



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

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

REGIME PÓS-LABORAL

MONOGRAFIA

**Análise da Influência do Processo de Recrutamento e Seleção no Desempenho Organizacional –
estudo de caso no Banco Internacional de Moçambique (2023-2024)**

Sónia Paulino Macuacua

Maputo, Abril de 2025



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

REGIME PÓS-LABORAL

MONOGRAFIA

**Análise da Influência do Processo de Recrutamento e Selecção no Desempenho Organizacional –
estudo de caso no Banco Internacional de Moçambique (2023-2024)**

Candidata: Sónia Paulino Macuacua

Supervisor: Lic. Moisés Cassilote

Local de Estudo: Direcção de Recursos Humanos do Banco Internacional de Moçambique

Trabalho de fim do curso para cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, Vertente Psicologia das Organizações

Maputo, Abril de 2025

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri

()

Arguente

()

Supervisor

(Lic. Moisés Cassilote)

Maputo, Abril de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Sónia Paulino Macuacua**, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

A candidata

(Sónia Paulino Macuacua)

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Zulmira Manutelane, e aos meus filhos, Awa e Aileme.

AGRADECIMENTOS

À Deus em primeiro lugar, pois sem Ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.

Ao meu supervisor, Lic. Moisés Cassilote, pelos ensinamentos, paciência, rigorosidade e profissionalismo na realização da monografia.

Ao Banco Internacional de Moçambique (BIM) e em particular aos colaboradores da direcção dos Recursos Humanos por aceitarem fazer parte desta pesquisa. Espero que as recomendações aqui levantadas encontrem um acompanhamento adequado.

Aos demais docentes da Faculdade de Educação (FACED), sobretudo o Departamento de Psicologia, Prof. Doutor António Cipriano, Mestre Adérito Nandja, Mestre Lénia Mapelane, Lic. Rui João, Lic. Etelvino Mutatisse, Doutora Isália Mate, Lic. Milton Mucunga, Lic. Telma Quiraque, Doutor Jacob Xerinda e Lic. Francisco Cumaio, pelos ensinamentos partilhados ao longo da minha formação.

Aos meus colegas da turma de 2020, com destaque para a Laurina Mário e Ana Paula Ziote, pelo companherismo, cumplicidade, motivação e colaboração durante a jornada académica.

À toda equipa do Registo Académico da FACED, pela organização e processamento correcto dos meus dados académicos.

Ao Sérgio Caldeira, pelo apoio incansável e prontidão em sempre me ajudar em todos os sentidos.

Aos meus amigos Manuel Bordo, Temóteo da Rocha, Elias Militão e Édio Chivale, pelo apoio ao longo do curso.

Ao Geremias Subuana, não podia deixar de mencionar, pois faz parte da jornada.

Por último, à minha família e em particular aos meus filhos Awa Subuana e Aileme Subuana, que tem sido um suporte imensurável e por aceitarem as minhas ausências por conta das actividades académicas. Extensivos agradecimentos à minha irmã Joana Macuacua e minha mãe Zulmira Manutelane, pelo seu amor incondicional e constante motivação.

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS & SIGLAS

BIM..... Banco Internacional de Moçambique

FACED..... Faculdade de Educação.

UEM.....Universidade Eduardo Mondlane.

RH.....Recursos Humanos

RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência do processo de recrutamento e selecção no desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique (BIM), com vista a aferir os principais factores presentes no processo de recrutamento e selecção na Direcção de Recursos Humanos deste banco e como este processo tem repercussões no desempenho da organização. Para o alcance dos objectivos, sob ponto de vista metodológico, além da revisão da literatura, a pesquisa teve uma abordagem mista onde os dados foram colhidos com questionários e entrevistas com vista a apresentar resultados detalhados e explicativos. Os resultados mostraram que efectivamente existe uma relação directa e expressiva ente o recrutamento e selecção e o desempenho organizacional, pois. O facto confirma as diferentes teorias e a própria realidade do BIM mostra que a robustez estrutural que existe é originado com uma equipa de trabalho multi-departamental escolhida com maior atenção e rigorosidade.

Palavras-chave: Recrutamento, Selecção, Desempenho organizacional

ABSTRACT

This research analyzes the influence of the recruitment and selection process on the organizational performance of the International Bank of Mozambique (BIM), aiming to assess the main factors present in the recruitment and selection process in the Human Resources Directorate of this bank and how this process impacts the performance of the organization. To achieve the objectives, from a methodological point of view, in addition to the literature review, the research adopted a mixed approach where data were collected through questionnaires and interviews in order to present detailed and explanatory results. The results showed that there is indeed a direct and significant relationship between recruitment and selection and organizational performance, as..... This fact confirms the different theories and the reality of BIM itself shows that the existing structural robustness originates from a multidisciplinary team chosen with greater care and rigor.

Keywords: Recruitment, Selection, Organizational Development

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	2
1.2. Problema de pesquisa	3
1.1. Objectivos da pesquisa	3
1.1.1. Geral	3
1.1.2. Específicos	4
1.2. Hipóteses	4
1.3. Justificativa	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Quadro conceptual	6
2.1.1. Recrutamento	6
2.1.2. Selecção	6
2.1.3. Desempenho Organizacional	7
2.2. Processo de recrutamento	7
2.2.1. Métodos e práticas para recrutamento de talentos	8
2.3. Processo de selecção	9
2.3.1. Métodos e práticas para seleccionar talentos	10
2.3.2. Técnicas de selecção	10
2.4. Recrutamento e selecção	11
2.5. Desempenho	12
2.5.1. Desempenho organizacional	12
2.5.2. Indicadores de desempenho organizacional	13
2.6. Relação entre recrutamento e selecção com desempenho organizacional	15
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	17

3.1.	Descrição do local do estudo.....	17
3.1.1.	Visão	17
3.1.2.	Missão	17
3.1.3.	Valores da Empresa	18
3.2.	Abordagem metodológica	18
3.3.	População, amostra e amostragem	19
3.7.	Procedimentos éticos.....	21
3.8.	Limitações da pesquisa.....	22
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		23
4.1.	Caracterização da amostra de pesquisa	23
4.2.	Formas e canais de recrutamento externo	23
4.1.1.	Processo de recrutamento interno e qualidade de informação divulgada	25
4.1.2.	Qualidade e etapas do processo de selecção	27
4.1.3.	Critério e qualidade do processo de recrutamento e selecção.....	29
4.2.	Desempenho individual dos colaboradores do BIM	30
4.2.1.	Auto-avaliação nas variáveis de habilidades técnicas	30
4.2.2.	Auto-avaliação nas variáveis de compromisso e entrega	32
4.2.3.	Auto-avaliação nas variáveis de personalidade	34
4.2.4.	Auto-avaliação nas variáveis culturais e sociais	36
4.3.	Desempenho geral do BIM	37
4.4.	Relação de influência entre o recrutamento e selecção com o desempenho organizacional	38
CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÃO FINAIS.....		40
5.1.	Conclusão	40
5.2.	Recomendações	41

Ao BIM:	41
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICES.....	45
Apendice 1:	46
Apendice 2:	48
Questionário.....	48
Apendice 3:	51
ANEXOS	52
Anexo 1: Credencial da UEM para coleta de dados	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Formas e canais de recrutamento externo.....	24
Gráfico 2: Processo de recrutamento interno.....	26
Gráfico 3: Qualidade e etapas do processo de selecção.....	27
Gráfico 4: Tipos de avaliações na fase de selecção	28
Gráfico 5: Auto avaliação dos colaboradores – habilidades profissionais para o cargo.....	30
Gráfico 6: Autoavaliação nas variáveis de comprometimento e entrega.....	33
Gráfico 7: Autoavaliação nas variáveis de personalidade	35
Gráfico 8: Autoavaliação nas variáveis culturais e sociais	36

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Neste capítulo, busca-se contextualizar e fundamentar a presente monografia. Primeiro, delimita-se o tema de estudo. Em seguida, apresenta-se a problematização, bem como a justificativa que motiva a realização desta pesquisa. Ademais, são estabelecidos os objectivos do estudo, sendo o geral e os específicos, que orientam o desenvolvimento do trabalho em alusão. Por fim, delinea-se a estrutura da monografia, descrevendo de forma sucinta os tópicos abordados em cada capítulo.

