



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Influência do Processo de Recrutamento e Selecção Interna no Sucesso
Organizacional no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) na Cidade de
Maputo

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Melita Francisco Bila

Relatório apresentado em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção
do grau de Licenciado em Psicologia, Vertente de Psicologia das Organizações.

Maputo, Dezembro de 2024



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES

Influência do Processo de Recrutamento e Selecção interna no Sucesso
Organizacional no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) na Cidade de
Maputo

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Melita Francisco Bila

Local de estágio: Centro de Colaboração em Saúde (CCS)

Supervisor: dr. Milton Fernando Mucuanga

Orientador: dr. José Antunes

Maputo, Dezembro de 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Melita Francisco Bila declaro por minha honra que este relatório que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente da Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado do trabalho e da investigação por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

Maputo__ de _____

Melita Francisco Bila

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado ao meu filho Gabriel Marques Helton Muianga, que foi a minha maior motivação e inspiração. Obrigado por ser parte de mim e fazer com que eu nunca desistisse, mesmo nos momentos difíceis. Filho, és a minha maior bênção.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pelo Dom da Vida, pela saúde, protecção e por ser a base das minhas conquistas.

Ao meu pai, Timóteo Palate, agradeço por creditar nas minhas escolhas, pelo apoio e esforços consentidos. À minha mãe, Gilda Cossa, minha infinita gratidão pelo apoio incondicional, e por todos os ensinamentos ao longo da minha vida. Mãe, sem o seu apoio não teria conseguido completar a jornada.

Agradeço ao meu supervisor, dr. Milton Mucumanga, pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho, me incentivando e colaborando no desenvolvimento das minhas ideias.

Endereço os meus sinceros e profundos agradecimentos a todos os docentes do Departamento de Psicologia da Faculdade da Educação da UEM – FACED, pelos ensinamentos tornaram a minha formação académica possível.

Aos meus amigos em especial a Rita Yundimila Debué Tomo por estar presente nos momentos bons e maus, por todas ideias trocadas e por toda motivação.

Aos meus amigos e colegas de curso em especial Roberto Machilico, Yuri Romanisse e Carlitos Mugodoma, pela paciência que sempre tiveram para me ajudarem pelos conselhos, pelo esclarecimento de dúvidas e pelo apoio desde o início da minha caminhada universitária.

A equipa do RH do CCS, Sérgio Dimande, Iara Rajabo, José Antunes, Marcos Mabjaia, Suneila, gratidão pela disponibilidade e pelo apoio indispensável que prestaram ao longo do estagio, pela experiencia compartilhada.

Vocês contribuíram para meu crescimento profissional!

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS & SIGLAS

CDC	<i>Central Disease Control.</i>
DPS	Departamento Provinciais de Saúde.
FG	Fundo Global.
HIV	Vírus de Imunodeficiência Humana.
ICAP	<i>International Center Aids Program.</i>
MISAU	Ministério da Saúde.
ONG's	Organizações Não-Governamentais.
PEPFAR	Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos para o Alívio do Sida.
RH	Recursos Humanos.
UEM	Universidade Eduardo Mondlane.
USG	Governo Americano.

Índice de tabelas

Tabela 1: Plano de actividades.....	12
--	----

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	2
2.1. Localização e historial do Centro de Colaboração em Saúde.....	2
2.2. Missão, Visão, Valores e Lema	3
2.3. Estrutura orgânica do CCS.....	4
2.3.1. Assembleia geral.....	4
2.3.2. Conselho de administração	5
2.3.3. Conselho fiscal.....	5
2.3.4. Director executivo.....	6
2.3.5. Directora financeira	6
2.3.6. Director técnico.....	6
2.3.7. Director operacional.....	6
2.3.8. Director de projecto	6
2.3.9. Gestor sénior de finanças	7
2.3.10. Consultor sénior de subcontratados	7
2.4. Actividades desenvolvidas no sector específico de estágio	7
2.5. Relevância da organização e da área de estágio para a formação da estagiária	8
2.6. Contributo da estagiária para a instituição.....	9
2.7. Papel do psicólogo das organizações	9
3. PLANO DE ACTIVIDADES	12
4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA	14
4.1. Apresentação da estagiária na Empresa CCS	14
4.2. Integração da estagiária no Departamento de Recursos Humanos	15
4.3. Elaboração do Plano de Actividades.....	15
4.4. Actualização da informação do cadastro do pessoal/ Organização de base de dados	16
4.5. Acompanhamento das actividades realizadas no Departamento de Recursos Humanos ..	17

4.6. Verificação das fichas de avaliação de desempenho dos funcionários.....	17
4.7. Recrutamento e selecção.....	19
4.8. Processo de Elaboração do relatório do estágio.....	19
5. ESTUDO DE CASO.....	20
5.1. Apresentação do caso.....	20
5.2. Fundamentação teórica	21
5.2.1. Recrutamento e selecção.....	21
5.2.1.1 Recrutamento interno.....	22
5.2.1.2. Vantagens do recrutamento interno	23
5.2.1.3. Desvantagens do recrutamento interno.....	24
5.2.2. Selecção de pessoal.....	25
5.3. Discussão do caso	27
6. CONCLUSÃO	29
7. RECOMENDAÇÕES	30
Referências Bibliográficas	31
Apêndice I: Grelha de observação	33
Anexo I: Organograma do CCS.....	34
Anexo II: Credencial.....	35
Anexo III: Solicitação de vaga para visita de estudo.....	36

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um relatório que descreve as actividades desenvolvidas durante a realização de estágio académico, que constitui um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, na vertente das Organizações. O curso é oferecido pela Faculdade de Educação (FACED) na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estágio foi realizado no Centro de Colaboração em Saúde (CCS), no período compreendido entre 03 de Janeiro á 30 de Março de 2022.

Segundo o Regulamento de Estágios da FACED (2014), constituem objectivos do estágio, integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade sócio-profissional e da aquisição de experiência prática relevante a cada um dos cursos, adequar as competências teórica-práticas, adquiridas ao longo da formação à prática profissional, reforçar o interesse do estudante pela profissão e possibilitar vínculos de emprego com as instituições de estágio.

O curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações pode ser culminado através da monografia ou pelo estágio académico, sendo que a preferência da estudante foi pelo estágio. Esta preferência deve-se, inicialmente, a prerrogativa que o estágio oferece de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do processo de formação e, igualmente, a possibilitar oportunidade de contrato pela instituição acolhedora. O relatório discute a eficácia do processo de recrutamento interno no CCS, explorando como as práticas actuais impactam a selecção e integração de novos colaboradores.

Para a elaboração deste relatório recorreu-se à observação participante simples, entrevista semi-estruturada, pesquisa bibliográfica e trabalho prático. A observação participante simples envolveu a imersão da estagiária nas actividades quotidianas do CCS, permitindo uma compreensão directa dos processos de recrutamento. A entrevista foi conduzida junto dos candidatos internos durante o processo e pesquisa bibliográfica envolveu a leitura de diferentes materiais, desde livros, manuais, artigos científicos, artigos de internet, etc.

Em termos de organização, este relatório apresenta, para além desta introdução, a apresentação da instituição de realização de estágio, plano de actividades, descrição das actividades realizadas pela estagiária, estudo de caso que compreende, apresentação, revisão de literatura e discussão, conclusões e recomendações e referências bibliográficas.

2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

Nesta secção apresenta-se e descreve-se a organização onde teve lugar o estágio. São apresentados, especificamente, dados relacionados com a denominação, natureza, localização, historial, objectivos, missão, visão, valores, a estrutura orgânica, actividades desenvolvidas no sector específico de estágio, Relevância da organização e da área de estágio para a formação da estagiária, contributo da estagiária para a instituição de estágio e papel do psicólogo das organizações.

