



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

DESAFIOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MERCADO
DE TRABALHO MOÇAMBICANO: O CASO DO MILLENNIUM
BIM

DEISY MADJILA

DEZEMBRO-2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **PROJETO**

**DESAFIOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MERCADO
DE TRABALHO MOÇAMBICANO: O CASO DO MILLENNIUM
BIM**

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

DEISY MADJILA

DEZEMBRO-2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, nosso mestre superior que nos dá a liberdade de plantar o que queremos e tão justo que nos permite colher exatamente o que plantamos.

Ao meu orientador por conduzir a construção deste projecto com afinco e por acreditar que por ele conseguiremos um contributo valioso para a área de Gestão de Recursos Humanos.

A Universidade de Lisboa-ISEG, pelo esforço em manter elevados padrões tornando-nos alunos prestigiados e credíveis em qualquer parte do mundo. Aos professores, aos colegas no geral por esta linda jornada da qual permitimo-nos transformar e crescer para melhor respondermos a actual sociedade e as céleres mudanças actuais.

De forma muito especial ao meu marido, pois sem a sua ajuda e apoio incondicional a elaboração deste estudo e a conclusão do mestrado não seriam possíveis.

A minha família pelo apoio.

Muito obrigada!

«Você pode sonhar, projectar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade»

Walt Disney

Resumo

O Recrutamento e seleção foi sempre um tema crucial para as organizações sejam elas micro ou macro e a sua evolução é bastante influenciada pela sociedade na qual a organização esta inserida. Com as mudanças constantes e exigentes das gerações ao longo do tempo, muitas organizações têm vindo a buscar cada vez mais técnicas para melhor responder a sua estratégia corporativa. Assim sendo, optou-se por realizar um estudo exploratório que tem por objectivo apresentar a percepção dos candidatos e dos funcionários do Banco Millennium bim sobre o processo de Recrutamento e seleção, esta pesquisa baseou-se numa revisão da literatura seguida de um estudo de caso, cujo carácter exploratório se consolidou com a aplicação de um questionário respondido por 105 funcionários e pela submissão de 5 funcionários no grupo focal, totalizando 110 participantes. A análise dos dados possibilitou elaborar um diagnóstico do processo de recrutamento e seleção realizados na instituição. Os principais aspectos investigados foram a composição cada etapa, a eficácia da comunicação, a interacção entre recrutador e candidatos e a satisfação com os serviços prestados. Diante das percepções levantadas, pode-se inferir que o processo de recrutamento e seleção desenvolvidos, na organização pesquisada, são bem estruturados, embora se possa sugerir a adequação das técnicas de recrutamento e seleção ao perfil dos candidatos da organização.

Palavras-Chave: Recrutamento, Seleção, Desafios, Recursos Humanos, Moçambique.

Abstract

Recruitment and selection has always been a crucial issue for associations, whether micro or macro, and its evolution is highly influenced by the society in which the organization is inserted. With the constant and demanding changes of generations over time, many associations have been seeking more and more techniques to better respond to their corporate strategy. Therefore, it was decided to conduct an exploratory study that aims to present the perception of candidates and employees of Banco Millennium bim on the Recruitment and Selection process, this research was based on a literature review followed by a case study, whose exploratory character was consolidated with the application of a questionnaire answered by 105 employees and the submission of 5 employees in the focus group, totaling 110 participants. Data analysis made it possible to elaborate a diagnosis of the recruitment and selection process carried out at the institution. The main aspects investigated were the composition of each stage, the effectiveness of communication, the interaction between recruiter and candidates and satisfaction with the services provided. In view of the raised perceptions, it can be inferred that the recruitment and selection process developed in the researched organization are well structured, although it is possible to suggest the adequacy of the recruitment and selection techniques to the profile of the organization's candidates.

Keywords: Recruitment, Selection, Challenges, profile, Mozambique.

Lista de Acrônimos

ATM – *Automated Teller Machine* (Caixa Automática)

CV – Curriculum vitae

DRH – Direção de Recursos Humanos

Mbim – Millennium bim

POS – Point of Sale

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

Índice

Introdução	1
Revisão da Literatura	3
2.1. Gestão de Recursos Humanos em Moçambique	3
2.2. Recrutamento	5
2.2.1. Tipos de recrutamento	6
2.2.2. Métodos de Recrutamento	8
2.2.3. Avaliação do Recrutamento	9
2.3. Seleção	11
2.3.1. Processo Seletivo	11
2.3.2. Métodos de Seleção	12
2.3.3. A ineficácia no Processo de Seleção	13
2.4. Procedimentos de Recrutamento e Seleção	14
3. Desafios actuais do Recrutamento e seleção	15
3.1. Procedimento de Recolha de Dados	18
3.2. Participantes	19
Caracterização da Instituição e Análise de Resultados	20
4.1. Caracterização da Instituição	20
4.1.2. A Direcção de Recursos Humanos (DRH)	21
4.1.3. Procedimentos de Recrutamento no Millennium bim	21
4.2. Apresentação de Resultados	23
4.2.1. Dados do questionário	23
4.2.2. Dados do Grupo Focal	25
4.3. Grupo Focal	26
Considerações Finais	30

5.1. Discussão dos Resultados	30
5.2. Conclusão	30
5.3. Limitações e sugestões para investigações futuras	31
Referências	32
Anexos	35
Questionário	35
Guião de Entrevista do Grupo Focal	37

Índice de Tabelas

Tabela I – Métodos de Recrutamento	14
Tabela II – Técnicas de seleção	18

Capítulo 1

Introdução

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários (Viscaino e Estork, 2007).

As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da organização, mas como recursos humanos (Viscaino e Estork, 2007).

Assim, a Administração de Recursos Humanos foi substituída pela gestão de pessoas, em que os recursos humanos são vistos como seres inteligentes, dotados de conhecimentos e habilidades, ou seja, o capital mais importante das organizações (Chiavenato, 2007).

Dutra (2001) ressalta que há alteração no perfil profissional, o perfil obediente e disciplinado perde espaço para um perfil autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência ocasionou na necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a organização ou negócio.

A moderna gestão de pessoas deve buscar a colaboração eficaz dos seus associados e, para isso, é preciso tratá-los como peças-chave desse novo sistema. Actualmente, a organização não administra recursos humanos, nem as pessoas e sim administra com as pessoas, na chamada administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença neste processo competitivo no mundo organizacional (Santos, 2017).

De acordo com Santos (2017), existem inúmeros desafios na gestão dos recursos humanos, tendências e mudanças são probabilidades vivenciadas diariamente. É importante analisar essa nova realidade, especialmente em um mundo globalizado onde as grandes transformações criam um cenário dinâmico, inovador e repleto de mudanças e desafios.

As organizações e os indivíduos podem enfrentar as situações de mudança com realismo para encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com os paradoxos e a auto-negação trazidos pela transformação. Trata-se do modelo transformacional de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos (Chiavenato 2004).

O recrutamento de funcionários é uma tarefa complexa, devendo obedecer a elevados requisitos de eficácia sob pena de comprometer a prática do recrutamento e jusante a própria eficácia da organização por via da qualidade dos funcionários que integram (Gomes e Cesário, 2014).

Neste âmbito se insere a problemática da atração de funcionários as organizações na medida em que reporta a fase do processo de recrutamento responsável por atrair funcionários em quantidade e qualidade ajustada ao perfil de colaborador requerido (Gomes e Cesário, 2014).

A relevância deste tema assenta na constatação da grande importância do Recrutamento e Seleção e ãpor buscar investigar como os candidatos às vagas no Millennium bim percebem a forma como processo é conduzido. A escolha desta instituição deve-se ao fato de, como funcionária, considerar interessante e importante para o Banco uma reflexão aprofundada sobre o processo de R&S como forma de trazer novas abordagens que melhor respondem as exigências do mercado em que esta inserido.

Este estudo tem por objectivo analisar a percepção dos candidatos e dos colaboradores do Millennium bim relativamente às práticas e processos de Recrutamento e Seleção patentes na instituição e posteriormente sugerir melhorias que podem ser introduzidas com vista a garantir a atração e seleção dos melhores talentos.

A presente dissertação é composta por quatro capítulos. Após este capítulo, no qual apresenta-se a introdução, encontra-se o segundo capítulo com a revisão da literatura onde estão expostos os principais conceitos relacionados ao tema. O terceiro capítulo patenteia o método utilizado nomeadamente o procedimento de recolha e os participantes. No quarto capítulo encontra-se a caracterização da organização, a análise e a discussão de dados. No quinto capítulo temos as principais conclusões, limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos em Moçambique

No continente africano não se registou uma ruptura entre a relação de trabalho e a relação social, o mercado de trabalho continua a constituir um mercado de relações sociais. Por este motivo, as relações de trabalho são menos estandardizadas e as obrigações e os direitos dos trabalhadores não são definidos de forma contratual, pelo menos por comparação com os padrões ocidentais (Fejó, 2009).

O tema da gestão de RH no contexto moçambicano distingue-se primeiro pelo período entre os séculos XV e primeira metade do XIX em que o país estava sob domínio do regime de colonização portuguesa. Foi um período de lutas políticas por direitos e de divisões culturais mas também de conquistas no âmbito dos objectivos que se impunham ao imperialismo nessa época (Simione, 2019).

Essencialmente, havia apenas o interesse pelo conhecimento da quantidade ou do potencial da força do trabalho, para os fins do regime escravista visando assegurar o funcionamento do modelo de exploração imperialista que havia sido instituído, tanto pelo sistema de venda de mão-de-obra e trabalho nas terras dos prazos quanto pelo sistema de exploração estabelecido pelas companhias concessionárias (Simione, 2019).