A presente monografia enquadra-se no âmbito do cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, na vertente das Organizações na Faculdade de Educação (FACED), na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Esta foi realizada tomando como período de referência os anos compreendidos entre 2023 e 2024.

Segundo Chiavenato (2007), o recrutamento é uma actividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão seleccionados os futuros participantes da organização, ressaltando ainda que recrutamento “é basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher”.

Conforme Hanashiro *et al.*, (2008, p. 122), esclarecem que o processo de recrutamento deve iniciar quando a organização identifica a necessidade de mão-de-obra para determinada função.

O trabalho é constituído por cinco capítulos nomeadamente: introdução, revisão de literatura, metodologia de pesquisa, apresentação e análise dos resultados e conclusão. O primeiro capítulo é a introdução, este que engloba a contextualização, problema de pesquisa, objectivos, hipóteses e justificativa, o segundo capítulo é da revisão de literatura foi feita a fundamentação teórica do trabalho com base nas teorias e pensamentos de outros autores, seguido do capítulo de metodologia de pesquisa onde são colocados todos os procedimentos metodológicos seguidos para a pesquisa e elaboração do trabalho.

No capítulo de apresentação e análise dos resultados a autora apresenta os resultados dos dados colectados no BIM e fez cruzamento com análise discursiva com as teorias colocadas no capítulo da revisão de literatura e, por fim o capítulo das considerações finais onde estão apresentadas a conclusão e recomendações.

1.1. Contextualização

Desde os tempos que se constatou que o grande diferencial que as empresas podem ter são as pessoas. Recrutar e seleccionar profissionais qualificados tornou-se numa importante forma de conduzir o desempenho organizacional. Por isso, o funcionamento de todo sistema de recursos humanos (RH) numa organização começa com o recrutamento e selecção que são parte do primeiro subsistema de RH. Chiavenato (2007) explica que recrutamento “é uma actividade que tem por objectivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão seleccionados os futuros participantes da organização”.

O mesmo autor explica que a selecção é um processo que visa escolher o melhor candidato para o cargo em causa, funciona como uma espécie de filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejadas pela organização possam ingressar nos quadros da organização.

Anteriormente a força de trabalho é que dependia das empresas, mas hoje em dia, as empresas é que imploram por profissionais qualificados e competentes o que faz com que o recrutamento e selecção seja uma etapa crucial para a gestão de talentos, pois só será possível ter os verdadeiros talentos na empresa, se o processo de recrutamento e selecção seja adequado. Residindo aqui a relação entre a gestão de talento e o recrutamento e selecção (Maximiano, 2004).

A continuidade e evolução das organizações no mercado passou a ser uma responsabilidade dos profissionais dos recursos humanos, tendo estes que entender a visão, missão, o negócio e a dinâmica do mercado da empresa para permite sempre acompanhar as necessidades humanas na empresa e desenhar a melhores estratégias de atracção de profissionais competentes no processo de recrutamento e definir os melhores filtros para seleccionar o que realmente é capaz de responder as necessidades (Chambel & Curral, 2010). A falha no processo de selecção, a empresa pode incorrer onerosos custos para investir na qualificação da nova contratação ou mesmo para recomeçar o processo de recrutamento e selecção e em casos mais críticos a organização perde a competitividade no mercado.

Em algumas grandes empresas com capacidade financeira e consciência do valor existente no recrutamento e selecção, é estabelecida uma equipa especializada em recrutamento e selecção que está sempre a fazer a prospecção do ambiente interno e externo, investigando novas e

melhores técnicas de recrutamento e selecção para garantir maior qualidade. E visando entender o modo operante do BIM no processo de recrutamento e selecção foi desenvolvida a pesquisa que resultou neste trabalho.

1.2. Problema de pesquisa

O recrutamento e a selecção são etapas que, segundo Lewis e Heckman (2006), constituem um conjunto de práticas dos recursos humanos essenciais para garantir uma boa gestão de recursos humanos e alto desempenho nas organizações. Actualmente, a competitividade no mercado é um facto consumado e já foi provado em várias pesquisas e experiências que a primordial vantagem competitiva que as organizações têm são os colaboradores.

Por isso, Maximiano (2004) explica que quando o processo de recrutamento e selecção falha, a organização fica comprometida com o fracasso pois, a exigência do mercado estará sempre acima da capacidade de resposta da equipa, além de que mais recursos serão despendidos na busca de soluções como capacitações e formações de raiz para habilitar os trabalhadores mal seleccionados ou recrutados.

O sector financeiro em Moçambique vem experimentando uma competitividade muito grande nos últimos anos a entrada e fixação da banca móvel através das operadoras das telefonias móveis assim como a entrada de novos concorrentes com experiência internacional como *Access Bank* e *First Capital Bank*, vindo desta forma exigir um desempenho incremental nos bancos já existente, como BIM um dos pioneiros no mercado.

A necessidade competitiva cresceu bastante e Dias (2021), na sua pesquisa sobre a qualidade dos serviços bancários prestados pelo BIM constatou que os colaboradores eram apontados como diferenciadores qualitativos na satisfação dos problemas dos clientes. Para analisar os procedimentos para admitir colaboradores que garantam o desempenho, esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte pergunta de partida:

De que forma o processo de recrutamento e selecção influenciam o desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique?

1.1. Objectivos da pesquisa

1.1.1. Geral

- Analisar a influência do processo de recrutamento e selecção no desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique.

1.1.2. Específicos

- Descrever o processo de recrutamento e selecção no BIM;
- Aferir o nível de desempenho organizacional no BIM;
- Explicar a relação entre o processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores adoptados no BIM com o desempenho organizacional no BIM.

1.2. Hipóteses

H0: O recrutamento e selecção não têm nenhuma influência no desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique.

H1: O recrutamento e selecção influenciam o desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique

H2: O processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores influencia o desempenho organizacional em função das variáveis mediadoras como idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço e vínculo contratual.

1.3. Justificativa

As organizações são direccionadas por recursos humanos em todas dimensões, desde a decisão mais básica até as mais impactantes para a evolução e competitividade da mesma, tendo em consideração de que o sector de gestão de recursos humanos é importantes e é de interesse de todo tipo de organização pois é onde se processam todas acções e decisões humanas que trazem o desempenho organizacional.

Desde os tempos que se constatou que o grande diferencial que as empresas podem ter são as pessoas, recrutar e seleccionar profissionais qualificados tornou-se numa importante forma de conduzir o desempenho organizacional. É este o interesse da pesquisadora de investigar o

impacto das primeiras acções de provisão de pessoal nomeadamente o recrutamento e selecção no desempenho organizacional

A nível profissional ou organizacional, o desenvolvimento deste tema, carrega uma importante vantagem pois, traz experiência do modo operante de recrutamento e selecção em empresas que actuam num mercado altamente competitivo, sensível com consumidores mais exigentes, o que contribui para o melhoramento contínuo do processo de recrutamento e selecção para manutenção do desempenho organizacional.

Na esfera social, o desenvolvimento e publicação desta pesquisa poderá contribuir para conscientizar a sociedade que é constituído pelos potenciais candidatos as oportunidades de emprego e investirem nas suas qualificações profissionais para estarem prontos e habilitados a serem candidatos desejados pelas organizações para elevar o desempenho.

Na dimensão científica ou académica, esta temática poderá contribuir na formação e preparação de futuros profissionais de RH e líderes da empresa para que se possa ter atenção no processo de recrutamento e selecção para salvaguardar o desempenho da empresa, ademais, este trabalho servirá de instrumento de revisão bibliográfica em futuras pesquisas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Fink (2009), a revisão de literatura é um processo sistemático que envolve a busca, a selecção, a avaliação crítica e a síntese de estudos e publicações relevantes sobre um determinado tema de pesquisa.

O presente capítulo visa elaborar a revisão da literatura, através da fundamentação teórica a adoptar para tratar o problema de investigação visando inseri-lo dentro de quadro de referência teórica e explica-lo. Esta revisão foca-se nas principais variáveis do problema que são: recrutamento, selecção e desempenho organizacional e encontrar o impacto que as primeiras variáveis tem no desempenho.