2.1. Localização e historial do Centro de Colaboração em Saúde

O Centro de Colaboração em Saúde (CCS) é uma organização moçambicana com fins não-lucrativos dotada de personalidade jurídica, patrimonial e administrativa. Actua na área de saúde. Os seus escritórios localizam-se na Rua Damião de Góis n^o 279, Bairro da Sommershield da cidade de Maputo.

Esta organização foi constituída a 14 de Outubro de 2010. O CCS estabeleceu-se como parceiro local do Ministério da Saúde (MISAU) através do apoio do *International Center Aids Program* (ICAP) e do Governo Americano (USG). O CCS surgiu no âmbito de transição de actividades apoiadas pelo Plano de Emergência do Presidente dos Estados Unidos para o Alívio do Sida (PEPFAR) na implementação de programas de combate ao HIV em Moçambique, de ONG's Internacionais para ONG Nacionais e Departamento Provinciais de Saúde (DPS) (Regulamento Interno do CCS, 2014).

Em Maio de 2011, o CCS iniciou as suas actividades colaborando como parceiro clínico em 23 unidades sanitárias (US) da cidade de Maputo cobrindo os 7 distritos urbanos e rurais através de um sub-acordo com ICAP. No mesmo ano sob financiamento directo do CDC expandiu a sua colaboração para a província de Inhambane em 35 unidades sanitárias abrangendo 14 distritos da região centro e sul da província (Regulamento Interno do CCS, 2014).

Em Outubro do ano de 2017, ainda sob o financiamento do CDC, o CCS reafirma mais uma vez o seu apoio e parceria com o MISAU, através do projecto de Apoio à Implementação dos Serviços de HIV e TB para o Controle Epidémico na República de Moçambique sob o Plano de Emergência do Presidente para Alívio do Sida (PEPFAR).

O CCS é desde 2018, recipiente principal da sociedade civil em Moçambique para implementar pacotes de actividades comunitárias de TB, reforço de adesão e retenção ao

tratamento anti-retroviral e Direitos Humanos para a Saúde, financiados pelo Fundo Global. O projecto denominado Reforçando a Resposta Nacional ao HIV e à Tuberculose em Moçambique (2021-2023) cobre 123 distritos em todas províncias do país.

De entre outras actividades, este projecto promove os direitos humanos ligados a Saúde através da incorporação dos temas de Direitos Humanos nas actividades de HIV e TB e o acesso à justiça, tendo como principal objectivo a remoção de barreiras e violações de Direitos Humanos, que promovem o Estigma e a Discriminação (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.2. Missão, Visão, Valores e Lema

De acordo o Regulamento Interno do CCS (2014), constitui:

- **Missão:** Trabalhar em acções de promoção de saúde, prevenção de doenças e na melhoria da qualidade e equidade do acesso aos cuidados e tratamento de doenças comuns em Moçambique, privilegiando a saúde da mulher, da criança e de outros grupos vulneráveis.
- **Visão:** Ser referência nacional no apoio à criação de comunidades saudáveis, participando e colaborando no fortalecimento de sistemas sólidos de saúde, focalizando nas ameaças à saúde, tais como HIV-SIDA, malária e tuberculose, entre outras.

2.2.1. Princípios e valores

Segundo o Estatuto do CCS (2011), são princípios e valores do CCS os seguintes:

- **Participação Nacional:** promovendo a sustentabilidade das intervenções, através da transferência permanente de capacidades para os profissionais de saúde a diferentes níveis, garantindo a participação de todos os intervenientes no processo.
- **Partindo dos sistemas existentes:** utilizando as estruturas existentes do Ministério da saúde e da comunidade para garantir a melhoria dos serviços existentes e expandi-los para próximo dos beneficiários.
- **Inovação, óptima gestão de recursos:** estimulando a criatividade e a proatividade para desvendar novas soluções que melhorem a saúde das comunidades em situações de escassos recursos, divulgando as melhores práticas.

- **Qualidade e Excelência:** criando, desenvolvendo e gerindo a tecnologia e os serviços com ênfase na máxima qualidade.
- **Motivação/Trabalho de equipa:** Motivando os seus profissionais a obter a excelência nas soluções dos problemas encontrados, promovendo o trabalho em equipa, valorizando o mérito e as competências individuais e promovendo uma contínua capacitação profissional.
- **Integridade:** Promovendo serviços de forma responsável, competente e transparente.
- **Orientada para resultados:** concentrando-se em processos mais eficientes para maximizar os resultados.

2.3. Estrutura orgânica do CCS

Segundo o Estatuto do CCS (2011), os órgãos sociais da associação são:

2.3.1. Assembleia geral

Segundo o estatuto que rege o funcionamento do CCS (2011), a Assembleia Geral é o órgão máximo da associação e as suas deliberações, nos termos legais e estatutários, são vinculativas para os restantes órgãos sociais e para todos os associados, sendo dirigida pela Mesa da Assembleia Geral. Compete à Assembleia Geral:

- Eleger a Mesa da Assembleia Geral;
- Eleger e destituir os membros dos órgãos sociais em assembleia convocada para o efeito;
- Deliberar sobre a composição do Conselho de Administração;
- Apreciar e votar os relatórios de contas e de actividade;
- Apreciar e votar o orçamento e plano de actividades para o exercício seguinte, proposto pelo Conselho de Administração;
- Decidir sobre a alteração dos estatutos;
- Deliberar sobre todos os assuntos apresentados pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal ou associados, para os quais tenha sido convocada;
- Atribuir o estatuto de membro benemérito;
- Deliberar sobre fusão, cisão e a filiação em outras associações e agências nacionais ou estrangeiras;
- Deliberar sobre a extinção da associação nos termos legais; e
- Deliberar sobre matérias que não sejam da competência dos restantes órgãos.

2.3.2. Conselho de administração

Segundo o Estatuto do CCS (2011), a associação é administrada e representada por cinco administradores, eleitos nos termos do regulamento eleitoral a ser aprovado na assembleia geral constituinte. Onde compete ao Conselho de Administração:

- Promover a realização dos objectivos da associação;
- Administrar a associação, executando as deliberações aprovadas pela assembleia geral;
- Cumprir e fazer cumprir os presentes estatutos;
- Elaborar os relatórios financeiros, do plano de acções e do orçamento anual, e solicitar o parecer do Conselho Fiscal, com vista à sua apreciação e aprovação em assembleia geral ordinária;
- Assinar acordos e demais instrumentos de interesse sociocultural ou educacional para a associação;
- Propor o valor da quota a ser paga pelos associados;
- Submeter à assembleia geral ordinária, anualmente, o seu plano de acções e o orçamento anual;
- Representar a associação em actos públicos e em juízo;
- Aprovar a nomeação dos chefes ou responsáveis dos departamentos ou comissões, fixando-lhes as devidas atribuições;
- Criar comités de trabalho da associação;
- Requerer a convocação da assembleia geral extraordinária, sempre que se julgue necessária e justificada a sua realização;
- Propor à Assembleia Geral, de forma fundamentada, a perda de qualidade de membro; e
- Suspender um membro.

2.3.3. Conselho fiscal

Segundo o Estatuto do CCS (2011), compete ao Conselho Fiscal:

- Fiscalizar todos os actos administrativos;
- Velar pelo cumprimento das disposições estatutárias;
- Examinar regularmente as contas e a situação financeira, a escrituração dos livros de contabilidade e tesouraria, garantindo sempre uma gestão transparente;

- Emitir o seu parecer sobre o relatório e demais actos administrativos do Conselho de Administração, para posterior apresentação à Assembleia Geral;
- Fiscalizar a realização das actividades;
- Propor à Assembleia Geral, fundadamente e conjuntamente com o Conselho de Administração a perda de qualidade de associado; e
- Solicitar e apoiar a realização de auditorias externas.