Essas concessionárias operavam em grandes plantações agrícolas (Hedgeset al., 1993) e possuíam poderes para regulamentar e aplicar as regras de trabalho, o que caracterizava a ausência do Estado nas “relações laborais” nas regiões em que atuavam.

De acordo com Cistac (2009), a partir da época em que ocorre a implantação do regime de organização administrativa da metrópole no território colonial de Moçambique, realizada pela Portaria Provincial nº 395, de 18 de Fevereiro de 1856, se inicia o desenvolvimento de um sistema de administração executiva que tinha o apoio de um quadro próprio de funcionários que se encontravam distribuídos por todas as esferas – província, distritos e concelhos.

Com o alcance da independência nacional de Moçambique da colonização portuguesa ocorrida em Junho de 1975, a questão da administração de pessoal seguiu uma nova lógica.

A independência representou, por um lado, o estabelecimento de um Estado novo suscitando a implantação de uma também nova Administração Pública, assim como profundas transformações, principalmente nas relações laborais, uma vez que os serviços passaram a ser assegurados por funcionários de origem moçambicana.

Deste processo resultaram inúmeras pequenas e médias empresas no sector privado da economia (Fejó, 2009). Num sistema marcado pela debilidade ou ausência do Estado Providência, a empresa emerge com um espaço protector dos cidadãos, capaz de proporcionar o mínimo de segurança e de compensar um contexto socialmente precário (Fejó, 2009). Émile-Michel Hernandez (1998; 2000) recorre, por sua vez, ao conceito de paternalismo para caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos que emana deste contexto da economia.

Pinçon (1985) explica que o conceito procura demonstrar a transformação das relações de autoridade e de exploração, orientadas sob o imperativo do regulamento e do lucro, em relações éticas e afetivas, onde predomina o sentimento de dever para com um protector. Trata-se de uma prática que consistia na disponibilização aos trabalhadores de um conjunto de benefícios sociais em troca de reduzidos índices salariais e que perpetuassem a sua dependência em relação à organização (Fejó, 2009).

Este modelo paternalista de gestão da organização e dos respectivos recursos humanos adopta algumas particularidades ao nível das formas de recrutamento e seleção, da remuneração e formação dos quadros, da gestão da produtividade e dos tempos de trabalho (Fejó, 2009).

Apesar de algumas ofertas de emprego serem publicadas nos jornais, sobretudo para os postos de trabalho que exigem maiores qualificações, nos processos de recrutamento os gestores conferem, normalmente, preferência a familiares ou amigos (Fejó, 2009).

Pascal Labazée (2000:89-91) ilustra, de facto, diferentes estratégias organizacionais de recrutamento, em que a pressão dos próximos se vê progressivamente modificada, ou mesmo incorporada, sempre na óptica da rentabilidade. De facto, se a família constitui um elemento

fundamental na estruturação das relações entre os indivíduos, não deixa de se constatar a existência de uma visão utilitarista da família (Fejó, 2009).

2.2. Recrutamento

Um dos factores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade e valor do seu capital humano, ou seja, as pessoas (Rego et. al., 2015).

As pessoas e as organizações convivem em uma interminável relação de negociação, elas se encontram engajadas em um processo contínuo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que um indivíduo forma uma opinião sobre determinada organização e opta por participar de um possível processo seletivo, os empregadores procuram obter informações a seu respeito, visando atingir o interesse de admiti-lo ou não (Macário et. al. 2015).

Nessa relação de troca de interesses, perante a necessidade de divulgar as vagas disponíveis, surge o recrutamento como uma forma da organização atrair futuros funcionários (Macário et. al. 2015).

O recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 2009).

Para Castro (2015), recrutamento é o processo de identificar candidatos qualificados para suprir as necessidades internas de uma organização em relação ao preenchimento de uma vaga existente.

Todo processo de recrutamento de pessoal provém de uma necessidade interna da organização, no que diz respeito à contratação de novos profissionais (Macário et. al. 2015). Tem início com a definição do cargo a ser ocupado, das actividades a serem realizadas e da descrição do perfil do candidato adequado ao cargo. Além disso, é importante observar atentamente os requisitos do cargo para que, assim, seja selecionado o candidato ideal para a vaga, analisando seu perfil, suas características e aptidões, o seu meio de interacção e a partir de que momento está apto a trabalhar (Castro, 2015).

2.2.1. Tipos de recrutamento

(i) Recrutamento Interno

De acordo com Chiavenato (2002), o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através do de seus empregados internos, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferido com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno é vantajoso por motivar todos os empregados, permitindo aos mesmos a possibilidade de crescimento dentro da organização, criando uma perspectiva de carreira, sendo ainda mais rápido e com menor custo do que o recrutamento externo. Entretanto, se o processo não for bem aplicado, poderá gerar frustrações nos funcionários que não foram prestigiados com uma promoção (Macário et. al. 2015).

Vantagens Recrutamento Interno

- Menos custos com admissão, integração e alguma formação.
- Permite a progressão e aumenta a motivação
- Tempo de adaptação e menor
- Promove o engagement

Desvantagens do Recrutamento Interno

- Pode gerar conflito entre os funcionários que concorrem no mesmo lugar e frustração aos excluídos
- Promoção a postos acima do nível de competência
- Pode provocar rotatividade excessiva na organização.
- Não permite a entrada de novos conhecimentos, experiências, habilitações e expectativas de funcionários vindos de outras organizações.

(ii) Recrutamento Externo

Consiste no recrutamento de candidatos externos a organização, sejam desempregados ou membros de outras organizações (Rego et. al., 2015). O recrutamento externo ocorre quando os funcionários não têm qualificações compatíveis com as exigências pela vaga a ser preenchida,

neste caso são procurados candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou em outras organizações (Reis, 2018).

Vantagens do Recrutamento Externo

- Renova a cultura organizacional aumentando o capital intelectual
- Permite a escolha de candidatos com maiores qualificações
- Beneficia dos investimentos já feitos por outras organizações na formação dos futuros funcionários.

Desvantagens do Recrutamento Externo

- Pode afectar negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização
- Mais lento pois obriga a conhecer os candidatos ao fundo.
- Mais dispendioso.

(iii) Recrutamento Misto

De acordo com Reis (2018), poucas vezes as organizações optam unicamente pelo recrutamento interno ou externo, mas sim por um recrutamento misto que aborda tanto fontes internas como externas de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento misto pode assumir três modalidades: inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis. A organização dá prioridade a entrada de recursos humanos provenientes do exterior para explorar as qualificações existentes no mercado de trabalho; o recrutamento interno seguido de recrutamento externo, quando não é possível preencher internamente a vaga ou ainda ambos em simultâneo.

2.2.2. Métodos de Recrutamento

Sousa (2006) apresenta várias fontes de recrutamento que podem ser utilizadas pelas organizações. O grau de eficácia desses diferentes métodos de recrutamento é distinto podendo ser adequados ou não para diferentes tipos de funções ou em diferentes situações de mercado (Rego et. al., 2015).

Método	Descrição
Base de dados	<i>Pool</i> de candidatos obtidos através do canal electrónico da organização em vagas lançadas para uma função específica ou ainda candidatura espontâneas.
<i>e-recruitment</i>	Recrutamento através da internet, mediante a utilização de filtros que fazem a triagem das candidaturas. É expedito, abrangente e tem custos mínimos.
<i>Headhunters</i>	Recurso utilizado para a busca de candidatos com perfil diferenciado e muito especializado.
Palestras e conferências	Método utilizado como forma de expandir a imagem e reputação da organização e desta forma também atrair candidatos.
Publicação de anúncios em jornais ou revistas	Recurso aos jornais e revistas para a publicação de vagas com vista a abranger o maior número de candidatos.
Referências de Funcionários	As organizações optam por este método por se sentirem confiantes com os funcionários e partem do pressuposto que seus referenciados serão iguais ou melhores.

Organizações de recrutamento	Método utilizado quando se percebe uma incapacidade interna ou ainda algum entrave seja pelas exigências do recrutamento ou pouca experiência da equipa.
Organizações de <i>Outplacement</i>	Recurso a organizações especializadas em recolocação de profissionais.
Instituições de ensino e associações de estudantes	Muitos estudantes entram no mercado de trabalho através dos anúncios, estágios e protocolos estabelecidos através destes órgãos com as organizações.

Tabela I: Metodos de Recrutamento

2.2.3. Avaliação do Recrutamento

Todo o processo relacionado aos recursos humanos deve merecer periódica e sistematicamente uma validação, uma verificação de sua efetividade. Em decorrência do seu papel intermediário entre o mercado de trabalho e a organização, o recrutamento pode ser avaliado sob diferentes ângulos, em partes ou no todo (Palharini, 2001).

Este mecanismo de avaliação do processo é fundamental para se aferir o grau em que o recrutamento suscitou os resultados almejados e o grau de necessidade de medidas correctivas e de melhoria em futuros processos. Este terá sido eficaz se os seleccionados denotarem os bons resultados de desempenho (Rego et. al., 2015).

Segundo Palharini, (2001), há-de se considerar na avaliação do recrutamento:

- **A quantidade de profissionais que respondem a acção do recrutamento;**

A quantidade de profissionais recrutados deve ser relacionada a outros factores, como a rapidez, o custo, as fontes e meios utilizados. Um vasto contingente de pessoal recrutado não implica em

número qualitativamente adequado de profissionais postos a disposição do processo seletivo. Portanto, se a ausência de resposta a acção do recrutamento é indício de ineficácia do processo, ao contrário o excesso em nada indica sua eficiência.

- **A qualidade de material humano posto à disposição do sector de seleção;**

Na consecução da fase qualidade de pessoal recrutado, tem importante papel a qualidade da triagem efectuada. Considerando-se que as fontes, os meios e números de profissionais recrutados foram adequados, a indicação de pessoal qualitativamente expressivo ao processo de seleção vai depender em grande medida, dos conhecimentos existentes por parte do pessoal atuante no recrutamento, das ocupações visadas. Na suposição do conhecimento dessas ocupações, o confronto das exigências destas com a bagagem profissional dos candidatos permite a emergência daqueles qualitativamente mais aptos a desempenhar as tarefas da ocupação.