2.1. Quadro conceptual

2.1.1. Recrutamento

Para Milkovich e Boudreau (2000), recrutamento “é um processo de identificação e atracção de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Constitui uma sistemática que objectiva atrair candidatos directamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas.

A pesquisadora entende que o recrutamento é um processo que tem como objectivo buscar pessoas qualificadas, de entre os quais serão seleccionados os futuros colaboradores da organização. A pesquisadora entende ainda que este processo inicia exactamente quando se acha necessidade de pessoal na empresa ou uma possível necessidade futura, pois primeiro descreve-se ao detalhe as características e perfil do profissional até a sua publicação e recolha de candidaturas. Este é o entendimento pretendido nesta pesquisa é mais encontrada na definição do Chiavenato (2007).

2.1.2. Selecção

Para Chiavenato (2007), selecção é a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aquele mais adequado aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Segundo Santos (2007), selecção é um processo que visa escolher o melhor candidato para o cargo em causa, funciona como uma espécie de filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejadas pela organização possam ingressar nos quadros da organização.

A pesquisadora entende que a selecção é a fase que segue o recrutamento, pois os autores explicam que a selecção é caracterizada pela escolha do candidato, o que só é possível depois de receber as candidaturas que marcam o fim da fase do recrutamento. Aqui apresenta-se uma divergência de opiniões entre Chiavenato (2007) que considera que esta é a fase em que se escolhe o candidato certo e Santos (2007) que afirma que escolhe-se ou o objectivo da selecção é de escolher o melhor candidato para a vaga em aberto. Esta divergência convidou a pesquisadora a uma reflexão profunda sobre a divergência e conclui que não existe o candidato certo, mas pode se assumir que existe o melhor candidato para as expectativas da empresa e do cargo, por isso a pesquisadora se identifica com a definição do Santos.

2.1.3. Desempenho Organizacional

Lebas e Euske (2002) definem o desempenho organizacional como sendo “a soma de todos os processos que darão impulsão para que os gestores tomem decisões que criarão uma empresa de maior valor no futuro”. Dessa forma, há uma relação entre as decisões tomadas hoje e o desempenho resultante (futuro).

Para Maximiano (2004), o desempenho organizacional é reflexo das competências de seus administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva demonstra que tem administradores de alto desempenho.

Os autores aqui citados concordam com a ideia de que o desempenho organizacional mostra ou reflete as competências dos seus gestores, ou seja, é necessário que estes gestores estejam em circunstâncias ambientais favoráveis para exercer as funções. Sendo assim, este trabalho considera a teoria do Maximiano.

2.2. Processo de recrutamento

Segundo Chiavenato (2004), as organizações acolhem as pessoas que desejam ter como seus colaboradores, mas cabe também às pessoas escolher as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar os seus conhecimentos. Por isso, recrutamento trata-se de escolha recíproca, onde os interesses de ambas as partes devem ser garantidos.

O mesmo autor explica que o recrutamento consiste no método através do qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos para um processo selectivo. Este pode ser interno (a própria empresa) ou externo, onde estão inseridas as outras empresas, as escolas e universidades e outras fontes de recrutamento.

Muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e selecção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários que não irão surpreender a empresa como ela queria e com isso ocasionar despesas a organização.

Chiavenato (2008, p. 161) diz “a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objectivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Para Chiavenato (1999) existem duas formas básicas de recrutamento: o recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. O recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa.

2.2.1. Métodos e práticas para recrutamento de talentos

Em uma pesquisa analítica Breugh (2009), analisou 6 métodos de recrutamento na gestão de talentos, nomeadamente: *site* das organizações, referências de colaboradores, redes sociais, anúncios de empregos, recrutamento nas universidades e um conjunto de métodos menos comuns que ainda assim são utilizados por muitas organizações. Este pesquisador, constatou que referência de colaboradores é mais utilizada, por quatro razões:

- Os colaboradores querem valorizar-se e como tal só vão indicar pessoas que eles considerem que serão bons profissionais, e eles poderão fornecer melhores informações sobre os indicados;
- Os colaboradores presentes na organização poderão representar uma grande ajuda e suporte para os novos colaboradores contratados;
- Há altas chances de atrair para a organização candidatos competentes e com boas experiências de trabalho, que não estavam à procura de trabalho;

- Estes candidatos tendem a ter melhores qualificações profissionais, melhores desempenhos e a permanecer durante mais tempo na organização

Para Breugh (2009), a internet assume no contexto actual um papel muito importante, os candidatos podem ser atraídos através de *sites* de emprego, visitando o site das próprias organizações, podem ser colocadas oportunidades de carreira em sites de ofertas de emprego, através de redes sociais.

O mesmo autor explica que o recrutamento nas universidades é também uma prática muito comum quando se fala em atracção de talentos. Vários aspectos devem ser tidos em conta, seleccionar nas universidades que farão parte do foco de atracção é uma prioridade.

2.3. Processo de selecção

Segundo Gil (2001), selecção é definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga. Após o recrutamento, se inicia o processo selectivo, podendo ser de diversas maneiras e consistir de diversas etapas, como entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, avaliação e comparação dos dados. Chiavenato (1999, p. 104), complementa a definição dizendo que “a selecção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”

Gil (2001) destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a selecção dos mais aptos. Esses procedimentos ou os métodos de selecção permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

As técnicas de selecção de pessoal mudam conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

Para Faissal, Passos e Mendonça (2009) a selecção acontece em etapas distintas, são elas: triagem, avaliação dos candidatos, decisão final, a avaliação dos candidatos que pode ser por meio de: entrevistas de selecção, análise de currículo, testes de selecção, dinâmicas de grupo.

Seleccionar as pessoas certas desde início é fulcral para a retenção de talentos, aqui os colaboradores responsáveis pela contratação tem um papel fundamental na definição do perfil de talento que pretendem. Muitos erros podem ser cometidos, tais como: contratar às pressas, ignorar os potenciais candidatos internos, contratar sem avaliar o desempenho do candidato em causa, não valorizar as referências dadas pelos colaboradores da empresa. Para tal deve ser feita uma análise e descrição das funções em causa, deve ser definido o perfil de colaborador que se pretende para determinada função e devem ser realizadas as entrevistas de selecção (Fisher, 2003).

2.3.1. Métodos e práticas para seleccionar talentos

Segundo Zaccaro (2008), o método mais utilizado consiste na realização de entrevistas de selecção, seguido da utilização de currículos e de referências. Por fim surge a utilização de testes psicológicos e outros instrumentos.

2.3.2. Técnicas de selecção

Obtidas as informações acerca do cargo ou das competências exigidas, bem como das características que deve possuir o candidato, o passo a seguir é a escolha das técnicas de selecção mais adequada ao caso ou à situação. Conforme Chiavenato (2009, p.98) elas podem ser classificadas em cinco grupos:

- Entrevista é seguramente: “a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de carácter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações”;
- Provas de conhecimento ou capacidade: são instrumentos para avaliar tanto quanto objectivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas;
- Testes psicológicos: designa-se ao conjunto de provas que se aplicam as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de

emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas;

- Teste de personalidade: servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo carácter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos);
- Técnicas de simulação: procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a acção social.

Este autor sublinha que é comum escolher-se mais de uma de selecção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato.

Cada técnica de selecção é escolhida de acordo com a necessidade do cargo para atingir os objectivos esperados para determinado processo de selecção. No entanto, os processos de recrutamento e selecção têm o principal objectivo de atrair talentos para as organizações.

2.4. Recrutamento e selecção

Actualmente, quando se fala de recrutamento e selecção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de talentos nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (Guimarães & Arieira, 2005). Estes autores explicam que “uma boa gestão de talentos é condição necessária para o sucesso”.

Para Chiavenato (1999), salienta que “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. O lado humano é valorizado nestes processos que buscam encontrar pessoas que serão enquadradas na visão da empresa. O recrutamento consiste na procura e atracção de candidatos para uma determinada função e a selecção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

Tanto o recrutamento quanto a selecção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009). Participação da política interna da empresa quando diz: “o recrutamento e a selecção não é uma actividade que deve ficar restrita à área de gestão de pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objectivas, claras e bem definidas”.

2.5. Desempenho

Desempenho é “uma apreciação sistemática do contributo individual, em função das actividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 2008, p. 241).