Segundo o Estatuto do CCS (2011), para além das três entidades administrativas descritas acima, para garantir a materialização dos seus objectivos, o CCS, conta com:

2.3.4. Director executivo

Segundo o Regulamento Interno do CCS (2014), são competências do Director Executivo as seguintes:

2.3.5. Directora financeira

O Director Financeiro reporta ao Director Executivo da organização garantindo com eficiência toda a actividade Financeira e administrativa da organização incluindo a eficiência dos sistemas operacionais para o Centro de Colaboração em Saúde (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.3.6. Director técnico

O Director Técnico trabalha em estreita colaboração com o Director Executivo do CCS e com o Director da Administração e Finanças para fornecer uma visão estratégica e orientação de gestão e supervisão aos Programas (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.3.7. Director operacional

O Director Operacional trabalha directamente com o Director Executivo para garantir a implementação eficiente das políticas e estratégias operacionais do CCS. Ele é responsável por supervisionar a logística, o controle de qualidade e a gestão de recursos humanos (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.3.8. Director de projecto

O Director de Projecto coordena e supervisiona todos os projectos do CCS, assegurando que sejam concluídos dentro do prazo e do orçamento estipulados. Ele trabalha em estreita

colaboração com os líderes de equipa para monitorar o progresso e solucionar problemas (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.3.9. Gestor sénior de finanças

O Gestor Sénior de Finanças apoia o Director Financeiro na gestão das finanças da organização, incluindo a preparação de relatórios financeiros, análise de orçamento e auditorias internas, garantindo a conformidade com as políticas financeiras do CCS (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.3.10. Consultor sénior de subcontratados

O Consultor Sénior de Subcontratados oferece aconselhamento especializado sobre a selecção e gestão de subcontratados. Ele garante que todos os contratos e subcontratos estejam alinhados com os objectivos do CCS e cumpram os padrões de qualidade exigidos (Regulamento Interno do CCS, 2014).

2.4. Actividades desenvolvidas no sector específico de estágio

O processo de estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos (DRH). Foi possível perceber durante o estágio que o DRH não possui repartições, e conta com seis colaboradores, entre eles, Assessor Sénior, a Gestora Sénior, Oficial Sénior de RH, Oficial de RH e Assistente de RH.

O DRH tem as seguintes atribuições:

- Desenvolver estratégias e conduzir o recrutamento de novos colaboradores, além de liderar o processo de selecção, garantindo a escolha dos profissionais mais adequados para as necessidades da organização;
- Controlo, apuramento e encerramento da efectividade;
- Elaboração do mapa anual de férias;
- Liderar o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores;
- Instrução dos processos administrativos relativos aos trabalhadores;
- Orientação aos trabalhadores, especialmente sobre os seus direitos e deveres, informando-os em momento apropriado, da oportunidade de requererem os benefícios e vantagens a que têm direito.

A estagiária também participou de formação em HRMS, adquirindo habilidades em gestão de desempenho, avaliação de competências e análise de dados. Além disso, na formação em educação financeira do *Standard Bank*, ela desenvolveu competências em planificação financeira, investimentos, gestão de dívidas e educação financeira pessoal. Essas habilidades enriqueceram o conhecimento da estagiária e a prepararam para enfrentar desafios profissionais e financeiros com confiança.

2.5. Relevância da organização e da área de estágio para a formação da estagiária

A CCS-Centro de Colaboração de Serviços é uma organização de destaque em Moçambique, reconhecida por suas actividades na gestão de serviços e desenvolvimento de recursos humanos. Para a estagiária, a experiência no Departamento de Recursos Humanos (DRH) da CCS foi altamente relevante. Este departamento ofereceu a oportunidade de aplicar teorias e práticas da Psicologia Organizacional em um ambiente corporativo real, possibilitando o desenvolvimento de competências em áreas como recrutamento, selecção, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Além disso, o estágio permitiu a familiarização com as dinâmicas organizacionais, gestão de talentos e desenvolvimento de políticas de RH, aspectos cruciais para uma psicóloga organizacional.

Ao trabalhar directamente com a equipa de RH, a estagiária pode aprimorar sua compreensão sobre o comportamento humano no trabalho, as necessidades dos colaboradores e as estratégias de retenção e motivação de colaboradores, consolidando assim sua formação académica com práticas profissionais essenciais para sua futura carreira.

Durante o estágio no DRH como assistente de recrutamento e selecção, tive a oportunidade de participar activamente no processo de captação de novos talentos para a organização. Desde a elaboração de anúncios de vagas até a condução de entrevistas, pôde aplicar e expandir seus conhecimentos sobre técnicas de selecção, organização de perfil de candidatos e dinâmicas de grupo. Esta experiência prática não só aprimorou as suas habilidades de comunicação e análise crítica, mas também proporcionou uma visão holística do processo de recrutamento, desde a identificação das necessidades até a integração dos novos colaboradores.

Além disso, o envolvimento directo com os processos administrativos do DRH permitiu desenvolver uma compreensão mais aprofundada sobre a gestão de recursos humanos. A estagiária foi exposta ao processo de manutenção de registos precisos, do cumprimento das

políticas internas e da legislação trabalhista. Trabalhar ao lado de profissionais experientes ensinou a importância da ética e da confidencialidade no manejo de informações sensíveis, competências cruciais para qualquer profissional de RH.

A área do estágio também foi uma oportunidade valiosa para o crescimento socioprofissional da estagiária, permitindo desenvolver habilidades interpessoais e de trabalho em equipa. A colaboração com colegas em projectos de recrutamento e a interacção com candidatos de diferentes perfis ampliaram a capacidade da estagiária de adaptação e resolução de problemas.

2.6. Contributo da estagiária para a instituição

Durante a realização de estágio, a estagiária desenvolveu uma série de actividades que contribuíram para o desenvolvimento e alcance da visão e missão da instituição. Esta desempenhou um papel fundamental na organização ao contribuir de várias maneiras significativas. Primeiro, participou no processo de recrutamento e selecção, onde a sua participação resultou em um aumento na qualidade dos candidatos seleccionados, alinhando efectivamente o perfil dos novos colaboradores com as actividades da empresa resultando na formação de uma equipa mais coesa e produtiva.

A organização de bases de dados, que foi uma das actividades assegurada pela estagiária, melhorou a eficiência na gestão de informações, facilitando o acesso a dados essenciais de forma segura e actualizada.

No processo de contratação de novos colaboradores, a estagiária desempenhou um papel crucial na integração dos novos membros, através de processo de indução, contribuindo para uma transição tranquila e eficaz.

2.7. Papel do psicólogo das organizações

De acordo com Almeida e Tamayo (2003), o psicólogo organizacional aplica conhecimentos da psicologia para compreender as relações entre indivíduos e a organização, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho saudável. O psicólogo organizacional assume um papel essencial na intersecção entre o indivíduo e a organização, contribuindo para a eficácia das operações e o bem-estar dos colaboradores. Os autores destacam que as tarefas do psicólogo organizacional englobam um leque diversificado de áreas, visando à

otimização do ambiente de trabalho e ao desenvolvimento contínuo dos recursos humanos, respectivamente:

- **Recrutamento e Selecção:** através de técnicas de avaliação, como entrevistas e testes psicométricos, o psicólogo organizacional identifica os candidatos mais adequados para as vagas, assegurando o alinhamento entre as competências individuais e os requisitos da organização.
- **Gestão de Clima e Cultura Organizacional:** ao analisar o ambiente interno, dinâmicas interpessoais e níveis de satisfação dos colaboradores, o psicólogo busca identificar oportunidades de melhoria.
- **Desenvolvimento de Programas de Treinamento e Capacitação:** reconhecendo as necessidades de formação, o psicólogo projecta programas personalizados que visam aprimorar habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores.
- **Gestão de Conflitos:** actuando como mediador, o psicólogo busca soluções construtivas para conflitos, promovendo a comunicação eficaz e a colaboração entre os membros da equipa. Além disso, oferece suporte emocional e estratégias de enfrentamento para lidar com o *stress* no ambiente de trabalho.