- **O desempenho dos profissionais na ocupação.**

Embora, por ordem do processamento, o sistema primeiramente alvo do feedback fornecido pela avaliação do desempenho dos profissionais admitidos seja a seleção, não deixa de caber neste feedback, um vislumbre de avaliação do processo de recrutamento de pessoal. Isto porque a seleção depende inteiramente do material humano fornecido pelo recrutamento, e se este apresentar pontos de ineficácia, a nível último do desempenho na ocupação, todo processo merece ser, se não revisto, ao menos analisado.

De acordo com Rego et. al. (2015), a eventual identificação de falhas ou a convicção fundada de que algumas melhorias são desejáveis pode conduzir a várias reorientações consoante o diagnóstico das causas do problema. Muita atenção se deve dar a necessidade de diagnosticar as causas da ineficácia do processo e actuar com vista a que futuros processos não padecem dos mesmos problemas.

2.3. Seleção

A seleção é o processo desenvolvido nas organizações em relação a uma pluralidade de candidaturas e cujo objectivo final é a adequação do candidato a determinado posto de trabalho numa determinada organização (Machado, 2013).

Para Rego et. al. (2015), seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas (Rego et. al., 2015).

É necessário usar as ferramentas correctas pois, o processo de seleção tem implicações em termos de custos e de tempo, sendo necessário tomar uma decisão consciente sobre os métodos, técnicas e instrumentos que irão permitir identificar, de forma rápida e eficaz, os candidatos que possuem as características necessárias para desempenhar a função, pois é notória a ligação entre a escolha de um bom método de seleção e a qualidade do desempenho organizacional (Wilk, & Cappelli, 2003: 104)

O objectivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das actividades dentro da organização (Robbins, 2005).

2.3.1. Processo Seletivo

De acordo com Reis (2018), aplica-se mais de uma técnica de seleção, em um processo sequencial, cada técnica de seleção aplicada representa um estágio de decisão para se verificar se o candidato passará à técnica seguinte.

1) Seleção de estágio único: tipos de seleção cuja abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção. É a situação de seleção em que existem várias vagas, e as restrições referem-se somente às exigências mínimas para aceitação do candidato.

2) Seleção sequencial de dois estágios: tipo de seleção utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato. Seu objectivo é melhorar a eficiência do programa de seleção por meio do plano sequencial: somente os candidatos que passaram no primeiro estágio passarão para o segundo, permitindo a economia de testes.

3) Seleção sequencial de três estágios: envolve uma sequência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.

2.3.2. Métodos de Seleção

Análise do CV	Este método não exige a presença do candidato, ajuda os profissionais de R&S a perceberem o percurso do candidato (Sousa, 2006).
Entrevistas	A entrevista tem como objectivo confrontar o conteúdo do CV permitindo ao entrevistador avaliar em que medida o candidato reúne os requisitos necessários e a concordância entre o seu perfil, motivações e projetos com o que a organização tem a oferecer (Gomes, 2011).
Testes Psicotécnicos	São instrumentos utilizados para apreciar, avaliar, medir o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos (Sousa et al., 2006)
Dinâmicas de Grupo	É uma ferramenta que consiste na reunião de várias pessoas no mesmo local para a realização de actividades nas quais integram entre si (Sousa, 2006).
<i>Assessment Center</i>	Conjunto de recursos para avaliação do potencial, identificação de talentos, seleção e desenvolvimento de profissionais (Rego et.al, 2015).
Testes de Conhecimento	É uma forma de avaliar e confirmar as habilidades relatadas no currículo e de impressões retiradas da entrevista (Sousa, 2006).

Testes de amostras de trabalho e simulações	Utilizado em áreas bastante técnicas servem para analisar a capacidade e habilidade do candidato em lidar com o futuro trabalho (Rego et.al, 2015).
--	---

Tabela II: Metodos de Selecao

2.3.3. A ineficácia no Processo de Seleção

Segundo Xavier (2006), há vários problemas que levam as formas ineficazes de seleccionar, nomeadamente:

Urgência em preencher vagas - em geral, isso decorre da ausência de um sistema de planeamento de pessoal ou de desorganização. A pressão do trabalho, dos prazos a cumprir, acaba levando a organização a fazer seleções rápidas e os erros surgem, ocasionando novos problemas que virão em futuro. Uma seleção feita de forma errada acarreta problemas que demandam novos processos. É fundamental compreender que algum tempo é necessário para que o processo seletivo seja realizado com eficiência;

Contágio humano – a equipa se deixa envolver pela vontade de ajudar, e perde a objectividade, fazendo escolhas inadequadas que levarão a organização a um custo financeiro e psicológico ainda maior para todos os envolvidos.

Apadrinhamento - pessoas com poder na organização têm preferência ou simpatia por um candidato e facilitam o processo, mesmo que não seja a melhor escolha para os interesses da organização. O apadrinhamento torna todos vulneráveis, sujeitos a críticas futuras pelo que o critério selectivo não foi o da qualificação, poderão ter desempenho negativo. Tratar alguém com privilégios no momento da seleção é uma das maneiras mais fáceis de criar um clima negativo no ambiente de trabalho e gerar problemas de relacionamento;

Despreparo dos seleccionadores - eventualmente, apesar das boas intenções, os seleccionadores mostram-se despreparados. Poderão deixar que simpatias, antipatias, preconceitos e idiosincrasias afectam negativamente o processo. Uma boa seleção requer isenção do seleccionador.

Economia - economizar, fazer um uso inteligente dos recursos da organização, deve ser sempre uma meta. Entretanto, economizar na função e na hora errada pode ser um erro com consequências graves a organização. Eventualmente, por não querer gastar no processo seletivo, um reflexo da visão de que a seleção não é muito importante, acaba-se provocando custos significativos, pois uma seleção mal feita tem custo mais elevado que qualquer economia que se faça no processo;

Crítérios inadequados - eventualmente um processo selectivo que não foi pensado adequadamente é orientado por critérios inadequados; algumas organizações adoptam formas de seleção agressivas, com dinâmicas em que as pessoas são submetidas a pressão e levadas a situações de competição, o que pode contribuir para criar situação de artificialidade, despertar emoções negativas que tumultuam o processo e poderão afastar pessoas promissoras, o que pode provocar danos à imagem da organização.

Negligência do gestor - nem sempre o gestor dá o devido valor ao processo selectivo, por partir de ideias erradas.

2.4. Procedimentos de Recrutamento e Seleção

De acordo com Reis (2018), o processo de recrutamento e seleção inicia com a identificação da necessidade de pessoal na organização. Só é possível recrutar se de antemão conhecer-se o perfil desejado, pois o êxito deste processo depende deste perfil bem definido, ou seja, o que se espera do candidato (Lacombe, 2006).

Consultar a descrição de funções da organização para traçar o perfil de recrutamento para o posto de trabalho; analisar o histórico da função, consubstanciando em indicadores tais como mapas de absentismo e de rotatividade; entrevistar funcionários, chefias, que conheçam as particularidades da função de modo a recolher informação que possa contribuir para a melhor contratação (Reis, 2018).

Para além destas precauções, Macário et. al., (2015), apontam a necessidade de conhecer os valores da organização, suas éticas e prioridades de modo a garantir a devida adaptação do perfil do candidato com a cultura organização e assim evitar o *turnover*.

Com base no perfil desenhado a organização deve estudar o mercado de trabalho para abastecer o seu processo seletivo, utilizando as técnicas de recrutamento mais adequadas para divulgar as vagas (Macário et. al., 2015).

3. Desafios actuais do Recrutamento e seleção

A actividade de Recrutamento tem por finalidade proporcionar às organizações condições optimizadas para a seleção dos recursos humanos de que necessita para funcionar e se desenvolver adequadamente. Consequentemente, o recrutamento assume um papel estratégico na intermediação entre a organização e o mercado de trabalho, uma vez que o êxito na sua realização é condição indispensável no processo seletivo (Palhariniet. al., 2001).

As práticas tradicionais de indicação de amigos, parentes e de outros trabalhadores passam por significativas transformações e atualizações mas tendem a ser eliminadas (Palhariniet. al., 2001). Trata-se de disponibilizar para o processo seletivo aqueles profissionais que além de qualificados para o desempenho de uma determinada função, apresentam capacidade de flexibilização para o aprendizado e realização de novas tarefas que surgem a cada dia (Palhariniet. al., 2001).

Teorias recentes entram em prática e a incorporação dos mais diversos processos tecnológicos tem resultado, por exemplo, no redesenho do trabalho. Entre as reformulações que se operam destaca-se a alteração dos tradicionais conceitos de estruturação de tarefas, o que cria um novo mapa de funcionamento para as organizações. Nesta nova estruturação, sem exclusivismo e propriedades, assume um lugar privilegiado a inovação na sua realização (Palhariniet. al., 2001).

3.1. Perspectivas actuais

Numa época onde as organizações lutam com as mudanças fundamentais geradas pela tecnologia, pela competição mundial e pela transformação no modo de operar, elas não estão a conseguir encontrar candidatos qualificados para liderar tais mudanças, principalmente quando falamos em recrutamento de executivos e de outros cargos com alto grau de exigência (Palhadriniet. al., 2001).

A função de atrair e reter talentos é o maior desafio para a área de recursos humanos nos próximos 10 anos, primeiramente porque a economia está a gerar demanda por pessoas mais qualificadas, com conhecimento dos negócios globais e capacidade de administrar alianças

estratégicas; segundo porque o mercado atual encontra-se mais flexível e com maior mobilidade, o que torna a corrida pelos talentos ainda mais acirrada (Palhariniet. al., 2001).