Segundo Maximiano (2004), desempenho é a comparação entre o resultado desejado e o realizado, em relação a um acontecimento passado e imutável.

Estes dois autores apresentam definições complementares, mas observa-se que o desempenho não deve ser observado em um modelo estático, pois o Chiavenato esclarece que o desempenho depende de muitas variáveis como é o caso das competências, habilidades, objectivos por alcançar e o seu tempo. Isto mostra que os gestores devem ser capazes de definir métricas de avaliação de desempenho dos seus subordinados entendendo as variáveis. Mas, a pesquisadora opta pela definição do Chiavenato (2008).

2.5.1. Desempenho organizacional

O desempenho organizacional é um dos factores que evidenciam o quanto uma organização cresceu e se destacou no âmbito empresarial. Desempenho remete à performance, pois revela o desenvolvimento e as acções que foram realizadas para que a empresa alcance seus resultados. Mensurar o desempenho é uma actividade essencial da gestão estratégica de empresas e pessoas.

Os gestores são responsáveis por alcançar os objectivos estabelecidos pela organização. Para Maximiano (2004) o desempenho de uma organização é reflexo da competência de seus

administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva demonstra que tem administradores de alto desempenho.

Dentro dessa perspectiva surge a necessidade de medir o desempenho nas organizações com o objectivo de apresentar os resultados decorridos dos esforços empenhados. Dessa forma, todos os medidores de desempenho buscam garantir que a organização e todos os seus subsistemas estejam alinhados num padrão óptimo para atingir os resultados esperados. Assim, as organizações estabelecem alguns dos critérios básicos de mensuração e avaliação do desempenho, quais sejam: eficiência, eficácia e competitividade.

A eficiência depende de como os recursos são utilizados. Para Maximiano (2008, p. 50), a eficiência significa realizar actividades ou tarefas da maneira certa, de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos. Esse princípio se dá pela relação esforço e resultado. Eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objectivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado). Competitividade é uma tradução particular da ideia de eficácia, que se aplica somente para empresas.

Para serem competitivas as organizações precisam ter desempenho elevado e diferencial competitivo para obterem os melhores resultados. Dentro dessa abordagem tem-se que o desempenho das pessoas (desempenho humano) é um dos diferenciais competitivos das organizações para obter êxito, alinhado a excelência na Gestão de Pessoas desenvolvida por suas lideranças.

2.5.2. Indicadores de desempenho organizacional

Todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objectivos organizacionais.

Para Horneec (1994), os indicadores de desempenho reflectem os “sinais vitais” da organização. Eles servem para informar às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um conjunto. Os indicadores de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização:

- A estratégia para os níveis;

- Os resultados alcançados;
- A eficácia das acções de controlo e de melhoria.

Os indicadores de desempenho podem ser usados em várias situações, tais como (World Bank, 1996):

- No planeamento estratégico: para ajudar a clarear os objectivos e a lógica intrínseca;
- No processo orçamentário: para auxiliar uma alocação mais eficiente dos recursos;
- Na avaliação dos resultados: para medir o que foi alcançado em relação aos objectivos;
- No marketing e em relações públicas: para comunicar valor para o meio externo à organização;
- Na gestão da qualidade: para medir a satisfação dos clientes e avaliar a capacidade de melhorá-la;
- No *benchmarking*: para identificar os melhores desempenhos, de forma a aprender a partir das melhores práticas.

Fonseca, Lourenço e Allen (1997) conceituam como indicador de desempenho a entidade que reflecte características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizados pela organização e serve para avaliar e melhorar o desempenho operacional, a satisfação dos clientes e acompanhar o progresso de todas as actividades em direcção a metas comuns. Para esses, os objectivos dos indicadores de desempenho são:

- Medir a satisfação e as necessidades dos clientes;
- Monitorar o progresso da organização;
- Analisar estatisticamente os processos de produção e de serviços;
- Acompanhar o ritmo das mudanças baseadas em planos de melhorias;
- Comparar o desempenho da organização com a concorrência.

Para eles, os indicadores de desempenho devem distribuir-se nos seguintes grupos:

- Da qualidade: medem o atendimento aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes. Esta categoria mede a “excelência” do produto ou serviço, como vista pelos clientes internos ou externos;

- Do tempo: medem a velocidade da organização, como ela consegue reagir às influências externas, responder aos pedidos dos clientes, às mudanças na concorrência e às mudanças ambientais. Esta categoria mede a “excelência” dos processos de produção e dos serviços.

Dos custos: medem o desempenho financeiro da organização, isto é, os gastos com o pessoal, processo e administração. Essa categoria mede a “excelência” financeira da organização.

2.6. Relação entre recrutamento e selecção com desempenho organizacional

Para que as metas individuais e organizacionais sejam alcançadas é notória a cooperação eficaz das pessoas. Nesse contexto, segundo Chiavenato (2014), é viabilizada pela gestão de pessoas. O autor explica que contar com talentos demanda um recrutamento eficaz, uma triagem bem realizada e contínuo acompanhamento do desempenho alcançado, assim como uma cultura organizacional que instigue a cooperação e o compartilhamento de conhecimento.

Os profissionais de gestão de pessoas, de acordo com Ribeiro (2005), integram os mais relevantes desafios da organização e colaboram para a aquisição dos objectivos individuais e organizacionais.

De acordo com Davel (2009), a administração de Recursos Humanos – (RH) é instituída por uma série articulada de actividades, que supõem os resultados ambicionados pela organização e que são possíveis de serem alcançados através de uma acção livre e programada quanto às atribuições de aproximar, escolher, reter, incitar, habilitar, considerar e recompensar pessoas.

O processo de recrutamento inicia com a definição dos requisitos necessários para a função. Seguida de delineação do perfil do candidato a recrutar, elaboração de uma proposta de valor para o colaborador e na definição dos locais ou plataformas de publicação e recebimento das candidaturas. (Oliveira, 2005).

A selecção segue logo depois do recrutamento, fase em que dos diferentes candidatos interessados pela oportunidade e submeteram as suas candidaturas são filtrados para encontrar o melhor, ou o que mais se adequa nas necessidades e perspectivas da empresa, segundo Fisher (2003) aqui é onde reside a primeira relação entre o recrutamento e selecção pois só será possível seleccionar o melhor se o recrutamento tiver sido bem elaborado e tiver alcançado o sucesso.

Este mesmo autor, relata que a influência é exercida até no desempenho da organização por que, este é alcançado através da equipa capacitada e habilitada que constitui a organização e esta equipa é garantida no processo de recrutamento e selecção.

Conforme Ribeiro (2005), administração de recursos humanos tem o encargo de desempenhar acções de recrutamento, triagem, destreza, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Segundo o autor, é possível visualizar que além destas atribuições, o profissional deve acompanhar determinados desígnios essenciais para tal metodologia.

Na percepção de Chiavenato (2014), os utilitários da gestão de pessoas são múltiplos, pois para a eficácia organizacional ela precisa auxiliar a organização a alcançar seus desígnios e desempenhar sua missão, além de também propiciar competitividade à organização, proporcionar pessoas bem motivadas e bem treinadas à organização e alargar o contentamento dos indivíduos no trabalho.

Para Davel (2009), demandam-se dos gestores bom senso, sensibilidade, precaução e consciência para saber lidar com os indivíduos e com as astúcias de suas relações num espaço socioeconómico cada vez mais abarcado pela complexidade, fugacidade, fragilidade e incongruências.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Segundo Silva (2012), a metodologia é o conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos utilizados para investigar e responder questões de pesquisa. Este capítulo, consiste em um passo essencial no trabalho de pesquisa, onde se escolhe e aplica as melhores abordagens, métodos e instrumentos para recolha, análise e interpretação dos dados, visando obter resultados confiáveis e válidos.

3.1. Descrição do local do estudo

Segundo o manual de identidade e perfil organizacional do BIM (2015), o Banco Internacional de Moçambique é um banco que nasceu de uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português, actualmente Millennium BCP, e o Estado Moçambicano. O Banco foi pioneiro na introdução de ATM, POS, cartões de débito e crédito assim como numa nova forma de estar e de atendimento ao Balcão, providenciando aos seus Clientes um atendimento personalizado. O BIM tem agências distribuídas em quase todos distritos do país, contudo o estudo foi realizado na Sede que está localizada na Cidade de Maputo, Bairro Central, Rua dos Desportistas, nr. 873/879.