No Centro de Colaboração em Saúde (CCS), actualmente, não existe um psicólogo organizacional. A ausência deste profissional implica que muitas das funções que poderiam ser melhor executadas com a presença de um psicólogo são realizadas de maneira menos especializada. Embora a equipa de Recursos Humanos se esforce para gerir o recrutamento, selecção, clima organizacional e treinamento, a abordagem não é tão focada nos aspectos psicológicos e comportamentais que um psicólogo organizacional poderia trazer.

Se o CCS tivesse um psicólogo organizacional, ele desempenharia um papel crucial no processo de recrutamento e selecção, por exemplo, o psicólogo utilizaria técnicas de avaliação, como entrevistas comportamentais e testes psicométricos, para assegurar que os candidatos seleccionados não só atendam aos requisitos técnicos, mas também se alinhem com a cultura organizacional e possuam as competências comportamentais necessárias o que aumentaria a probabilidade de contratação de funcionários mais adequados e satisfeitos, reduzindo a rotatividade e melhorando a coesão da equipa.

Além disso, o psicólogo organizacional seria fundamental na gestão do clima e cultura organizacional. Ele poderia conduzir pesquisas de clima e satisfação, identificar áreas de

melhoria e implementar intervenções para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Na gestão de conflitos, actuaria como mediador, facilitando a comunicação eficaz e promovendo a resolução construtiva de problemas. Ademais, desenvolveria programas de treinamento e capacitação focados não apenas nas habilidades técnicas, mas também no desenvolvimento de competências comportamentais e emocionais, contribuindo para o crescimento profissional dos colaboradores e o progresso da organização.

Por fim, a presença de um psicólogo organizacional no CCS proporcionaria suporte emocional contínuo aos colaboradores, ajudando-os a lidar com o *stress* e outras dificuldades que podem surgir no ambiente de trabalho. Com um enfoque especializado, o psicólogo organizacional contribuiria significativamente para a melhoria da saúde mental e bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, impactaria positivamente a produtividade e a eficácia geral da organização. Portanto, a inclusão deste profissional seria altamente benéfica para o CCS, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

3. PLANO DE ACTIVIDADES

O plano de actividades é um documento estratégico que ajuda a orientar a estagiária, com o objectivo de esclarecer e facilitar a realização do estágio durante o período de trabalho na organização de estágio. As actividades foram desenvolvidas no período compreendido entre 05 de Dezembro de 2022 até 20 de Março de 2023, durante os dias úteis da semana, das 08:30 às 16:30 horas, o que corresponde a 8 horas diárias, 40 horas semanais, totalizando 720 horas, conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 1: Plano de actividades

PERÍODO	HORAS	ACTIVIDADES	OBJECTIVOS
1 ^a à 3 ^a Semana 01 à 16 de Dezembro 2022.	120 Horas	Apresentação da estagiária à instituição. Integração da estagiária no Departamento de Recursos Humanos.	Identificar os Sectores do CCS, Descrever as funções de cada Sector. Distinguir os colaboradores segundo sua funções e níveis hierárquicos. Criar vínculos socioprofissionais primários. Assimilar a Cultura Organizacional
4 ^a e 6 ^a Semana 19 à 23 Dezembro de 2022 E de 09 de à 20 de Janeiro de 2023.	120 Horas	Elaboração de Plano de Actividade. Actualização da informação do cadastro do pessoal (Organização de base de dados).	Identificar as actividades a realizar durante o estágio. Garantir fácil acesso dos processos de gestão de pessoal na CCS.

7ª e 9ª Semana De 23 de Janeiro à 10 de Fevereiro.	120 Horas	Acompanhamento das actividades realizadas no Departamento de Recursos Humanos.	Identificar as actividades desenvolvidas no DRH.
10ª e 12ª Semana De 13 de Fevereiro à 03 de Março.	120 Horas	Verificação das fichas de avaliação de desempenho dos funcionários.	Desenvolver habilidades de manuseamento dos processos de GRH. Identificar os aspectos a melhorar nos colaboradores
13ª e 15ª Semana De 06 à 24 de Março.	120 Horas	Participação no processo de recrutamento e selecção de candidatos à vagas de emprego do CCS.	Desenvolver habilidades e técnicas recrutamento e selecção de pessoal para a organização.
16ª e 18ª Semana De 27 de Março à 14 de Abril	120 Horas	Elaboração do relatório do estágio,	Descrever de forma sucinta as actividades realizadas durante o estágio
Total da carga horária	720 Horas		

A Estagiária

O Orientador

O supervisor

(Melita Bila)

(dr. José Antunes)

(dr. Milton Mucuanga)

4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA

No decurso do processo de estágio, diversas actividades foram desenvolvidas pela estagiária. Desta forma, a seguir, faz-se uma descrição das mesmas, apresentando-se os seus objectivos, métodos e das aprendizagens resultantes.

4.1. Apresentação da estagiária na Empresa CCS

A apresentação da estagiária na empresa CCS começou com uma breve introdução sobre o que é CCS, onde explicou-se a importância da organização no cenário de gestão de serviços de saúde em Moçambique. Sua importância no país reside em sua contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a promoção do bem-estar da população e o apoio à infra-estrutura do sistema de saúde.

A organização actua como intermediária na colaboração entre provedores de serviços de saúde, instituições governamentais e o sector privado garantindo uma melhor alocação de recursos, incluindo mão-de-obra qualificada, equipamentos médicos e medicamentos, ajudando a otimizar o funcionamento das instituições de saúde no país.

Através de sua actuação, a CCS contribui para a redução de lacunas operacionais e logísticas que frequentemente afectam o sistema de saúde e para o bom funcionamento das unidades de saúde, tanto em áreas urbanas quanto rurais.

Fez-se uma breve apresentação do pessoal e à explicação dos objectivos da estagiária ao iniciar o estágio e que estaria afecta no Departamento de Recursos Humanos da CCS por ser uma área dinâmica e estratégica, onde ela terá a oportunidade de se envolver em várias actividades cruciais para o funcionamento da organização como o processo de recrutamento e selecção fazendo triagem de currículos, entrevistas e avaliação de candidatos.

Por fim, a apresentação evidenciou o comprometimento da estagiária com sua carreira e com o desenvolvimento contínuo de suas competências profissionais.

4.2. Integração da estagiária no Departamento de Recursos Humanos

No DRH a estagiária auxiliou na elaboração de programas de capacitação e no acompanhamento do desempenho dos funcionários após os treinamentos, fez a gestão contínua de competências para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para o crescimento organizacional.

Actuou em actividades relacionadas à gestão de desempenho, tendo participado do processo de avaliação de desempenho, onde auxiliou na análise dos resultados e na formulação de planos de melhoria para os funcionários. Experiência que foi enriquecedora, na medida que permitiu perceber a importância da avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento individual e colectivo dentro de uma empresa.

Uma das principais aprendizagens tida foi a importância da comunicação clara e assertiva em todas as etapas do trabalho de recursos humanos. Estar no DRH foi desafiador, mas também gratificante, porque a estagiária mediava situações de conflito entre colaboradores e a empresa, aplicando técnicas de Negociação e Gestão de conflitos aprendidas durante o curso de Psicologia Organizacional.