Dessa forma, o capital humano torna-se um dos maiores diferenciais das organizações que pretendem se manter no mercado. Frente às dificuldades impostas pelos novos paradigmas de mercado, as organizações têm apostado em estratégias de recrutamento inovadoras (Palhariniet. al., 2001).

Uma das novas perspectivas que as organizações têm adotado é a contratação de talentos que ainda estão em formação através de palestras em universidades.

A utilização da internet como fonte e meio para recrutar é bastante considerável, o chamado recrutamento electrónico que tem atraído as organizações pelo seu baixo custo, agilidade e amplo alcance, embora a sua contribuição para a área de Recursos Humanos ainda não é de todo conhecida (Palhariniet. al., 2001).

Diante das políticas económicas do próprio sistema e das novas exigências do mercado, observa-se cada vez mais um aumento do número de pessoas oferecendo-se em anúncios a uma possível vaga, tal procedimento coloca em questão os próprios paradigmas do recrutamento uma vez que desloca ou inverte, na sua implementação. A iniciativa de preenchimento de uma vaga já não pertence mais apenas a organização, os trabalhadores também se oferecem mesmo em vagas já ocupadas (Palhariniet. al., 2001).

O tempo despendido em tarefas rotineiras, como arquivo de currículos, pesquisa de candidatos e triagem já podem ser substituídas pelo sistema informatizado, assim, a actividade do recrutador fica muito mais orientada para questões de validação, acompanhamento e monitoramento do processo ou seja um trabalho mais técnico e orientado para resultados (Palhariniet. al., 2001).

É importante que se faça uma pesquisa externa para saber onde anunciar e, obter candidatos que se pretende seleccionar, pois, é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que a organização desenvolva um programa de qualidade eficaz. Com isso, é fundamental desenvolver novos conceitos e métodos selectivos capazes de avaliar precisamente as competências ligadas, não apenas a conhecimentos técnicos, mas também as características pessoais e aspectos de personalidade dos candidatos (Pessanha, 2010).

O papel do sector de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção é de suma importância para organização, na hora da escolha. Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e seleccionar os melhores (Pessanha, 2010).

4. Objectivos de Estudo

Vários estudos relatam que a percepção dos candidatos sobre os processos de R&S de uma empresa é importante para a mesma apurar os seus mecanismos e buscar formas de responder melhor às exigências do mercado, igualmente a satisfação dos colaboradores com as práticas e processos que determinam muitas vezes o grau de envolvimento dos mesmos e consequentemente o nível de resposta face aos desafios que o mercado apresenta.

Objetivo 1: analisar a percepção dos candidatos

O uso das melhores técnicas de seleção não garante a escolha do melhor profissional. Essa responsabilidade deve ser também atribuída à correta definição do que se está a procura, à certeza de o perfil de profissional que se busca. Auscultar os candidatos pode ser o diferencial para a organização (Faissal et al. 2009).

Objetivo 2: analisar a percepção dos colaboradores do Mbim relativamente às práticas e processos de Recrutamento e Seleção patentes na instituição

O processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial (Rocha & Baylão, 2014).

O atual ambiente de negócios caracteriza-se pela forte competitividade e por constantes mudanças que afetam e influenciam a gestão das empresas, exigindo novas soluções e estratégias de negócios. A área de R&S ganha destaque na medida em que trabalhadores preparados e motivados podem agir como solucionadores de problemas e fonte de criação de idéias, agregando valor ao negócio. Nesse sentido, percebe-se uma mudança de foco e na forma de gestão das pessoas, diferentemente, do passado em que se privilegiava a tecnologia dos produtos e processos, os mercados e recursos financeiros (Lacombe, 2011).

Objetivo 3: Identificar dos principais desafios do Mbim face ao R&S no mercado de trabalho moçambicano

É preciso entender as relações complexas entre pessoas que ofertam seu trabalho e organizações que oferecem oportunidades. Tais relações são influenciadas pelo contexto em que se inserem, marcado por mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e demográficas. A correta percepção dessa complexidade e a busca de processos seletivos que se adaptem a ela é um dos desafios que as organizações precisam superar. As empresas estão torna-se mais tecnológicas, as pessoas se capacitando mais, e as relações de trabalho estão a assumir diferentes formas. Assim, é preciso que os profissionais que atuam na busca de talentos no mercado conheçam e utilizem as melhores técnicas em seus processos seletivos para minimizar o erro em suas escolhas (Dutra, 2006).

Capítulo 3

Método

O procedimento de pesquisa mais adequado para o delineamento deste trabalho foi o Estudo de Caso, de caráter descritivo. Quanto à abordagem, será apresentada uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Lakatos e Marconi (2007), ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. Esta abordagem revelou-se a mais adequada porque a investigação privilegiou a análise da percepção de parte dos candidatos e dos funcionários acerca do processo de Recrutamento e seleção no Millennium bim e verificar possibilidades de melhoria.

3.1. Procedimento de Recolha de Dados

Para a recolha de dados foi elaborado e aplicado um questionário, constituído por 40 afirmações, direcionado aos 100 candidatos e um grupo focal para 5 funcionários da área, perfazendo um total de 105 indivíduos.

No questionário foi utilizada a escala do tipo Likert onde o inquirido deixou ficar o seu grau de concordância/discordância, sendo que 1 significa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 refere-se ao “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e, por último, o 5 exprime “Concordo Totalmente”. O mesmo foi dividido em quatro partes: a primeira com a nota introdutória, a segunda com os dados demográficos dos inquiridos, a terceira destinada às questões ligadas ao Recrutamento e a quarta com questões ligadas a seleção.

Para o questionário foi nos concedida uma lista de 108 candidatos retirados da base de dados interna e destes, 100 candidatos enviaram o questionário devidamente preenchido.

No grupo focal foram colocadas duas questões para debate (uma relacionada ao recrutamento e a outra a seleção) e ao final um espaço aberto para sugestões. Foram convidados a participar do debate os cinco colaboradores sob a moderação da Diretora Adjunta e como observantes não participantes foi possível fazer uma transcrição mais eficaz.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa e sobre a preservação de sua identidade.

O pedido de aplicação foi feito a Instituição em Maio mas por razões burocráticas, a aprovação para a aplicação foi de 10 a 21 de Agosto.

3.2. Participantes

O processo da amostragem foi por conveniência, que de acordo com Oliveira (2001) consiste em seleccionar uma amostra da população que seja acessível, ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa foram seleccionados pela disponibilidade.

A amostra final é constituída por 105 inquiridos empregados e em uso constante de tecnologias. Relativamente às idades dos candidatos 48% estão no intervalo de 26-30 anos de idade, 40% no intervalo de 20-25 anos de idade e 12% no intervalo de 31-35 anos de idade.

Em relação à formação académica verifica-se que 81% dos participantes são licenciados, 19% tem o grau de Mestre, nenhum participante tem ensino médio.

Capítulo 4

Caracterização da Instituição e Apresentação de Resultados

4.1. Caracterização da Instituição

O Millennium bim é um banco moçambicano, localizado no complexo Jat, na Rua dos Desportistas, em Maputo. Nasceu a 25 de Outubro de 1995, fruto de uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português, actualmente Millennium BCP, e o Estado Moçambicano. É, actualmente, um dos maiores bancos em Moçambique com cerca de 1.800.000 de Clientes.

Esta presente em todo o território moçambicano e com uma das maiores redes de balcões do país. Foi pioneiro na introdução de ATM, POS, cartões de débito e crédito. Com cerca de 2.500 trabalhadores, o banco é a maior instituição financeira do país, o maior contribuinte fiscal do sistema financeiro moçambicano, com um crescimento contínuo e sustentado. Em Novembro de 2017, o Millennium bim foi galardoado, em Londres, Reino Unido, com o prémio de “Banco do Ano de Moçambique” pela revista internacional “TheBanker”. Foi a 11.^a vez que este prémio foi atribuído pela publicação ao Banco moçambicano.

(i) Missão

Consolidar a posição de liderança, sendo, o Banco de referência do Sistema Financeiro Moçambicano.

(ii) Visão

O Millennium bim é um Banco universal, que aposta na criação de valor a todos os segmentos de mercado, procurando ter uma presença assente na excelência, qualidade, inovação, criação e distribuição de produtos e serviços financeiros.

(iii) Valores

Os valores do Millennium bim estão alinhados com a missão, o propósito, a razão de ser, com a visão de futuro. Não são só ideias ou crenças, mas também são princípios de acção, comportamentos esperados. A forma como devem ser moldados os comportamentos em ordem a alcançar a missão. Estes são também os 5 valores que também orientam a liderança, a saber:

- 1. Enfoque no Cliente:** identificar, atender e superar as diferentes necessidades dos clientes externos e internos, de maneira proativa e eficiente.
- 2. Inovação:** revelar orientação para a mudança e predisposição para a inovação no âmbito da actividade profissional desenvolvida.
- 3. Responsabilidade:** capacidade de assumir os seus actos, resultados pessoais e/ou da equipa e as consequências destes (positivas ou negativas), contribuindo activamente, sem nunca recusar a sua responsabilidade para a execução de acções que levam ao cumprimento dos objectivos.
- 4. Excelência:** capacidade de definir elevados níveis de desempenho para si e para os outros, estabelecendo procedimentos exigentes e dedicando tempo e energia para assegurar que nenhum aspecto seja negligenciado e os objetivos sejam alcançados com um elevado nível de qualidade.
- 5. Confiança:** capacidade de transmitir a certeza de que entenderão as expectativas e de que atingirão as metas. Uma atitude assertiva que impulsiona e motiva os outros.

4.1.1. A Direcção de Recursos Humanos (DRH)

A Direcção de Recursos Humanos reporta directamente ao Presidente da Comissão Executiva e, no exercício das suas funções, relaciona-se com outras Áreas, de acordo com as suas competências.