3.1.1. Visão

Segundo o manual de identidade e perfil organizacional do BIM (2015), o 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 e inovação na distribuição de produtos e serviços financeiros. Procura ser um Banco de referência no serviço ao Cliente e tem como um dos seus principais objectivos atingir um nível de eficiência superior, traduzido no compromisso de continuar a melhorar o seu rácio de eficiência através de uma gestão criteriosa do capital e dos custos.

3.1.2. Missão

Segundo o manual de identidade e perfil organizacional do BIM (2015), Contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer as necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores.

3.1.3. Valores da Empresa

Segundo o manual de identidade e perfil organizacional do BIM (2015), o Grupo Millennium BIM rege-se pelo Respeito pelas pessoas e instituições, operando com Vocação de Excelência numa óptica contínua de Enfoque no Cliente, numa relação mútua de Confiança e seguindo claros padrões de Ética e Responsabilidade.

3.2. Abordagem metodológica

Quanto a natureza da pesquisa, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas. Para efeitos deste trabalho foi feita uma pesquisa básica. Segundo Gil (2007), a pesquisa básica é um estudo que visa compreender um dado problema da sociedade em que o pesquisador vive para apresentar proposta de soluções. O objectivo principal da pesquisa básica é aumentar o conhecimento. A necessidade de melhorar o desempenho é universal para as organizações assim as todas organizações recrutam e seleccionam talentos para a sua equipa, desta forma os resultados trazidos nesta pesquisa poderão ser aplicados nas organizações bastando ajustar os procedimentos de recrutamento e selecção para as necessidades de cada organização.

Segundo Gil (2008), esta pesquisa é utilizada para identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

Esta pesquisa é da abordagem mista, podendo ser quantitativa e qualitativa, contudo é possível fazer uma combinação das duas abordagens aplicando os devidos instrumentos, com vista a ter mais confiabilidade dos instrumentos de recolha de dados. No caso desta pesquisa, fez-se uma pesquisa com abordagem combinada.

Segundo Matola, Matusse, Muchanga, Moiane e Rodrigues (2020), as pesquisas qualitativas procuram compreender sentimentos, experiências, crenças, emoções do grupo pesquisado por um lado, e por outro, os mesmos autores defendem que a pesquisa quantitativa lida com dados mensuráveis (quantificáveis) com a finalidade de quantificar, comprovar a relação dos fenómenos entre si e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado.

Quanto aos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ter várias designações, sendo que Fonseca (2002), realça que existem dez tipos de pesquisa quanto aos procedimentos técnicos. Neste trabalho fez-se estudo de caso realizado na Direcção dos Recursos Humanos do BIM. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 60), o estudo de caso é aquele que exige uma investigação exhaustiva e profunda de um ou mais objectos de pesquisa de maneiras a trazer amplo conhecimento detalhado sobre o tema.

3.3. População, amostra e amostragem

População ou universo na óptica de Vergara (2000), é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as mesmas características que são objectos de pesquisa. A população “é um conjunto definido de elementos que possuem as mesmas características.” (Gil, 2008, p. 89)

Ser colaborador do Millennium BIM afecto na direcção dos recursos humanos é a única característica essencial para se considerar a população desta pesquisa. E segundo a lista de pessoal fornecida pela empresa a população é constituída por 15 colaboradores afectos na Direcção de Recursos Humanos do Banco Internacional de Moçambique Sede.

Para Gil (2008, p. 89), a amostra é o “subconjunto da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população”. Sendo que é preferencial estudar a população como um todo e os indivíduos elegíveis para o estudo são apenas 15, não será determinada uma amostra, ou seja, toda população participará do estudo.

Amostragem é a subdivisão da Estatística que reúne os métodos necessários para colectar adequadamente amostras representativas e suficientes para que os resultados obtidos possam ser generalizados para a população de interesse, (Prodanov & Freitas, 2013).

Sendo que a população foi tomada como um todo para o estudo, não foi feito nenhum tipo de amostragem, contudo, foram seguidas as seguintes etapas até a efectivação da colecta de dados: credenciação atribuída pela Universidade Eduardo Mondlane, apresentação na empresa Banco Internacional de Moçambique, solicitação de lista de pessoal constituinte do RH, apresentação formal a equipa do RH, colecta de dados.

3.4. Instrumentos de Recolha de Dados

Por se tratar de uma pesquisa com abordagem mista, para a recolha de dados foram utilizados questionários e entrevistas.

Segundo Gil (2008), questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custos razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante anonimato e pode conter questões para atender a finalidade específica de uma pesquisa. É aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade e pode ser utilizada para medir atitudes, opiniões, comportamentos, circunstâncias dos cidadãos e outras questões.

Nesta pesquisa foi usado um questionário fechado. O questionário fechado é aquele em que todas as questões colocadas têm opções exclusivas de resposta, isto é, sem dar espaço do participante dar uma resposta não prevista ou nem justificar a resposta dada. O questionário utilizado foi baseado nos modelos de Barros e de Silva (2013), tendo a pesquisadora adaptado para o contexto e objectivo da pesquisa modificando, acrescentando e subtraindo algumas questões, recorrendo aos modelos de avaliação de desempenho aplicados aos colaboradores do BIM em diferentes sectores com destaque para a direcção dos recursos humano (vide no apêndice).

Foi também utilizada a entrevista que segundo Prodanov e Freitas (2013), é um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um projecto ou pesquisa. Este método requer um bom planeamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidade de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação.

Neste estudo fez-se uma entrevista semiestruturada com uma questão aberta e de profundidade com alguma focalização para o problema de pesquisa (vide no apêndice 2).

3.5. Análise e Tratamento de Dados

Para análise e tratamento de dados colhidos via entrevista foi aplicado o modelo análise de conteúdo de Bardin (2016), concretamente a técnica de análise categorial, esta técnica que consiste em explorar os dados colectados de modo que seja possível categorizar as respostas de cada pergunta para encontrar os pontos de convergências das diferentes respostas. Praticamente a

cada conjunto de semelhança de respostas vai constituir uma categoria e desta forma é mais fácil compreender a realidade da vivida no local do estudo.

Os dados colectados através do questionário foram analisadas no Excel para cálculo de frequências, análise descritiva e desenvolvimento de gráficos ilustrativos. A análise inferencial compreendeu estudo de variâncias, regressões múltiplas e cálculo de correlações entre os instrumentos de recolha de dados para o desempenho dos colaboradores afectos na direcção dos recursos humanos do BIM assim como a sua percepção sobre a influência do recrutamento e selecção no desempenho dos colaboradores.

3.6. Validade e fiabilidade dos resultados

Yin (2001) recomenda o uso de múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões do estudo de caso mais acuradas do que se utilizada apenas uma fonte única de informação. Para corroboração do facto investigado sugere-se o desenvolvimento da convergência de linhas de investigação, isto é, convergência num resultado por meio de triangulação de fontes de evidências.

Quanto a fiabilidade dos dados colectados foram utilizados três critérios que constituem a triangulação na validação, que consistem em tomar toda população para participar no estudo, aplicar o mesmo questionário para toda população e fazer a comparação das respostas dadas numa análise de tendências e finalmente fazer entrevistas com perguntas formuladas de forma diferente do questionário buscando verificar a fiabilidade das respostas do questionário.

Segundo Creswell (2003), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas.

3.7. Procedimentos éticos

De acordo com os princípios básicos da ética em investigações que envolvem seres humanos, esta pesquisa assenta em três pilares básicos: o respeito pelas pessoas, a beneficência e a justiça. Com vista a garantir o respeito pelas pessoas, neste trabalho, os participantes foram tratados como agentes autónomos, ou seja, os indivíduos capazes de deliberar acerca de objectivos pessoais e actuar sobre tal deliberação.

O pilar da justiça (todos os colaboradores devem ser tratados da mesma forma, garantindo o sigilo profissional sem comprometer o seu emprego) assentou-se essencialmente no tratamento igualitário, o que significa que o conhecimento e os benefícios alcançados foram partilhados de forma justa e tendo sempre em conta o mérito. Relativamente a este trabalho, todos os participantes no estudo foram voluntários e previamente convidados para a realização do mesmo.