A vivência no Departamento de RH permitiu-lhe entender mais profundamente como as teorias psicológicas se aplicam à prática e como é essencial uma abordagem humanizada na gestão de pessoas.

4.3. Elaboração do Plano de Actividades

A elaboração do Plano de Actividades foi uma das tarefas iniciais realizadas pela estagiária no Departamento de Recursos Humanos (DRH) da CCS. Essa actividade tinha como principal objectivo organizar e estruturar as acções a serem desenvolvidas durante o estágio, alinhando-as às necessidades da empresa e aos objectivos de aprendizagem da estagiária.

O plano foi elaborado com base em reuniões preliminares com o orientador do estágio e a análise dos processos internos do DRH, incluindo recrutamento, selecção, gestão de desempenho e capacitação de colaboradores. A estagiária utilizou ferramentas de planificação estratégica e relatórios de actividades anteriores para garantir que o plano fosse detalhado, mas flexível o suficiente para se adaptar a eventuais mudanças nas prioridades do departamento.

Através dessa actividade, a estagiária aprendeu a importância da planificação no ambiente organizacional, destacando-se a necessidade de definir metas claras, prazos realistas e indicadores de avaliação. Essa experiência também permitiu desenvolver habilidades como organização, priorização de tarefas e a capacidade de alinhar as expectativas da empresa com seus objectivos de aprendizagem.

Por fim, a actividade contribuiu significativamente para a integração da estagiária no ambiente de trabalho, uma vez que o plano de actividades serviu como uma base para guiar suas acções e facilitar a comunicação com a equipe do DRH. Essa etapa reforçou sua compreensão sobre o papel estratégico da planificação na gestão de pessoas e no alcance dos resultados organizacionais.

4.4. Actualização da informação do cadastro do pessoal/ Organização de base de dados

Esse processo teve como objectivo garantir que os dados dos colaboradores estivessem correctos, actualizados e devidamente organizados para facilitar a gestão de pessoal e o acompanhamento de informações essenciais, como histórico profissional, dados de contacto, formação e desempenho.

Para realizar a actualização da base de dados do pessoal de forma eficiente, a estagiária utilizou um processo estruturado que envolveu cinco etapas: revisão dos dados existentes, colecta de novas informações, verificação de documentação, registo das informações no sistema e padronização das informações.

Essa tarefa foi importante não só para a organização, mas também para o desenvolvimento profissional da estagiária. A experiência permitiu que desenvolver competências fundamentais na área de RH, como organização, atenção aos detalhes, comunicação eficaz e habilidades técnicas relacionadas ao uso de sistemas de gestão de pessoal. Além disso, o processo de actualização do cadastro ofereceu a estagiária uma visão prática da importância da manutenção de registos precisos e da gestão de dados na administração de recursos humanos. Também foi possível aprimorar sua capacidade de resolver problemas e gerenciar o tempo, habilidades que são essenciais para sua futura carreira como psicóloga organizacional.

4.5. Acompanhamento das actividades realizadas no Departamento de Recursos Humanos

No início do estágio, a estagiária adoptou uma abordagem de observação para se familiarizar com a rotina do departamento e compreender a dinâmica das tarefas o que ajudou a identificar as principais responsabilidades da equipa de RH.

Durante essa etapa, a estagiária participou de reuniões com os supervisores e demais membros da equipa para discutir os principais desafios enfrentados pelo sector, as metas do departamento e os procedimentos estabelecidos pela organização o que proporcionou uma visão ampla das operações do RH e ajudou a estabelecer um cronograma de actividades que ela deveria acompanhar. Através da observação simples, a estagiária mapeou as actividades e desenvolveu noções de como os processos de recrutamento e selecção, gestão de desempenho, administração de benefícios, folha de pagamento e treinamentos se encontram interligados para garantir o funcionamento geral da organização.

Os desafios enfrentados proporcionaram a estagiária uma oportunidade valiosa de crescimento profissional através do aprimoramento de suas habilidades de gestão de tempo, comunicação e resolução de problemas, além de desenvolver uma visão prática sobre a complexidade das actividades de RH e como elas impactam o desempenho global da organização.

4.6. Verificação das fichas de avaliação de desempenho dos funcionários

Antes de iniciar a verificação das fichas de avaliação, a estagiária precisou entender profundamente os procedimentos e critérios adoptados pela CCS para avaliar o desempenho de seus funcionários. Para isso, mostrou-se necessário participar de reuniões com o departamento de RH e com os gestores de equipa, que explicaram as directrizes e métricas usadas para medir o desempenho.

O sistema de avaliação de desempenho da organização baseava-se em diferentes aspectos, como: produtividade individual, cumprimento de metas, competências comportamentais, Pontualidade e assiduidade. A estagiária teve acesso ao manual de avaliação de desempenho da empresa, que detalhava o processo e os objectivos da avaliação, garantindo que ela tivesse uma visão clara dos padrões esperados.

O processo de verificação das fichas de avaliação de desempenho dos funcionários realizado pela estagiária foi uma etapa fundamental de suas actividades no Departamento de Recursos Humanos (DRH). Esse processo envolveu a análise e revisão das avaliações de desempenho, com o objectivo de garantir que as informações estavam corretas, coerentes e seguiam os critérios estabelecidos pela organização.

Após compreender o sistema de avaliação, a estagiária organizou as fichas de avaliação dos funcionários que estavam pendentes de revisão onde separou as fichas por departamentos, categorias de cargos ou outras divisões que facilitassem o processo de análise. A estagiária utilizou planilhas para organizar os dados, permitindo uma visualização clara e sistemática das informações, como nome do funcionário, data da avaliação, nome do avaliador e notas ou observações sobre o desempenho.

A estagiária analisou as fichas para garantir que as notas atribuídas em cada critério de avaliação fossem coerentes com o desempenho descrito; que as observações dos avaliadores estivessem alinhadas com as notas e com o desempenho real dos colaboradores; que a estrutura das avaliações seguisse o formato estabelecido pela empresa, assegurando que todos os critérios fossem devidamente preenchidos e que não houvesse campos em branco ou informações incompletas.

Após identificar e corrigir eventuais inconsistências, a estagiária passou para a fase de validação com os gestores responsáveis pelas avaliações. Esse processo de validação também foi útil para entender os critérios subjectivos utilizados pelos avaliadores. Em alguns casos, a discrepância nas avaliações era resultado de interpretações diferentes dos gestores sobre o desempenho de seus subordinados, o que exigia um ajuste para garantir equidade e padronização.

Feita a correcção, a estagiária actualizava as fichas de avaliação no sistema de gestão de RH ou nos arquivos físicos, dependendo do formato utilizado pela organização. Esse processo de actualização era essencial para que os registos de desempenho estivessem completos e pudessem ser usados em futuras decisões de gestão, como promoções, ajustes salariais ou planos de desenvolvimento de carreira. Depois de concluir a verificação e correcção das fichas de avaliação, a estagiária elaborava um relatório final, resumindo os principais resultados das avaliações de desempenho dos funcionários.

4.7. Recrutamento e selecção

A participação da estagiária no processo de selecção e recrutamento de funcionários no CCS Maputo foi uma experiência enriquecedora e prática, que lhe permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos durante seu curso de Psicologia Organizacional em um ambiente corporativo real. Este processo envolveu várias etapas, desde a análise de currículos até a entrevista e a decisão final, oferecendo a ela uma compreensão profunda dos métodos e estratégias utilizados no recrutamento de talentos.

Durante sua participação no processo de selecção e recrutamento, a estagiária enfrentou alguns desafios, como a necessidade de equilibrar as demandas de diferentes vagas simultaneamente e a dificuldade de tomar decisões em casos em que vários candidatos possuíam qualificações semelhantes. No entanto, esses desafios serviram como oportunidades de aprendizado, permitindo que ela aprimorasse suas habilidades de tomada de decisão, comunicação interpessoal e organização.