Para o melhor desempenho das suas funções, a Direcção de Recursos Humanos subdivide-se em: Departamento de Atração, Seleção e Integração de Talento; Departamento Millennium Bim Academia; Departamento de Gestão e Desenvolvimento do Talento; Departamento de Gestão Administrativa e Processamento Salarial e Serviços de Saúde e bem-estar.

4.1.2. Procedimentos de Recrutamento no Millennium bim

O Departamento de Atração, Seleção e Integração de Talento tem a incumbência de identificar as competências que a organização necessita para cumprir com os objectivos definidos e alavancar o negócio, captar e seleccionar funcionários com essas competências, negociar as condições, assegurando o adequado acolhimento e integração dos mesmos.

Recrutamento Interno

O recrutamento interno assim como o externo inicia-se com a identificação da necessidade devidamente justificada e a avaliação do Departamento de atração, seleção e integração de talento junto com as outras áreas competentes internas a DRH.

Avaliadas todas as situações inerentes a contratação solicita-se a autorização do administrador de pelouro da unidade orgânica contratante para o recrutamento interno. Assim como no recrutamento externo é crucial que os candidatos preencham os requisitos profissionais (experiência externa e interna relevante para a área) bem com académicas. São elegíveis candidatos com o mínimo de 12 meses na actual função.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo no Millennium bim inicia com a existência de necessidade justificada pela unidade orgânica requerente. Esta necessidade é apresentada ao Departamento de atração, seleção e integração de talento que discute e avalia junto com equipas internas da DRH e a unidade orgânica contratante de modo a perceberem melhor o perfil a recrutar.

O recrutamento de um candidato para os quadros do banco é feito mediante a verificação dos seguintes pontos importantes a nível interno (banco) e a nível externo (práticas estabelecidas pelo Banco de Moçambique):

- Não existência de candidatos internos com perfil desejado;
- Preenchimento do candidato aos requisitos exigidos;
- Assegurar a conformidade da conduta do candidato com base nos seguintes requisitos:
- Inexistência de registos de crédito contencioso ou em mora na Central de Risco do Banco de Moçambique.
- Não ser interveniente como cliente em processos de crédito afectos a recuperação de crédito.
- Validação em casos de suspeita dos antecedentes académicos e profissionais do candidato.
- Aprovação em todas as fases do processo de recrutamento e seleção bem como a deliberação favorável após o período probatório.

- Aprovação superior do Administrador de pelouro e do director de recursos humanos.

4.2. Apresentação de Resultados

4.2.1. Dados do Questionário

A apresentação de dados nesta pesquisa consiste na descrição das informações recolhidas por meio do questionário e do grupo focal e esta organizada na ordem dos objectivos do estudo.

(i) Percepção dos candidatos sobre o processo de Recrutamento no Mbim

No primeiro objectivo pretendíamos identificar a percepção dos candidatos sobre o processo de recrutamento no Mbim ao que apuramos o seguinte:

A informação sobre as vagas no Millennium bim chegou-me a partir de:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Anúncios na Internet (Facebook, LinkedIn, Pesquisas).	13%	11%	3.8%	23%	3.8%
Funcionários do banco.	14%	14%	1.9%	23%	6.6%
Conferências, palestras em universidades.	10%	20%	7.6%	30%	7.6%
Agências de emprego.	1.9%	1.9%	0%	2.8%	0.9%

Quadro I: Informação sobre as vagas no Mbim

- a) No quadro I do questionário procuramos saber qual dos métodos de recrutamento os candidatos identificavam como a mais eficaz na divulgação das vagas do Mbim e apuramos que 20% afirmam que são as conferências e palestras nas universidades. Destes 30% são licenciados e têm idades compreendidas entre 26-30 anos. Posto isto, podemos afirmar que as vagas do Mbim tem menor grau de visibilidade quando divulgadas em agências de emprego para os candidatos de todas as idades e grau académico inquiridos.

A página de candidaturas do Millennium bim é:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Apelativa.	7.6%	10%	1.9%	16%	4.7%
Pouco esclarecedora.	14%	16%	3.8%	26%	5.7%
Dinâmica.	10%	12%	4.7%	22%	4.7%
Solicita informação relevante.	9.5%	8.5%	1.9%	16%	3.8%

Quadro II - Opinião sobre a página no Mbim

b) Relativamente ao quadro II do questionário indagou-se a opinião dos candidatos em relação a página digital de candidaturas do Mbim e verificou-se que 16% dos inquiridos consideram-na pouco esclarecedora. Destes 22% são licenciados e estão na faixa etária de 26-30 anos de idade. Os candidatos das faixa etárias inquiridas neste estudo revelam que o investimento nas páginas digitais de recrutamento pode ser também um grande indicador do clima e cultura na organização e pode também constituir um factor de escolha do local de trabalho.

O feedback após a submissão de candidaturas é:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Rápido, o feedback inicial foi em menos de 15 dias.	12%	19%	3.8%	29%	5.7%
Muito lento, o feedback inicial foi depois de 30 dias.	13%	11%	1.9%	20%	5.7%
Em tempo aceitável, afinal são muitas candidaturas enviadas.	13%	16%	5.7%	27%	7.6%
Para cumprir formalidade.	0.9%	0.9%	0.95	2.8%	0%

Quadro III - Opinião sobre o feedback após a submissão de candidaturas

c) No quadro III do questionário os candidatos foram interrogados sobre o processo de feedback após a submissão de candidaturas, 19% dos candidatos consideram rápido pois levou menos de 15 dias. Destes 29% são licenciados e encontram-se e encontram-se na faixa etária e 26-30 anos de idade. O feedback estruturado e direcionado ao processo individual dos candidatos é visto com bons olhos porque utilizam os inputs para processos futuros e melhoria contínua das suas habilidades e capacidades.

A interação com o Millennium bim após o primeiro contacto foi:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Cordial, os profissionais são atenciosos e prontos para esclarecer.	13%	21%	7.6%	36%	6.6%
Implacável, deixando-me com algumas dúvidas por esclarecer.	18%	16%	2.8%	27%	9.5%
Uma mensagem automática, apenas para cumprir o protocolo.	7.6%	5.7%	1.9%	13%	1.9%
O intervalo de contacto é imprevisível	0.9%	3.8%	0%	3.8%	0.9%

Quadro IV - Interação com o Mbim após o primeiro contacto

d) Em relação ao quadro IV do questionário onde procurou-se saber como foi a interacção com o Mbim após o primeiro contacto apuramos que 21% dos candidatos consideraram cordial atencioso e disponível. Destes inquiridos 27% são licenciados e têm idades para compreendidas entre os 26-30 anos. A área de R&S é vista como a imagem das organizações, portanto, investir numa interação mais próxima com os candidatos pode ser um ponto chave para a sua imagem.

Candidatei-me ao Millennium bimpor:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Ser um dos maiores bancos do país.	9.5%	13%	0.9%	20%	3.8%
Pela fama de ser uma verdadeira escola para os jovens estudantes.	14%	21%	8.5%	36%	8.5%
Pelo feedback dos funcionários que conheço.	7.6%	10%	1.9%	17%	3.8%
Candidatei-me também em outras oportunidades.	8.5%	2%	0.9%	7.6%	2.8%

Quadro V - Razões para se candidatar ao Mbim

e) No quadro V do questionário buscou-se as razões que levam os candidatos a enviarem as suas candidaturas ao Millennium bim e constatamos que 21% dos inquiridos, dos quais 36% são licenciados em idades compreendidas entre os 26-30 anos consideram o banco uma verdadeira escola. O investimento na formação dos colaboradores e em tecnologias avançadas na aplicação da sua atividade faz do Mbim uma referência no mercado moçambicano atraindo desta forma vários candidatos que valorizam o aprendizado na experiência profissional.

(ii) Percepção dos candidatos sobre o processo de Seleção no Mbim

No segundo objectivo pretendíamos identificar a percepção dos candidatos sobre o processo de seleção no Mbim ao que apuramos o seguinte:

A equipa de R&S no Millennium bim é:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Comunicativa, aberta e bastante disponível.	20%	21%	8.5%	39%	11%
Rigorosa nos procedimentos.	9.5%	14%	3.8%	22%	4.7%
Bem apresentada.	6.6%	8.5%	0%	12%	2.8%
Imparcial	3.8%	1.9%	0%	5.7%	0%

Quadro I - Opinião sobre a equipa de R&S do Mbim

- a) Questionados sobre a equipa do Mbim conforme o quadro VI do questionário, 21% dos inquiridos afirmaram que é comunicativa, aberta e disponível. Destes 39% são licenciados e com 25-30 anos de idade. O investimento nas equipas de R&S pode se revelar uma grande aposta para as organizações que apostam também na sua imagem externa visto que os candidatos estão cada vez mais atentos a detalhes e procedimentos para a escolha do seu percurso e de onde fazê-lo.

Durante o processo de seleção:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Os profissionais evidenciam alguma preocupação com os candidatos informando-os sobre a pertinência de cada fase.	4.7%	8.5%	1.9%	11%	3.8%
Comunicaram-me sobre a minha performance em cada fase.	22%	23%	5.7%	43%	8.5%
Explicam cuidadosamente o objectivo de cada fase bem como os procedimentos.	8.5%	12%	1.9%	18%	4.7%
Estava completamente cego em relação ao processo	3.8%	2.8	2.8%	7.6%	1.9%

Quadro II - Opinião sobre o feedback durante o processo de R&S

- b) No quadro VII do questionário, 23% dos inquiridos afirmaram que durante o processo foram comunicados sobre a sua performance em cada fase. Destes 43% são licenciados entre os 26-30 anos de idade. Os processos de seleção precisam de ser cada vez mais transparentes e cada vez mais acompanhados de feedback estruturado e realista porque, afinal os candidatos não estão mais a candidatar-se para uma vaga de emprego mas também buscam o aprendizado.