Desta forma, foram garantidas todas as considerações éticas referidas e nenhuma pessoa, correu risco de reputação ou de perda de emprego, pois a sua participação foi anónima e foi feita mediante a assinatura de um termo de consentimento (Apêndice 1).

3.8. Limitações da pesquisa

As duas maiores limitações são: número reduzido da população implicando a redução da variação e a própria disponibilidade dos colaboradores seleccionados para participar na pesquisa assim como para responder aos instrumentos de recolha de dados.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Creswell (2003), a análise e discussão dos resultados, refere-se a análise e interpretação dos resultados apresentados, contextualizando-os dentro do âmbito teórico e prático do estudo. Na discussão dos dados, os pesquisadores examinam as tendências, padrões e relações identificadas nos dados, discutindo suas implicações e significados.

Este capítulo é referente a apresentação e análise dos dados colhidos com base no questionário e entrevistas. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

A apresentação e discussão de dados foram orientadas a partir dos objectivos específicos previamente definidos e a seguir apresentados: Descrever o processo de recrutamento e selecção no BIM; Aferir o nível de desempenho organizacional do BIM; captar percepções dos colaboradores sobre a influência do processo de recrutamento e selecção no desempenho organizacional do BIM e explicar a relação entre o processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores adoptados no BIM com o desempenho organizacional.

4.1. Caracterização do perfil da amostra de pesquisa

Os dados sociodemográficos dos 15 entrevistados reflectem uma diversidade significativa de perfis em termos de idade, género, grau de escolaridade, tempo de experiência como colaboradores bancários com contratos no BIM. A idade dos participantes varia entre 30 a 55 anos, com dois participantes na faixa dos 27 anos.

Quanto ao género, sete entrevistados são homens e oito são mulheres, demonstrando uma distribuição equilibrada entre os géneros. No que diz respeito ao grau de escolaridade, dois participantes possuem nível médio de formação bancária de Moçambique, dois estão cursando o mestrado e onze concluíram o ensino superior de licenciatura. Esse dado reflecte a diversidade de formação académica entre os colaboradores do BIM. O tempo de experiência na área também apresenta uma variação notável, sendo que o tempo mínimo dos entrevistados foi de cinco anos de serviço.

4.2. Formas e canais de recrutamento externo

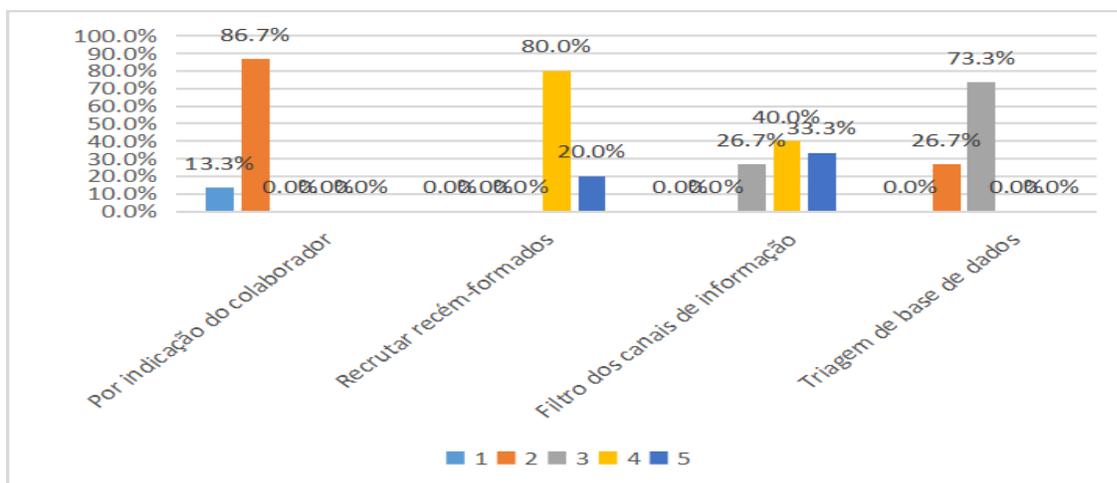
O processo de recrutamento é o primeiro e muito importante para ter uma equipa intelectual capaz de trazer sucesso na organização, contudo Chiavenato (2004) explica que no recrutamento

há escolha recíproca das partes, isto é, por um lado as empresas definem as estratégias ideais para ter os melhores candidatos ou colaboradores na sua empresa, cabe aos candidatos escolherem trabalhar numa determinada empresa, o que significa que há obrigação de atractividade nos dois lados.

Apesar de Breaugh (2009) acreditar que o recrutamento por indicação dos colaboradores da organização é uma boa estratégia de captar talentos, tendo também mencionado uma série de motivações, o BIM não compartilha da mesma opinião, pois o gráfico 1, mostra unanimidade de que este modelo de recrutamento não é aplicável no banco. Sendo que o critério de indicação dos colaboradores não é aplicado, avança-se para outros mecanismos de recrutamento que envolvem canais de comunicação que devem fazer a mensagem chegar aos melhores candidatos.

O gráfico 1 mostra que os canais são muito bem seleccionados conforme 33.3% de filtro dos canais de informação acoplado aos 40% que classifica todo o critério de selecção de canais de informação como normalmente bom, sendo um passo importante para o sucesso dos processos todo, indo de acordo com Chiavenato (2008) explica que o uso dos canais certos para divulgação das oportunidades é fulcral para garantir sucesso, pois este mesmo autor acredita que nem todos canais são eficazes e eficientes para qualquer tipo de vaga.

Gráfico 1: Formas e canais de recrutamento externo



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

Em entrevista, quando os participantes foram solicitados a falar do processo de recrutamento, responderam:

R1: *“Geralmente o recrutamento externo é feito através de programas voltadas aos recém-formados, através de programas específicos de aprendizagem, onde os melhores são captados para permanecer no BIM, mas também são feitas outras formas de recrutamento quando se procura profissionais para ocupar posições seniores em que se procura candidatos mais experientes”.*

R2: *“Quando há oportunidades para posições de sénior, o banco vela muito pela promoção ou concursos internos, contudo quando não há interessados internos que cumprem com os requisitos recorre-se que a externos com experiências necessárias. Mas há que destacar que o Banco trabalha muito com programas de aprendizagem, onde os recém-formados tem oportunidades de fazer carreira e geralmente são jovens”.*

R4: *“No caso dos recrutamentos externos o banco dá primazia a base de dados das candidaturas anteriores, isto economiza tempo e recursos financeiros e algum momento permite repescar talentos que nas oportunidades anteriores não se ajustavam as necessidades, mas outra forma de recrutamento que não passa despercebida é são os programas de aprendizagem a jovens recém-formadas que na verdade são talentos brutos”.*

R5: *“A administração e os responsáveis pela área que necessitam do pessoal participam em todo processo de recrutamento e selecção, mas as principais formas de recrutamento: programas de aprendizagem para recém-formados, concursos ou promoções internas e base de dados”.*

São algumas das respostas dadas, assim, nos mesmos moldes em que a entrevista mostra que unanimidade na preferência do banco pela disponibilização de oportunidades para os recém-formados, o gráfico 1 também mostra esta união, corroborando com Breugh (2009), que explica que recrutar os recém-formados é uma prática comum e que traz resultados positivos, por trata-se tratar de um grupo com mente fresca e pura para novos aprendizados além do facto de que ainda tem muita energia por dar.