4.8. Processo de Elaboração do relatório do estágio

A estagiária começou o processo de escrita revisando os objectivos definidos no início do estágio, tanto aqueles acordados com a CCS quanto os que estabeleceu para si mesma. No relatório, a estagiária incluiu uma secção detalhada sobre as actividades que desempenhou ao longo do estágio. Para isso, ela se baseou nos registos e anotações que manteve durante todo o período, destacou a importância de cada actividade no contexto da empresa e como isso contribuiu para seu aprendizado prático e profissional.

Após concluir o primeiro rascunho do relatório, a estagiária dedicou tempo para revisar o documento cuidadosamente, corrigindo erros de gramática, coesão e clareza. Ela também verificou se o conteúdo estava em conformidade com as exigências da universidade, incluindo formatação, espaçamento e citação de fontes.

Por fim, a estagiária apresentou o relatório ao supervisor do estágio da universidade, como parte do processo formal de finalização do estágio.

5. ESTUDO DE CASO

De acordo com Guerra (2013), o estudo de caso é caracterizado como uma investigação empírica que busca examinar em profundidade um fenómeno contemporâneo, ou seja, o caso, no contexto do mundo real. Essa abordagem frequentemente combina métodos qualitativos e quantitativos, sendo aplicada em uma variedade de situações para investigar fenómenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e sociais.

O presente estudo de caso debruça-se sobre o processo de recrutamento interno, no âmbito das actividades do CCS, visando analisar a sua efectivação, tendo em conta o caso observado, definindo-se como tema: *Influência do processo de recrutamento interno de candidatos no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) na Cidade de Maputo*, pretendendo atingir os seguintes objectivos:

Objectivo geral: Compreender a influência do processo de recrutamento interno de candidatos no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) na Cidade de Maputo.

Objectivos específicos:

- a) Identificar os procedimentos adoptados no processo de recrutamento e selecção interna no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) em Maputo;
- b) Descrever os factores considerados para a realização de recrutamento e selecção de candidatos internos no CCS;
- c) Explicar a relação entre recrutamento, selecção e sucesso organizacional do CCS.

5.1. Apresentação do caso

Durante o período de vigência do estágio no Centro de Colaboração em Saúde (CCS), recrutou uma secretária para o seu quadro de pessoal. Onde concorreram no geral 13 candidatos que apresentavam qualificações requeridas para a posição, variando em experiência relevante ao cargo. Após a pré-selecção dos CV's, foram identificados seis candidatos para a fase das entrevistas.

Durante as entrevistas, os candidatos tiveram a oportunidade de demonstrar as suas competências e experiências. As discussões envolveram as actividades associadas ao cargo de recepcionista, bem como as qualidades pessoais e profissionais que poderiam trazer para o

Projecto FG. A avaliação foi baseada nas suas habilidades em contexto de interacção, comunicação e organização.

Após as entrevistas, foi seleccionada a candidata Jordânia Mateus (*nome fictício*) para o cargo de Recepcionista. No exercício das suas funções a Jordânia Mateus demonstrou, não apenas uma compreensão clara das responsabilidades de uma recepcionista, mas também uma aptidão notável para actividades relacionadas à gestão de pessoal. Suas habilidades de comunicação, organização e relacionamento interpessoal se alinhavam notavelmente com o perfil de um Assistente de Recursos Humanos.

Diante desse cenário, o júri considerou que a candidata Jordânia Mateus deveria ser avaliada para a vaga de Assistente de Recursos Humanos, dada a sua adequação ao papel. Essa redefinição de função abriu novamente a vaga de recepcionista, que seria preenchida por uma das candidatas classificada em segundo lugar.

Adicionalmente, a candidata Serafina Mussá (*nome fictício*) também se destacou, classificando-se logo após Júlia Amélia. O júri considerou que, se a vaga de Recepcionista permanecesse aberta, poderia ser considerada para preenchê-la. Isso dependeria da possibilidade de colocar a colaboradora Joana Machado (*nome fictício*) em outra posição, conforme as necessidades organizacionais.

5.2. Fundamentação teórica

5.2.1. Recrutamento e selecção

De acordo com Sousa, *et al.* (2006:54) o recrutamento é um processo ou transmutação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar numa organização. Todo processo de recrutamento de pessoal tem início de uma necessidade interna da organização, no que tange a novas contratações de novos profissionais. Essa necessidade que se origina por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo ‘requisitante’ da área, através de um documento denominada requisição de pessoal. Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização (Marras, 2000, p.69).

De acordo com Chiavenato (2009), “o recrutamento proporciona as bases para o processo de selecção. Se os candidatos não tiverem um perfil adequado para as vagas em aberto, não será possível efectuar a mesma”. Lacombe (2005), explica que só é possível recrutar a pessoa

certa se a empresa souber de antemão o perfil que o profissional precisa ter para ocupar determinado cargo, ou seja, quais as características pessoais e profissionais que são necessárias para exercer as funções do cargo em questão.

5.2.1.1 Recrutamento interno

Quando se opta pelo recrutamento interno, podemos efectuar uma escolha directa, um concurso interno ou pedir a empregados que indiquem o nome de pessoas com competências para preencher o lugar vago (Camara, 1997). Para Chiavenato (2009), o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Citação o recrutamento interno pode envolver:

- a) Transferências de pessoal
- b) Promoções de pessoal
- c) Transferências com promoções de pessoal
- d) Programas de desenvolvimento de pessoal
- e) Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal

O recrutamento interno exige uma intensa e contínua colaboração e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados. Muitas organizações utilizam bancos de talentos como pessoas capacitadas para o recrutamento interno (Chiavenato, 2009). De acordo com o autor anteriormente citado, para tanto, o recrutamento interno baseia-se em dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de selecção a que se submete quando de seu ingresso na organização.
- b) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno,
- c) Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno.
- d) Análise e descrição do cargo actual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de avaliar a diferença entre ambos, além dos requisitos adicionais que se farão necessários,

- e) Planos de carreiras ou planos de carreira ou ainda planeamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado.
- f) Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

Para que possa funcionar bem, o recrutamento interno exige interna colaboração do órgão de RH com os demais órgãos da empresa (Chiavenato, 2009).

5.2.1.2. Vantagens do recrutamento interno

Para Chiavenato (2009), o recrutamento interno é um processamento ou movimentação interna de recursos humanos. As principais vantagens do recrutamento interno são:

- a) É mais económico: evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado etc;
- b) É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu actual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão etc;
- c) Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois, o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é reduzida graças ao volume de informações que a empresa reúne a respeito dos funcionários;
- d) É uma fonte poderosa de motivação para os empregados: desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas para uma futura promoção. Quando a empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, ela estimula junto a seu pessoal a atitude de constante auto-aperfeiçoamento e auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades ou mesmo de criá-las;

- e) Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal; que, muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos;
- f) Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

5.2.1.3. Desvantagens do recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno apresenta desvantagens:

- a) Exige que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo para o qual foram admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferece oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os funcionários em suas ambições, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou a saída da organização para aproveitar oportunidades fora dela,
- b) Pode gerar conflito de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos funcionários que não são envolvidos. Quando se trata de chefias que não conseguiram ascensão na organização ou que não têm potencial de desenvolvimento, estas passam a preencher cargos subalternos com pessoal de potencial limitado para evitar futura concorrência para novas oportunidades. Ou então, sufocam o desempenho e as aspirações dos subordinados que poderão ultrapassá-los no futuro.
- c) Quando administrado incorrectamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de princípio de Peter; ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os eleva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. A medida que o funcionário demonstra competência em um cargo, a organização o promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente.
- d) Quando praticado continuamente, leva os funcionários a um progressivo bitolamento às políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização, eles se adaptam e perdem a criatividade, iniciativa e atitude de inovação. As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional.