As entrevistas são:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Comuns, parecidas com muitas em que já participei.	3.8%	6.6%	1.9%	11%	0.9%
Diferentes, aprendi muito e tive espaço para deixar a minha marca.	10%	14%	2.8%	23%	3.8%
Para cumprir formalidade, nada profundas.	24%	23%	6.6%	41%	13%
Invasivas, preferia não ter que responder a algumas questões.	0.9%	2.8%	0.9%	3.8%	0.9%

Quadro III- Opinião sobre as entrevistas no Mbim

c) No quadro VIII do questionário, buscou-se saber a opinião dos inquiridos em relação às entrevistas no Mbim 24% destes afirmaram que são meramente para cumprir formalidade, não são aprofundadas. Destes 41% são licenciados e estão em idades compreendidas entre os 20-25 anos. O guião de entrevistas é importante para acompanhar o entrevistador neste processo, no entanto, a adaptação ao contexto e a cada candidato torna a técnica mais eficaz e menos formal.

Os testes psicotécnicos são:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Eficazes e ficamos a saber do resultado rapidamente.	22%	14%	3.8%	31%	9.5%
São esgotantes, fiz mais de dois testes em um dia.	10%	18%	2.8%	23%	7.6%
Úteis caso partilhem o resultado e o devido feedback.	4.7%	13%	3.8%	20%	1.9%
Senti-me seguro em relação as minhas competências para a função.	1.9%	1.9%	1.9%	5.7%	0%

Quadro IV - Opinião sobre os Testes Psicotécnicos aplicados no Mbim

d) Relativamente aos testes psicotécnicos conforme ilustra o quadro IX do questionário 22% dos inquiridos afirmaram que os mesmos foram eficazes e rapidamente ficaram a saber dos resultados. Destes 31% são licenciados com idades compreendidas entre os 20-25 anos. Os testes psicotécnicos podem ser vistos como um procedimento invasivo pelos candidatos e como forma de acautelar isto as organizações podem investir na formação e informação dos seus aplicadores como forma de prevenir que processos como estes enfraqueçam a sua imagem face aos candidatos.

Em um processo de R&S valorizo:	Idade			Formação Académica	
	20-25	26-30	31-35	Licenciatura	Mestrado
Profissionais competentes que conduzam o processo eficazmente.	6.6%	6.6%	1.9%	13%	1.9%
Transparência no processo.	10%	8.5%	2.8%	16%	5.7%
Feedback ainda que não fique na organização.	6.6%	10%	2.8%	13%	6.6%
Processos diferentes, divertidos e didáticos.	16%	21%	4.7%	38%	4.7%

Quadro V: O que mais valorizam no processo de R&S

- e) No quadro X do questionário, perguntamos aos inquiridos o que mais valorizam em um processo de R&S e 21% afirmaram que valorizam processos diferentes, divertidos e didáticos. Destes 38% são licenciados e na faixa etária de 26-30 anos de idade. Os candidatos com potencial tem cada vez mais noção da sua atratividade e por isso nos processos em que participam não só procuram deixar a sua marca mas também avaliam a as práticas da organização.

4.2.2. Dados do Grupo focal

A realização do grupo focal teve como objectivo identificar a percepção dos colaboradores em relação ao processo de R&S patente na instituição com vista a sugestão de melhorias.

(i) Percepção dos colaboradores sobre o processo de Recrutamento e Seleção no Mbim

Ao serem questionados sobre o processo de recrutamento, todos os participantes (100%), afirmaram que o banco adopta métodos eficazes para as características de candidatos dominantes na instituição. Igualmente foram unânimes ao afirmar que a plataforma digital de candidaturas, embora seja bastante útil no sentido em que reduz consideravelmente os CV's físicos, não é *friendly user* tanto para os candidatos assim como para os colaboradores.

Dos participantes 56% admitem que para cargos mais exigentes recorrem a plataformas mais sofisticadas como o *linkedin recruiter* afinal, candidatos com esse perfil pouco se candidatam ou preferem fazê-lo de forma mais discreta.

Entrevistado 1: “eu muitas vezes vou directo ao linkedin quando são cargos de maior exigência contacto-os de forma discreta, muitas vezes eles nem se quer assim respondem, a nossa plataforma nos ajuda bastante mas para perfis mais simples”

Entrevistado 3: “eu gosto da plataforma, talvez porque estou na área antes e depois dela. Antes os processos levavam muito mais tempo e era bastante desgastante mas considero os vossos *inputs* muito importantes porque significa que existe uma forma de torná-la ainda mais eficaz.”

Os participantes afirmam com unanimidade que a colaboração dos demais funcionários do banco na identificação de talentos tem sido prejudicial ao processo de R&S visto que muitos tomam o

facto de serem colaboradores como um dado garantido de entrada para o candidato indicado, esquecendo-se da existência de um processo seletivo.

Entrevistado 3: “sinceramente não gosto disso, acho que o facto de os colaboradores poderem recomendar candidatos torna o processo pesado para nossa equipa, temos que gerir suas expectativas e muitas vezes as pessoas recomendadas não passam nas fases de seleção e ficam todos a pensar que pode-se sempre fazer alguma coisa para contornar as normas. Não gosto”.

Entrevistado 5: Tens razão, é complicado trabalhar assim mas também vejo essa oportunidade como forma de incluir os colaboradores. Acho que devíamos pensar numa forma pacífica de reverter isso.”

Para 95% dos participantes deve ser elaborado um plano de recrutamento para os cargos de gestão mais transparentes, no qual se demonstram evidência da ausência de soluções internas e as razões para se optar pelo recrutamento externo.

Entrevistado 5: “Pois é, é complicado ter que justificar aos colaboradores as razões para um recrutamento externo nunca ter sido interno primeiramente mas as vezes existem esses casos em que a gestão considera melhor ir directo ao externo e outras vezes ainda, feita uma análise documental não se encontra colaboradores internos com o perfil desejado”

Entrevistado 1: “Eu pouco me preocupo em justificar mas sim, sinto o desconforto das áreas ao receberem um novo elemento da equipa que chegou dessa forma.

Para 85% dos entrevistados o banco tem adotado técnicas eficazes de R&S e pode-se considerar bastante actualizado face ao que o mercado moçambicano oferece.

Entrevistado 2: “Nós somos incentivados a buscar as práticas mais atualizadas, utilizadas até nas multinacionais, pode ser que a sua implementação demore porque algumas são muito fora da caixa para a nossa realidade mas fim ao cabo são validadas”

Entrevistado 5: “Essa demora na validação muitas vezes faz-nos perder a oportunidade de fazer melhor a primeira e algumas vezes outras empresas no mercado implementam antes de nós mas sim, tens razão, fim ao cabo são validadas”

O Mbim é um banco com forte presença no mercado e faz cada vez mais um percurso autêntico para alcançar o primeiro lugar nas empresas moçambicanas na qual os jovens gostavam de trabalhar. Buscar e valorizar o feedback de candidatos envolvidos em seus processos pode ser o ponto chave para melhorias consideráveis.

Capítulo 5

Discussão dos Resultados e Conclusão

5.1. Discussão de Resultados

Dados do questionário - Recrutamento

Informação sobre as vagas no Millennium bim

Através dos resultados constatou-se que “conferências e palestras em universidades” e “informação a partir dos colaboradores do banco” são as mais adequadas na propagação das vagas no Millennium bim nos candidatos licenciados e de idades compreendidas entre 26-30 anos. De acordo com Nabais & Santo (2004), a informação deve ser divulgada de maneira efetiva em todos os lugares onde existam potenciais candidatos, indo além da publicidade obrigatória nos jornais e nos anúncios oficiais, assegurando que não se perde nenhum candidato por falta de informação. Para esse fim, podem realizar-se acções, como seja apresentar essa informação nas universidades e centros de ensino de forma personalizada, com a finalidade de que os estudantes tenham como possível alternativa a opção do sector.

Opinião sobre a página de candidaturas do Millennium bim:

Em relação a página de candidaturas, participantes de todas as idades consideram a página pouco esclarecedora. Segundo Xavier (2006), é conveniente que a instituição crie um banco de dados dos candidatos para eventuais processos, que deve ser específico e atualizado para permitir rápida mobilização de candidatos em potencial.

O feedback após a submissão de candidaturas

Para os participantes na faixa etária entre 26-30 anos de idade o feedback da candidatura após a submissão é dado “em tempo aceitável” e para os participantes em idades compreendidas entre os 20-25 anos o feedback é muito lento. Em relação ao grau académico os participantes licenciados consideram feedback rápido por ser em menos de 15 dias. Quando se trata de feedback, o tempo é um dos factores cruciais para que ele possa produzir os efeitos desejados, por isso, é louvável que ele seja enviado pelas organizações logo na primeira semana após o processo. A demora pode desencadear vários sentimentos negativos o que, evidentemente, não é

o objectivo dos responsáveis pelo feedback dos processos selectivos (Abreu-e-Lima & Alves, 2011).

Interacção com o Millennium bim após o primeiro contacto

Os inquiridos em idades compreendidas entre 26-30 com o grau de licenciatura afirmaram que a interacção com os profissionais do banco é “cordial, profissionais atenciosos e prontos a esclarecer”. Os inquiridos na faixa etária de 20-25 com o grau de Mestrado consideraram a interacção “Pouco cordial e pouco informativa”. Trabalhar com questões éticas e de cordialidade na organização, além de engajar e desenvolver os funcionários traz consigo um importante benefício: uma imagem positiva para a organização. Possuir uma boa imagem corporativa fortalece, fideliza e fixa uma marca perante o público consumidor. Imagem corporativa significa a representação da organização perante seu público e é construída a partir do resultado da comunicação entre cliente e organização (Ferreira, 2013).

