolução do mesmo. Não será identificado e as respostas serão utilizadas unicamente para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a sua colaboração.

1. Sexo

Masculino

Feminino

1.1 Idade:.....

1.2 Formação académica

1.3 Quantos anos de experiência têm em recrutamento e selecção de pessoas? Faça uma breve exposição do seu percurso profissional anterior nesta área.

1.4 Como foi a escolha dos métodos e técnicas para o recrutamento e selecção de professores?

1.5 Quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção?

Outro

Interno

Externo

Misto

1.6 O método permite identificar o perfil dos candidatos?

Sim

Não

Não sei

1.7 Os seleccionadores têm o perfil adequado á função?

Sim

Não

Não sei

1.8 As ofertas de emprego são:

Muito divulgadas

Pouco divulgadas

Não são divulgadas

1.9 Os meios utilizados na divulgação das ofertas de emprego são:

Rádios

Jornais

Editais

Outros.....

1.10 Existe regulamento para contratação pública dos professores recém-contratados?

Sim

Não

Não sei

1.11 Os procedimentos e as regras são, em geral fáceis de compreender?

Sim

Não

Não sei

1.12 O Responsável pelo uso dos métodos e técnicas de Recrutamento e Selecção tem uma formação ou treinamento adequado?

1.13 Como é feito o processo de recrutamento na UEM, concretamente na Faculdade de Educação?

1.14 As ferramentas para o recrutamento variam com a variação do escalão de docentes que se pretende alcançar?

Sim

Não

1.16 Se sim, quais as ferramentas específicas para cada classe ou grau de docentes?

1.17 Sente se motivado no seu dia-a-dia ao exercer este cargo?