- e) Não pode ser feito em termos globais dentro da organização. A ideia de que quando o presidente se aposenta a organização admite um aprendiz de escritório e promove todo mundo já foi enterrada há muito tempo. Isso provoca uma descapitalização do capital humano: a organização perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente. Para não prejudicar o património humano, o recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de iguala-se aos candidatos externos.

5.2.2. Selecção de pessoal

De acordo com Furtado (2000) apud Robbins (2009), após recrutar um conjunto de candidatos para um cargo vago, a tarefa agora é descobrir quem, dentre eles, seria o candidato mais bem qualificado para o cargo. A selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento e na tomada de decisão sobre a qual deles ser feita a oferta do cargo (Camara et al, 2005, p.315).

Ainda, a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos (Sousa, et al, 2006).

A selecção é formada pelo processo de escolha de pessoas com as qualificações adequadas, dentre todos os candidatos recrutados, para preenchimento das vagas em aberto. Escolher o candidato mais adequado para ocupar a vaga dependerá do esforço da empresa em realizar um bom processo selectivo. Para tanto, é necessário que a empresa aplique correctamente as ferramentas disponíveis e determine as etapas do seu processo selectivo (Araújo, 2006).

Selecção de pessoal é uma actividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo sector de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (Marras, et al, 2005).

5.2.2.1. Técnicas de Selecção

Os métodos utilizados nos processos de recrutamento têm sofrido mudanças em relação à sua relevância, sendo que Beardwell, Holden e Claydon (2004) listaram as seguintes técnicas: entrevista (telefónica e presencial), testes, *assessment centres*, aplicação de estudos de caso, verificação de referências e outros métodos. A escolha das técnicas varia conforme o cargo a ser preenchido, sendo a entrevista a mais recorrente. Frequentemente, mais de uma técnica é aplicada na fase de selecção, sendo esta a prática ideal. A seguir, serão descritos os métodos utilizados nos processos de recrutamento vivenciados durante o período de estágio.

- a) **Triagem curricular:** Esta etapa inicial consiste na análise das candidaturas recebidas. Conforme Cardoso (2001, p.64), o objectivo desta fase é filtrar as candidaturas, separando aquelas que atendem aos critérios desejados daquelas que não o fazem. Para isso, analisa-se o conteúdo dos Currículos Vitae (CV), que devem incluir informações sobre a trajectória profissional, dados pessoais, competências e conhecimentos. O recrutador compara essas informações com os requisitos da vaga, podendo também interpretar traços como o projecto profissional e algumas características pessoais que o CV possa evidenciar. Segundo Cardoso (2001), as candidaturas são organizadas em três categorias: as que atendem às expectativas; as que geram dúvidas; e as que não satisfazem os requisitos.
- b) **Entrevista telefónica:** Após a triagem dos CVs, realiza-se o primeiro contacto directo com os candidatos para esclarecer dúvidas relacionadas ao percurso, motivações e expectativas. Rocha (1999) descreve essa etapa como uma entrevista inicial que visa eliminar candidatos não qualificados. São feitas perguntas sobre o interesse pelo cargo, expectativas salariais e adequação às funções. De acordo com Bilhim (2009), essa entrevista também serve para aprofundar informações do CV, fornecer detalhes sobre a empresa e o cargo, e abordar questões como remuneração e benefícios.
- c) **Entrevista presencial:** Nesta fase, cabe ao candidato destacar suas qualidades e, segundo Cardoso (2001), utilizar uma abordagem comercial para valorizar aspectos favoráveis. O entrevistador, por sua vez, deve criar um ambiente respeitoso e igualitário, evitando posturas autoritárias. A qualidade das perguntas feitas pelo entrevistador influencia directamente na obtenção de informações relevantes. Além disso, sinais não-verbais do candidato, como linguagem corporal, podem complementar a análise. Cardoso (2001) destaca que os temas abordados incluem o percurso escolar e profissional, funções desempenhadas, experiências em empresas

anteriores, relação com chefias, motivações, aspectos emocionais e abstractos, pontos fortes e fracos, actividades extraprofissionais, e detalhes sobre a empresa e o cargo. A análise do entrevistador, que inclui a comparação dos dados recolhidos com o perfil idealizado, será essencial para a decisão final.

- d) **Referências:** As referências desempenham um papel crucial ao fornecer informações complementares sobre os candidatos por meio de terceiros, como antigos empregadores ou colegas (Beardwell, Holden & Claydon, 2004). Elas podem ser solicitadas antes ou após as entrevistas, com o propósito de confirmar informações profissionais ou obter opiniões sobre o carácter e desempenho do candidato. Cook (2001) diferencia referências que verificam dados mencionados no CV de referências que avaliam a personalidade. Ainda na perspectiva de Cook (2001), este observa que, em algumas situações, como em candidaturas para o primeiro emprego ou vagas internacionais, as referências podem ser obtidas antecipadamente. Os dados mais frequentemente verificados incluem assiduidade, pontualidade e histórico disciplinar.

5.3. Discussão do caso

O facto de o CCS permitir que 13 colaboradores se candidatassem para uma vaga de secretaria mostra o interesse da organização em promover profissionalmente o seu pessoal. Esta prática encontra suporte em Chiavenato (2009), ao explicar que o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga remanejando os seus funcionários através da movimentação vertical ou horizontal ou ainda com movimentação diagonal.

A triagem de CV's, que levou à identificação dos seis candidatos pré-seleccionados, é uma técnica defendida por Chiavenato (2010), que apresenta como vantagens a eficiência na identificação de candidatos alinhados ao perfil, a redução de custos do processo selectivo, a objectividade na análise de qualificações e a diminuição do tempo para contratação. A entrevista visa avaliar competências, experiências e habilidades interpessoais dos candidatos em relação às exigências do cargo, permitindo identificar o mais apto para a função (Chiavenato, 2010). Esta técnica foi usada pelo CCS para identificar dentre os seis pré-seleccionados aquele candidato que seria o mais bem qualificado para o cargo, conforme defende Camara *et al*, (2005, p.315), ao apontar que a selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento e na tomada de decisão sobre a qual deles ser feita a oferta do cargo.

Durante as entrevistas, os candidatos tiveram a oportunidade de demonstrar as suas competências e experiências, o que está alinhado ao objectivo principal das entrevistas como etapa de selecção. Esta prática é fundamentada por Chiavenato (2010), que destaca a entrevista como uma ferramenta essencial para avaliar não apenas a experiência profissional, mas também a adequação comportamental ao cargo. No caso do CCS, as entrevistas foram fundamentais para avaliar as actividades associadas ao cargo de recepcionista, como a comunicação e organização, além das qualidades pessoais e profissionais dos candidatos.

Após as entrevistas, a candidata Jordânia Mateus foi seleccionada para o cargo de recepcionista, mostrando um desempenho acima das expectativas durante a avaliação. Segundo Marras (2000), a análise do desempenho em entrevistas deve focar no potencial do candidato de superar desafios organizacionais, característica evidenciada pela candidata ao demonstrar aptidão em actividades além das suas responsabilidades imediatas. No caso, as suas habilidades de comunicação, organização e relacionamento interpessoal destacaram-se como um valor agregado para o Projecto FG, justificando sua escolha inicial e posterior redefinição de funções.

Diante desse cenário, a decisão de avaliar Jordânia Mateus para o cargo de Assistente de Recursos Humanos mostra um exemplo de flexibilidade organizacional. Camara et al. (2005) explicam que a readequação de colaboradores em função do alinhamento às necessidades organizacionais permite otimizar os recursos humanos, promovendo maior desempenho. Ao reabrir a vaga de recepcionista, o CCS demonstrou preocupação em preencher posições estratégicas com profissionais qualificados, mantendo o foco na excelência do desempenho organizacional.