Razões pelas quais candidatam-se ao Millennium bim:

O Millennium bim é visto pelos candidatos de todas as faixas etárias, licenciados e com grau de Mestre como “uma verdadeira escola para os jovens”. Actualmente, os jovens são motivados por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente mudam a direção e buscam outros desafios. As organizações percebem isso quando vêem a rotatividade de seus funcionários aumentar. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (Oliveira, 2010).

Seleção

Opinião sobre a equipa de R&S no Millennium bim

Participantes de todas as faixas etárias inquiridas assim como com o grau de Licenciatura e Mestrado consideram a equipa de R&S do Millennium bim “comunicativa, aberta e bastante disponível”. Quando os profissionais envolvidos com os processos de recrutamento e seleção, negligenciam suas competências interpessoais, ou suas habilidades de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com as outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada

um e com as exigências da situação (Moscovici, 1981), e acabam não dando o retorno aos candidatos, gerando inúmeros danos a esses indivíduos (Reinert, 2001).

Comunicação durante o processo

Participantes de todas as faixas inquiridas, licenciados e Mestres afirmaram que lhes foi comunicado sobre a sua performance em cada fase do processo de seleção.

Além de demonstrar atenção com o ser humano, Guimarães e Arieira (2005) mencionam que todo processo seletivo deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a organização pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Nessa direção, há estudos mostrando que as organizações que adotam o feedback aos candidatos não selecionados nos processos seletivos, obtêm bons resultados em seus lucros e produtividade, provando que a utilização desse processo traz melhorias no desempenho organizacional (Neves; Tessmann, 2013).

Pelos mesmos motivos supracitados, é importante que os profissionais da área de Recrutamento e Seleção forneçam uma devolutiva aos candidatos para que eles possam incorporar competências para um processo seletivo futuro. A comunicação, o retorno, a orientação, o direcionamento e a responsabilidade com as pessoas são necessários e fazem parte de um bom feedback, além de demonstrar ética e respeito para com os participantes do processo (Ferreira, 2013; Vieira; Vargas, 2014).

As entrevistas são:

Os participantes de todas as faixas etárias inquiridas com o grau de licenciatura assim como de Mestrado consideram as entrevistas no Mbim um mero cumprimento de formalidade, nada profundas.

Para que o grau de credibilidade e validade da entrevista melhorem é necessário saber construir o processo, pois, dependendo da situação pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da mesma. É também necessário apostar na formação para a equipa para que o procedimento seja feito de forma mais perfeita possível. Com a formação, adquire-se um conhecimento maior dos processos e procedimentos possíveis na condução de uma entrevista evitando actos desnecessários (Ferreira, 2013).

Os testes psicotécnicos são:

Os participantes de idades compreendidas entre os 20-25 consideraram os testes eficazes e apreciaram o facto de poderem obter o resultado rapidamente. Os participantes na faixa etária de 26-30 anos de idade acharam os testes esgotantes pelo facto de se aplicar mais de dois em um só dia. Participantes licenciados assim como Mestrados afirmaram que os testes psicotécnicos são eficazes e ficaram a saber do resultado de forma célere.

Na administração dos testes escolhidos, deve prestar informações aos indivíduos envolvidos quanto à natureza e objetivos da avaliação e dos instrumentos a serem aplicados, obtendo seu consentimento livre e esclarecido por escrito, fornecer as condições físicas adequadas em termos de espaços, mobiliário, ventilação e silêncio, organizar o material que será utilizado previamente, estabelecer uma relação de confiança antes da aplicação, informar sobre a duração e quantidade de testes a aplicar e seguir rigorosamente as instruções (Rodrigues, 2011).

Em um processo de R&S valorizo:

Participantes de todas as faixas etárias com o grau de licenciatura valorizam processos diferentes divertidos e didáticos. Participantes com grau de Mestrado valorizam o feedback ainda que não fique na organização. As organizações, hoje, atuam em mercados povoados de sinais de distinção que procuram a todo o custo atingir os clientes e a imagem positiva é um dos pilares desses sinais. Um sinal eficaz da conduta ética das organizações, que impacta positivamente sobre sua imagem, é a adoção do feedback, ao longo do processo seletivo, aos candidatos não seleccionados, enviado por algumas organizações que valorizam e respeitam as expectativas das pessoas (Ruão, 2003).

Dados do Grupo Focal

O entrevistado 2 afirma que o recrutamento na instituição é adequado ao grupo alvo devido aos meios de divulgação no entanto, não considera a página *friendly user* tanto para os candidatos assim como para os funcionários. Para o entrevistado 1, a plataforma de candidaturas é uma ferramenta bastante útil porque reduziu de forma considerável o número de CVs físicos e os filtros que a mesma permite faz com que a busca pelos candidatos seja mais precisa.

A crescente utilização de ferramentas digitais como fonte de procura de emprego tem produzido alterações na forma como as organizações conduzem os seus processos de R&S. As organizações não são insensíveis a este fenómeno e tentam obter vantagens através destas ferramentas, recrutando cada vez mais no digital, até porque atinge mais candidatos a custos reduzidos (Castells, 2007).

Para o Entrevistado 4, a plataforma é eficaz no recrutamento de candidatos para as vagas menos exigentes, pois, para cargos de gestão a solução tem sido o *LinkedIn Recruiter*, plataforma na qual a instituição também tem apostado. De uma forma resumida, para este funcionário, o Millennium bim tem vindo a acompanhar no mundo dos recursos humanos especificamente no recrutamento e seleção estamos muito actualizados e a nossa equipa tem contribuído muito para isso.

As organizações começam a usar o LinkedIn de forma mais proactiva, utilizando os filtros de pesquisa que a ferramenta disponibiliza para pesquisar profissionais. O profissional de Recursos Humanos das organizações realiza os processos selectivos através do LinkedIn, divulgando as posições da organização e fazendo triagem de profissionais de acordo com os perfis. O LinkedIn traz benefícios para os profissionais que buscam novas oportunidades no mercado, para organizações que utilizam o próprio profissional de Recursos Humanos para realizar o processo de seleção de funcionários, e também para as consultorias de recrutamento, pois existem organizações que preferem contratar essas consultorias para realizar todo esse processo de recrutamento de funcionários (Brasil, 2014).

De acordo com o entrevistado 3 o maior constrangimento do recrutamento na instituição tem sido o envolvimento dos funcionários na indicação de candidatos que muitas vezes não preenchem os requisitos mas ainda assim assumem um certo automatismo no processo com os candidatos indicados por eles. Para entrevistado 5, o nepotismo ainda é uma realidade nas instituições do país e os filtros que a instituição tem estado a usar ajudam consideravelmente para suprimir esta prática. Hoje em dia é fácil dizer a um colaborador que o candidato não cumpre critérios e por isso não será considerado. Isto é possível porque os critérios estão claros e ao avaliar os candidatos admitidos encontra-se coerência.

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento externo tem as suas desvantagens, é mais caro, a margem de erro é maior, maior tempo de adaptação, dificuldade de adequação do empregado. O autor alerta ainda que o recrutamento externo afecta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a desconhecidos e favorece o nepotismo, a contratação de parentes será um componente inevitável dos programas de recrutamento.

De forma geral, os entrevistados sugerem que a instituição deverá continuar a acompanhar as novas tecnologias, tendo em consideração a globalização e as exigências do mercado. O entrevistador 5 avalia o processo de Seleção da instituição muito actual, as fases estão subdivididas de forma eficaz e ajudam a controlar o tempo e os custos visto que são todas eliminatórias, no entanto, considera pertinente a reavaliação do tempo que se leva na aplicação dos testes. Para Xavier (2006), compete ao funcionário conhecer bem o processo e fazer a sua parte para que a seleção efectivamente traga os melhores profissionais para a organização. Por tratar-se de um processo humano, as falhas poderão acarretar escolhas inadequadas, mesmo nas organizações mais organizadas e nas menos organizadas o risco de falhas é maior.

Para o entrevistador 2, os critérios de seleção baseiam-se nas exigências do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão da seleção das pessoas para o cargo. O entrevistado 1 afirma existir alguma desmotivação nos funcionários quando opta-se pelo recrutamento externo em detrimento do interno para alguns cargos de gestão e afeta consideravelmente a credibilidade da equipa de R&S na instituição.

O entrevistado 3 sugere que seja elaborado um plano de recrutamento para os cargos de gestão bastante transparentes, no qual se demonstram evidências da ausência de soluções internas e as razões para se optar pelo recrutamento externo.

De modo geral, os entrevistadores corroboram da opinião deixada pelo entrevistado 1. Segundo Perretti (2001), existem vários factores que levam as organizações a optarem pelo recrutamento externo como por exemplo a incapacidade de resposta dos efectivos da organização ou por outro a não adequabilidade entre o posto de trabalho requerido e o perfil desejado e a vantagem de enriquecer o potencial interno, constituindo um aspecto positivo para a organização. Esta

interacção entre os candidatos externos e internos leva também a uma mútua aprendizagem, fruto do conforto de experiências e potencialidades entre o candidato novo e os já existentes.

Assim como no recrutamento, os entrevistados voltam a lembrar o nepotismo na fase de selecção mas afirmam que a transparência patente nos processos do dia-a-dia tem apoiado muito a combater esta prática dos funcionários. Para o Entrevistado 2 a instituição tem recorrido a técnicas eficazes de selecção e tem conseguido bons resultados pelo que faz uma avaliação positiva.

5.2. Conclusão

A área dos RH muito em particular a de R&S encontra-se num momento de grandes mudanças estimuladas pela tecnologia, pelas gerações e principalmente pela chegada da pandemia do COVID-19 que vieram revolucionar a forma de recrutar e seleccionar nas organizações. Desta forma, é possível referir que as tendências emergentes aplicadas no recrutamento são a presença digital através das plataformas corporativas adaptadas e optimizadas para responder aos perfis de candidatos predominantes no mercado de trabalho.