4.1.1. Processo de recrutamento interno e qualidade de informação divulgada

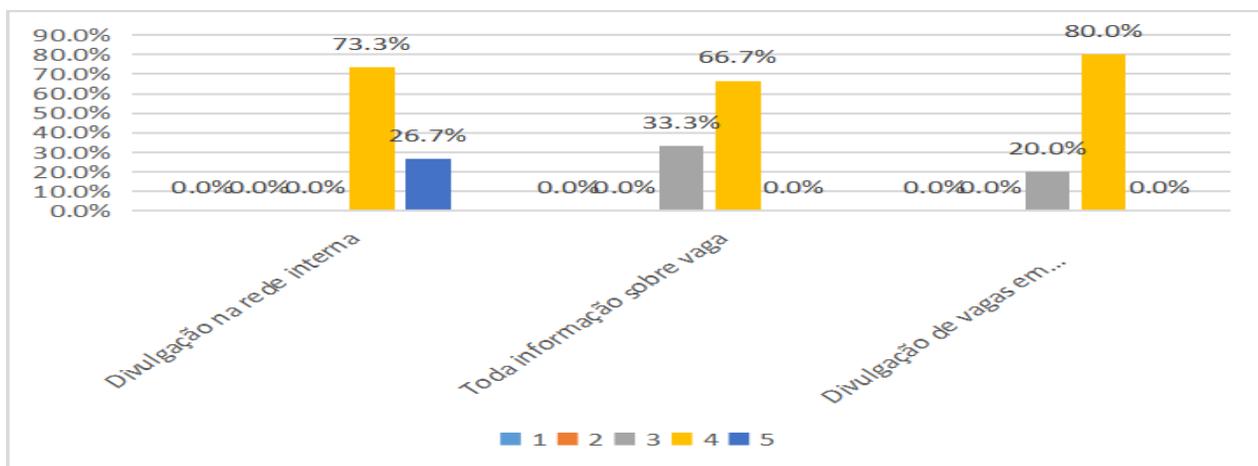
As respostas de entrevista apresentadas acima em formas diferenciadas aplicadas pelo banco para o recrutamento, destacando a varredura da base de dados, assim como dar oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, através de concursos

internos e promoções, concordando com Chiavenato (2008) teoriza que olhar para o quadro interno para fazer recrutamento para provimento das vagas disponíveis é bom pois o comprometimento aumenta e a o desempenho também na medida em que sabem que os seus esforços são valorizados.

O gráfico 2 mostra que há unanimidade de que quando se trata de recrutamento interno são exactamente usados os meios de comunicação internos, ou seja, a rede de comunicação interna, contudo existe algum receio ou dúvidas de 33.3% sobre a quantidade, objectividade e clareza da informação necessária sobre a vaga em aberto, mas mesmo assim aceita que os canais interno são usados comunicar sobre os concursos internos e os remanescentes 66.7% dos participante da pesquisa tem a humildade de assumir que o RH tem feito chegar para todos colaboradores, com todo informação necessária.

A margem que reclama a qualidade e quantidade de informação fornecida sobre as oportunidades preocupa e coloca em causa o posicionamento da empresa face a teoria de Gestão de pessoas de Gil (2001), defende que no processo de recrutamento é necessário que toda informação sobre a vaga, desde os requisitos, responsabilidades, benefícios e qualquer outra informação pertinente seja divulgada para permitir atrair mais potenciais candidatos.

Gráfico 2: Processo de recrutamento interno



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

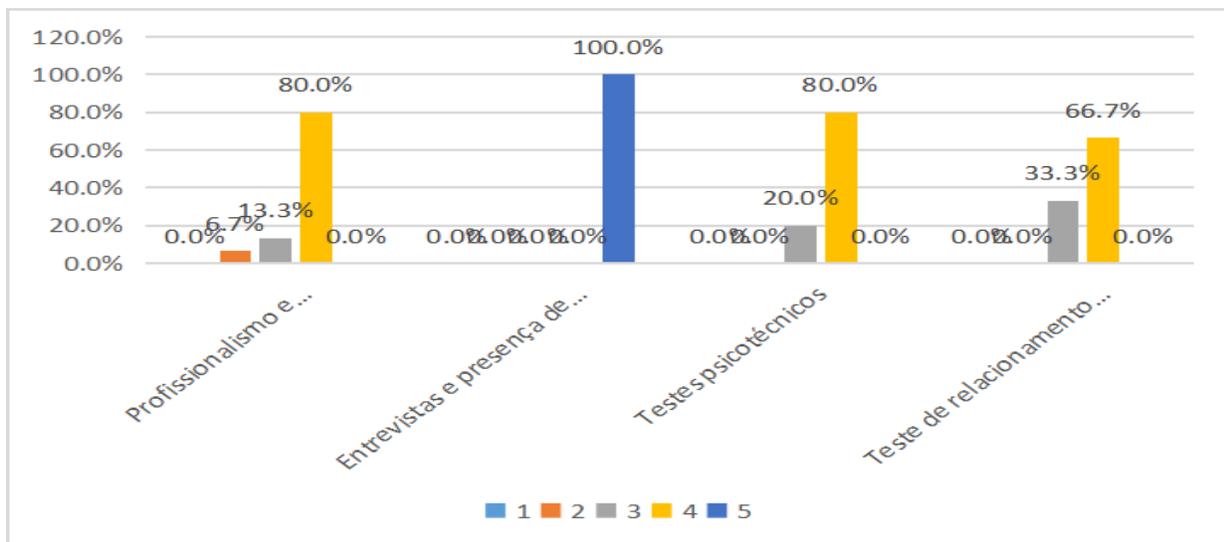
O gráfico acima mostra que as vagas tem sido divulgadas em canais que permitem recrutamento de candidatos competentes com confirmação de 80% dos inqueridos, exceptuando 20% que é indiferente em relação aos canais de comunicação para novas oportunidades.

4.1.2. Qualidade e etapas do processo de selecção

A subdivisão de aprovisionamento dos recursos humanos termina com o processo de selecção, fase muito crucial segundo Chiavenato (2008), o profissionalismo e autonomia da equipa envolvida, em pesquisas realizadas por Chelene (2022), apontaram o nepotismo e favorecimento de conhecidos no processo de recrutamento e selecção como uma das grandes falhas actuais nas empresas moçambicanas, caracterizando a marginalização do recrutamento e selecção.

No BIM apenas 6.7% acredita há não há independência total na selecção, pois os remanescentes 80% tem confiança no BIM e assegura que aqui á profissionalismo e autonomia da equipa de selecção.

Gráfico 3: Qualidade e etapas do processo de selecção



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

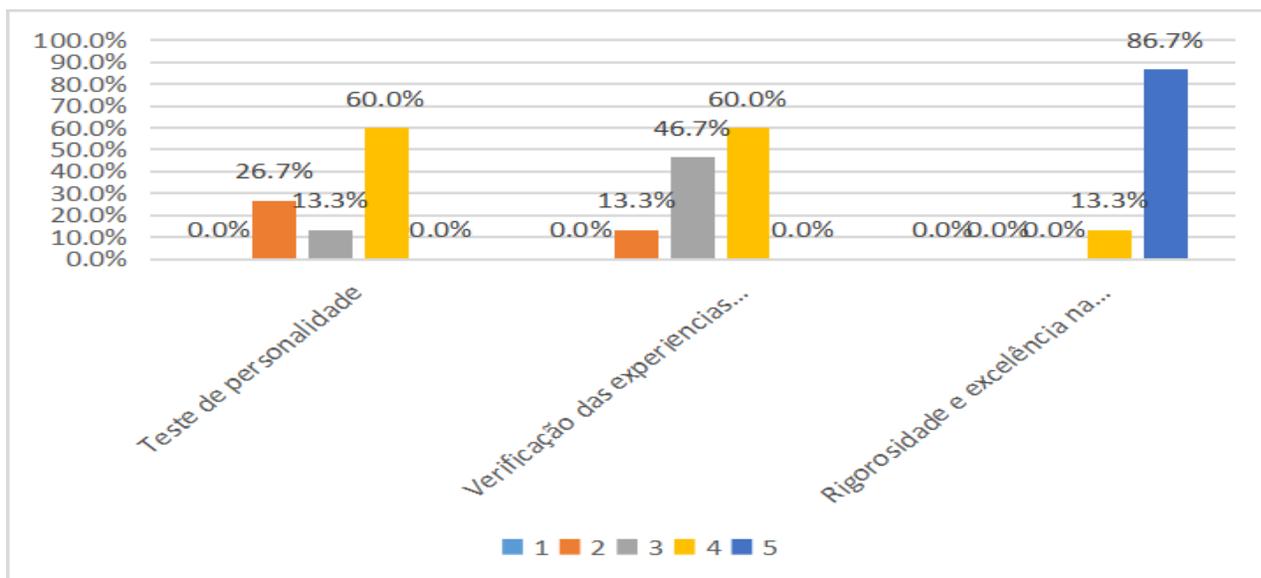
No acto da entrevista sobre como é o processo de recrutamento e selecção, houve unanimidade na consistência do processo selectivo tendo estes profissionais de RH asseguram que os supervisores e/ou responsáveis dos departamento onde os novos contratados serão direccionados,

acompanham passo a passo toda a fase de selecção, esta unanimidade prevaleceu nas respostas ao questionário, conforme mostra o gráfico 3 que acima.