O processo de recrutamento interno desencadeado pelo CCS visava preencher uma vaga de recepcionista. Depois de varias tentativas o júri considerou que a vaga permanecesse aberta. Esta decisão do recrutador pode dever-se ao desconhecimento do perfil que o ocupante deve apresentar, tal como defende Lacombe (2005), ao esclarecer que só é possível recrutar a pessoa certa se a empresa souber de antemão o perfil que o profissional precisa ter para ocupar determinado cargo, ou seja, quais as características pessoais e profissionais que são necessárias para exercer as funções do cargo em questão.

6. CONCLUSÃO

O estágio realizado no Centro de Colaboração em Saúde em Maputo, proporcionou uma experiência única que integrou de forma efectiva os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação com as demandas práticas do contexto profissional. Através do contacto directo com a realidade socioeconómica e organizacional, foi possível adquirir competências práticas relevantes, ampliando a compreensão do processo de recrutamento e selecção interna e sua influência no sucesso organizacional.

A adaptação das competências teórico-práticas às actividades desempenhadas permitiu um aprendizado significativo, evidenciando a importância de alinhar estratégias de recrutamento e selecção aos objectivos organizacionais. Durante o estágio, foram identificados os procedimentos adoptados pelo CCS no recrutamento e selecção interna, com destaque para a transparência e critérios previamente definidos, como a análise de competências, desempenho prévio e adequação ao perfil da vaga. Esses factores se mostraram determinantes para assegurar a escolha de candidatos alinhados aos valores e metas institucionais.

A prática no CCS também reforçou o interesse pela profissão, destacando a relevância de processos bem estruturados de recrutamento e selecção na atracção e retenção de talentos que contribuem para o sucesso organizacional. A relação entre essas práticas e os resultados do CCS evidenciou que uma gestão eficaz de recursos humanos impacta directamente a produtividade e a sustentabilidade da instituição, fortalecendo seu papel no sector da saúde.

Por fim, a experiência prática possibilitou a criação de laços profissionais que, além de enriquecerem o aprendizado, abrem caminhos para futuras oportunidades de emprego. O estágio, portanto, não apenas cumpriu seus objectivos iniciais, mas também confirmou a importância de aliar a formação académica à prática profissional como um instrumento essencial para o desenvolvimento do estudante e das instituições que os acolhem.

7. RECOMENDAÇÕES

Mediante as constatações feitas aquando da realização do estágio no CCS, durante o período de três meses, deixa-se um conjunto de recomendações, relativas ao fenómeno constatado, assim como aos aspectos laborais em gerais:

- a) Investir na digitalização completa dos processos de recrutamento, administração salarial e gestão de informações. Isso inclui a implementação de um sistema de gestão de recursos humanos (HRMS) que integre esses processos, melhorando a eficiência e a precisão dos dados.
- b) Implementar programas de treinamento contínuo para a equipa de recursos humanos e gestores;
- c) Fortalecer a comunicação interna para garantir que todos os colaboradores estejam cientes das mudanças, melhorias e políticas relacionadas à gestão de recursos humanos;
- d) Implementar um sistema de avaliação de desempenho objectivo e transparente que inclua metas claras e feedback construtivo;
- e) Estabelecer um mecanismo eficaz para colectar feedback dos colaboradores sobre os processos de recrutamento, administração salarial e outros aspectos da gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. S., & Tamayo, Á. (2003). *Contribuições da Psicologia Organizacional para a Promoção da Saúde no Trabalho*. Psicologia, Saúde & Doenças.
- Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management - A contemporary Approach*. 4ª Edição. England: Pearson Education Limited.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição. Lisboa: ISCSP - UTL.
- Camara, P. Guerra, P. & Rodrigues, J. (2005). *Recursos Humanos e sucesso empresarial*. 6ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. et al. (1997). *Humanator, recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. Lisboa: Lide.
- Centro de Colaboração para Saúde-CSS. (2011) Estatuto de Funcionamento do Centro de Colaboração em Saúde. Maputo. CCS.
- Centro de Colaboração para Saúde-CSS. (2014). *Regulamento Interno do Funcionamento do Centro de Colaboração em Saúde*. Maputo. CCS.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9ª. Edição. - Rio da Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato. I. (2014). *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª Edição. McGrawHill.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions*. USA: AMACOM.
- Faculdade de Educação-FACED. (2014). *Regulamento de estágio dos cursos de graduação*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Ferreira, M. C. (2004). *Cultura Organizacional: Estudos e Intervenções*. Universidade Católica Editora.
- Guerra, A. M. (2013). *Estudos de Caso na Investigação em Educação*. Livraria Almedina.

- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. 14^a Edição. São Paulo: Pearson.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão De Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Sousa, M. *et al.* (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa, Portugal: Editora LIDEL.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico*. 3^a Edição. São Paulo: Futura.

APÊNDICE

Apêndice I: Grelha de observação

Nome da observadora: Melita Francisco Bila.

Data e Local de observação: 05 de Dezembro de 2022 até 20 de Março de 2023, Centro de Colaboração para Saúde.

Objectivos da observação: Analisar o processo de recrutamento interno de candidatos no Centro de Colaboração em Saúde (CCS) na Cidade de Maputo.

Directrizes gerais da observação	Aspectos a serem observados
Documentação do Processo de Recrutamento Interno	<p>Existência de documentação adequada que descreva o processo de recrutamento interno no CCS.</p> <p>Clareza e abrangência das directrizes documentadas.</p> <p>Procedimento claro para anunciar oportunidades internas.</p>
Comunicação Interna do Processo de Recrutamento	<p>Comunicação das vagas internas aos funcionários.</p> <p>Canais de comunicação eficazes para informar os funcionários sobre as oportunidades internas.</p> <p>Divulgação acessível das datas de fechamento das vagas e dos requisitos.</p>
Avaliação da Equidade e Transparência	<p>Promoção da igualdade de oportunidades para todos os funcionários no processo de recrutamento interno.</p> <p>Decisões de recrutamento baseadas em critérios objectivos e relevantes.</p> <p>Transparência no processo de selecção interna.</p>

ANEXO

Anexo II: Credencial



Faculdade de Educação

Ao

Centro de Colaboração em Saúde (CCS)

Maputo

N/Ref^o B12/FACED/22

Maputo, 07 de Outubro de 2022

Assunto: Solicitação de Vaga para Estágio Académico

A Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), oferece através do Departamento de Psicologia os cursos de Licenciatura em Psicologia e Desenvolvimento e Educação de Infância. A formação em Psicologia consiste num processo de aquisição de competências genéricas e específicas em três variantes opcionais, nomeadamente: *Psicologia Escolar e de Necessidades Educativas Especiais, Psicologia Social e Comunitária e a Psicologia das Organizações.*

Acreditando que a vossa instituição poderá contribuir para a formação dos nossos estudantes, vimos por este meio solicitar vaga para Estágio Académico no Departamento de Recursos Humanos, na época de Outubro de 2022 a Janeiro de 2023, para os estudantes, **Melita Bila e Manuel Olímpio Bordo**, estudantes finalistas do curso de Psicologia das Organizações na FACED/UEM.

Para qualquer esclarecimento dispomos de seguinte correio electrónico: ccap.uem@gmail.com.

Aproveito a ocasião para endereçar a V. Excia os melhores cumprimentos.

A Directora-Adjunta para a Graduação

Nilza A. T. César

Mestre. Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente Universitária)



02.10.22

Anexo III: Solicitação de vaga para visita de estudo