Baseados nos dados do grupo focal podemos concluir que o Millennium bim tem consciência dos desafios que o mercado de trabalho moçambicano apresenta e tem vindo a envidar cada vez mais esforços para responder de forma eficiente e eficaz aos mesmos através de uma grande aposta no digital e investimento na equipa de R&S.

Ainda que os esforços sejam evidentes existe um conjunto de ações a serem levadas em consideração para que a sua presença no mercado seja ainda mais notória. Conforme os resultados do inquérito, os instrumentos, as técnicas e a equipa necessitam ainda de algum aprimoramento para conseguir responder ainda melhor as exigências do perfil dominante no MT moçambicano.

O feedback é um ponto importante nos processos de recrutamento e selecção e podemos considerar um ponto de melhoria para o Millennium bim sendo que parte dos candidatos consideram o feedback na instituição bastante lento.

As equipas de R&S são a imagem da empresa devendo sempre apresentar-se cordiais e disponíveis para esclarecer, informar e apoiar aos candidatos, portanto, de acordo com os dados

do inquérito o Mbim deverá uniformizar o *modus operandi* da equipa de modo a se tornarem mais prestativas aos candidatos.

É importante que as técnicas de seleção escolhidas para o processo em causa respondam eficazmente às exigências do cargo e que as equipas estejam devidamente preparadas para a sua aplicação. Os testes psicotécnicos tem bases de aplicação que conferem direitos aos candidatos bem como deveres aos aplicadores. Embora as entrevistas muitas vezes sigam um guião e importante que a equipa transmita naturalidade e que tome iniciativas de ir para além do guião visando retirar maior e melhor informação sobre o candidato.

5.3. Limitações e sugestões para investigações futuras

O presente estudo teve algumas limitações a saber:

Devido a pandemia do COVID-19 que assola o mundo, registamos uma grande demora na resposta para a aplicação do questionário e isto comprometeu o cronograma elaborado para a efectivação do trabalho. Ainda no contexto da pandemia muitas organizações suspenderam vários processos de R&S, portanto não nos foi possível fazer a Observação participante como tínhamos planeado desde o início.

O nosso estudo deveria se classificar como um projecto devendo haver a fase de implementação, no entanto, devido a suspensão dos processos de R&S vimo-nos obrigados a cancelar este objectivo, deixando-o em forma de sugestões futuras.

Apesar das limitações apuradas, considera-se este estudo relevante, pois contribui para erudição das características do mercado de trabalho moçambicano bem como das características da geração predominante neste mercado.

Para futuras investigações sugere-se que seja feito um estudo com uma amostra maior e que abranja mais províncias de Moçambique, pois, é um país grande com formas de estar diferentes.

Capítulo 6

Referências

- Abreu-E-Lima, D.M. & Alves, M. N. (2011). O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Pro-Posições*, Campinas, v. 22, n. 2 (65), 189-205.
- Assis, M. T. (2005). *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- Camara, P. Guerra & P. Rodrigues, J. (2005). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso organizacional*. 6ª Edição. Lisboa, 33-549.
- Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castro, C. A. (2015) Recrutamento e Seleção: um processo para Constituição da Equipe do Hotel Beta. *Revista Global Manager*, V. 15, N. 1, p. 5.
- Cistac, G. (2009). *Manual de Direito das Autarquias Locais*. Maputo
- Chi, C. G., Maier, T. A. & Gursoy, D. (2013). Employees perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*. 34, 42-50.
- Chiavenato, Idalberto, (2004). *Recursos Humanos: O Capital humano das organizações*: São Paulo, Editora Athas.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações do trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra. 119-461.
- Gomes, J. F.S. & Cesário, F. (2015). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos. Um guia de boas práticas*, Escolar Editora.

- Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for Millennials. *The International Journal of Management education*, 13, 237-248.
- Lakatos, M. & Marconi, A. (2007). *Metodologia Científica*. 5ª edição. Reimpr. São Paulo.
- Levieque, A. (2011). *Gestão de recursos humanos na administração pública em Moçambique*. 1ª Edição. Maputo: Ndjira.
- Marras, J. P.. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Mccrindle, M. (2011). *The ABC of the XYZ: Understanding Global Generations*. Sydney: UNSW Press.
- Moscovici, F. (1981). Competência Interpessoal no desenvolvimento de Gerentes. *RAE*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, 17-25.
- Reinert J. N. (2001). Desemprego: causas, consequências e possíveis soluções. *CAD Desenvolvimento das Ciências da Administração*. UFSC. 45-48.
- Reis, F. L. (2018). *Manual de Gestão das Organizações. Teoria e Prática. Com exercícios e casos de estudo*. Edições Silabo.
- Rego, A., Pina e Cunha, M.; Gomes, J.F.; Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª edição. Edições Sílabo.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson: Prentice-Hall.
- Ruão, T. *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho. Portugal, 2003.
- Russel, S. & Brannan, M. J. (2016). "Getting the right people on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*. 37, 114-124.
- Ryan, A. M. & Tippins, N. T., (2004). *Attracting and Selecting: What Psychological Research Tell Us*. WileyInterScience. 43, 305-318.

Sousa, M. J., Duarte, T. S., Pedro G., Duarte (2011). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa. 9-80.

Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of Selection Methods. *Personnel Psychology*, 56(1). 103-124.

Williamson, I. O., King Jr, J. E., Lepak, D. & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment websites and attracting applicants. *Wiley InterScience*. 49, 669-687.

Xavier, R. (2006). *Recursos Humanos*. S/L. S/E.

Anexos

QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem por objetivo auferir a sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção no Millennium bim. É composto por 40 perguntas fechadas que deverá assinalar com X indicando o seu grau de concordância numa escala de 1 a 5.

PARTE I: Dados Demográficos

Idade: 21- 25 26-30 31-35

Formação Académica: Ensino Médio Licenciatura Mestrado Outro Qual?

Situação Profissional: Desempregado Empregado Em processo de R&S Outro Qual?

Utilização de Tecnologias: Sempre As vezes Nunca

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

PARTE II: RECRUTAMENTO

A informação sobre as vagas no Millennium bim chegou-me a partir de:	1	2	3	4	5
Anúncios na Internet (Facebook, LinkedIn, Pesquisas).					
Funcionários do banco.					
Conferências, palestras em universidades.					
Agências de emprego.					

A página de candidaturas do Millennium bim é:	1	2	3	4	5
Apelativa.					
Pouco esclarecedora.					
Dinâmica.					
Solicita informação relevante.					

O feedback após a submissão de candidaturas é:	1	2	3	4	5
Rápido, o feedback inicial foi em menos de 15 dias.					
Muito lento, o feedback inicial foi depois de 30 dias.					
Em tempo aceitável, afinal são muitas candidaturas enviadas.					
Para cumprir formalidade.					

A interação com o Millennium bim após o primeiro contacto foi:	1	2	3	4	5
Cordial, os profissionais são atenciosos e prontos para esclarecer.					
Implacável, deixando-me com algumas duvidas por esclarecer.					
Uma mensagem automática, apenas para cumprir o protocolo.					
O intervalo de contacto é imprevisível					

Candidatei-me ao Millennium bim por:	1	2	3	4	5
Ser um dos maiores bancos do país.					
Pela fama de ser uma verdadeira escola para os jovens estudantes.					
Pelo feedback dos funcionários que conheço.					
Candidatei-me também em outras oportunidades.					

PARTE II: SELEÇÃO

A equipa de R&S no Millennium bim é:	1	2	3	4	5
Comunicativa, aberta e bastante disponível.					
Rigorosa nos procedimentos.					
Bem apresentada.					
Imparcial					

Durante o processo de seleção:	1	2	3	4	5
Os profissionais evidenciam alguma preocupação com os candidatos informando-os sobre a pertinência de cada fase.					
Comunicaram-me sobre a minha performance em cada fase.					
Explicam cuidadosamente o objectivo de cada fase bem como os procedimentos.					
Estava completamente cego em relação ao processo					

As entrevistas são:	1	2	3	4	5
Comuns, parecidas com muitas em que já participei.					
Diferentes, aprendi muito e tive espaço para deixar a minha marca.					
Para cumprir formalidade, nada profundas.					
Invasivas, preferia não ter que responder a algumas questões.					

Os testes psicotécnicos são:	1	2	3	4	5
Eficazes e ficamos a saber do resultado rapidamente.					
São esgotantes, fiz mais de dois testes em um dia.					
Úteis caso partilhem o resultado e o devido feedback.					
Senti-me seguro em relação as minhas competências para a função.					

Em um processo de R&S valorizo:	1	2	3	4	5
Profissionais competentes que conduzam o processo eficazmente.					
Transparência no processo.					
Feedback ainda que não fique na organização.					
Processos diferentes, divertidos e didácticos.					

Obrigada!

Guião de Entrevista do Grupo Focal

Este guião de entrevista é parte integrante da monografia intitulada “ Desafios do Recrutamento e seleção no mercado de trabalho moçambicano. O caso do Millennium bim”, inserida no âmbito do curso Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizado pela Universidade de Lisboa - ISEG.

O objectivo é obter a opinião dos participantes sobre as práticas do Millenniumbim no processo de recrutamento e seleção. A sua colaboração é indispensável e as respostas serão utilizadas apenas para fins académicos, salvaguardando a confidencialidade de todos os participantes.

I. Informação Geral:

Nome:

Cargo na função:

Tempo na organização:

II. Roteiro de Entrevista

Qual a sua opinião sobre o actual processo de Recrutamento no Millennium bim?

Qual a sua opinião sobre o processo de seleção do Millennium bim?

OBRIGADA!