Depois do recrutamento, segue uma fase crucial, conforme dizem Faissal, Passos e Mendonça (2009), que é a fase de selecção dos candidatos certos para fazer parte da organização, uma fase complexa, mas estes autores descrevem que podem ser feitos de diferentes maneiras desde as entrevistas que no caso do BIM a certeza é total de que todos colaboradores passam por esta fase antes da sua contratação, conforme mostra o gráfico 3 100% de certeza.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), na fase de selecção pode ser aplicada uma ou mais técnicas conforme for julgado necessário pelos seleccionadores, no caso do BIM, o gráfico acima mostra que os testes técnicos e testes de relacionamento interpessoal são feitos mas não para todos os casos de contratação pois as percentagens de aceitação são 80% e 66,7% respectivamente.

Gráfico 4: Tipos de avaliações na fase de selecção



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

O gráfico 4, mostra outros tipos de testes realizados na fase de selecção de novos colaboradores, neste gráfico está o teste de personalidade que serve para analisar os diversos traços de personalidade desde os determinados pelo carácter ou mesmo oriundos dos temperamentos segundo explica Chiavenato (2009). Por isso, segundo este autor, avaliar a personalidade dos

colaboradores em ambiente normal ou em ambiente de pressão é importante principalmente para posições que envolvem interação constante com outros colegas ou clientes, o gráfico 4 mostra que 60% dos inqueridos admitem que esses testes são feitos, mas a outra margem de indiferença e negação dá um significado de que este é mais um daqueles testes não feito para todas circunstâncias de contratação.

Apesar do banco apostar muito nas contratações de recém-formados, o gráfico 4 acima mostra que quando se trata de posições que obrigam a contratação de profissionais experientes, a análise de currículo que culmina com a verificação das experiências passadas não é deixada de lado, com um cumulativo de 60% dos inqueridos que admitem que este teste é realizado, segundo Zaccaro (2008), este teste é importante porque através das referências pode-se consultar as qualidades profissionais e comportamentais dos potenciais candidatos, diminuída também a margem de risco de contratar profissionais com currículos contendo falsas experiências.

4.1.3. Critério e qualidade do processo de recrutamento e selecção

Completando a narrativa de autonomia e profissionalismo dos seleccionadores, o gráfico 5 mostra unanimidade na confirmação de existência de rigorosidade e excelência no processo de selecção.

Nos critérios considerados relevantes na selecção de novos colaboradores em entrevista os participantes responderam:

R1: *“A selecção é um processo complexo mas as bases para selecção são as competências técnicas, transversais como ética, conduta, capacidade de gestão de conflitos demonstradas durante as entrevistas, as pontuações obtidas nos testes e considerando que o sector requisitante acompanha a fase de selecção, este tem direito a opinião na decisão final”.*

R2: *“É relevante o desempenho demonstrado nas entrevistas emparelhadas com as notas do ensino superior que é um requisito básico e por fim a classificação nos testes realizados”.*

R3: *“Em geral a selecção é baseada na avaliação de competências e o potencial dos candidatos. O processo como um todo é realizado com observando o rigor, transparência e profissionalismos dos agentes envolvidos”.*

R4: “Nas apostas em recém-formados, os candidatos devem possuir nível de licenciatura, vontade de aprender demonstrada e se for uma posição que exige experiência pela senioridade, há rigor na verificação das referências e autenticidade”.

Nas respostas dadas pelos entrevistados encontram-se pontos de convergência que são as qualificações técnicas e aspectos transversais como gestão de conflitos, vontade de aprender. Numa analogia firme há conformidade dos aspectos considerados relevantes com a disposição dos gráficos das respostas dos questionários.

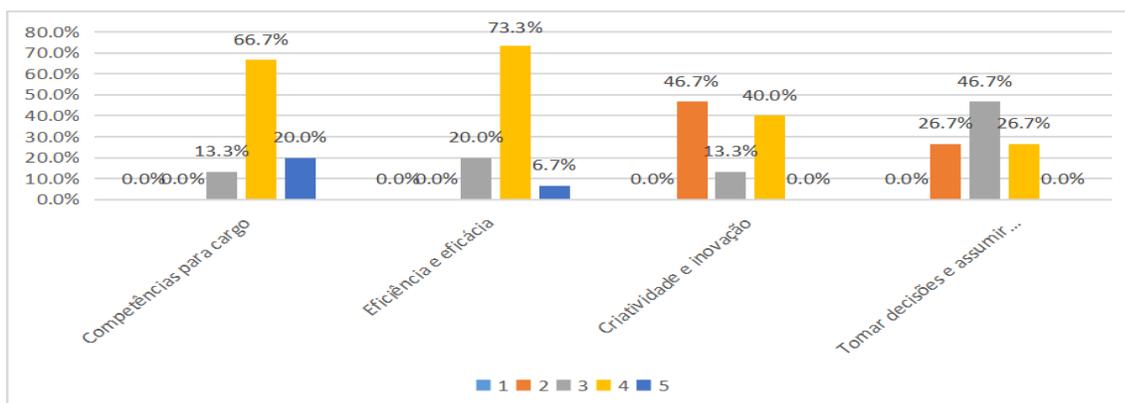
4.2. Desempenho individual dos colaboradores do BIM

4.2.1. Auto-avaliação nas variáveis de habilidades técnicas

O gráfico 5 que se segue, aborda as habilidades profissionais dos colaboradores para o cargo que ocupam, podendo observar-se que para as quatro variáveis apresentadas, nomeadamente: competências para o cargo, eficiência e eficácia, criatividade e inovação e, tomar decisões e assumir riscos o domínio da avaliação é boa, isto é, os colaboradores que participaram no estudo consideram-se com ótimas habilidades técnicas conforme detalhado a seguir.

A eficiência e eficácia envolvem a comparação entre o desejado e o realizado assim como o tempo despendido para a realização das metas existe o desejado e o efectivo. Conforme Maximiano (2004), o colaborador só é eficiente e eficaz quando alcança metas/objectivos sem despende muito tempo, ou seja, no tempo desejado e o gráfico abaixo mostra que 73.3% quase sempre que consegue a eficiência e eficácia, 6.7% assume que é efectivamente eficaz e eficiente no seu trabalho, baseando se na definição do Maximiano (2004).

Gráfico 5: Auto avaliação dos colaboradores – habilidades profissionais para o cargo



A análise sistemática do contributo individual dos colaboradores para definir o seu desempenho passa por diferentes factores e Chiavenato (2008) sempre destaca que essa avaliação é feita em função das actividades que cada colaborador desempenha, e na dinâmica actual de concorrência no mercado financeiro em que os usuários dos serviços financeiros podem a qualquer momento manter ou trocar de uma instituição financeira por conta do excesso da oferta, é necessário que haja dinamismo no trabalho, isto é a inovação, criatividade, existência de autonomia para tomar decisões e assumir riscos dentro dos padrões da organização com vista a obter a eficiência e eficácia no desempenho individual das funções.

Nestas variáveis existem reservas notórias comparativamente com as variáveis anteriormente avaliadas, veja-se que no gráfico acima, 46,7% assumem que tem implementando inovações ou criatividade no exercício das suas funções, em entrevista explicaram que:

“não tenho visto muito espaço para inovações individuais pois o banco tem investido muito na inovação que praticamente está na dianteira, nós os colaboradores nos sentimos na missão de estudar sempre mais para nos mantermos alinhados no ritmo continua de desenvolvimento, criatividade e inovação do banco” (participante A¹).

Em outra entrevista a participante B², outra entrevistada, explica que:

“não vejo necessidade de inventar formas ou procedimentos, até porque eu prefiro seguir o que esta padronizado para não correr riscos de errar e ser penalizado, apesar de que aprecio os colegas quando inovam e dão certo”.

Estes dois posicionamentos caracterizam os dois tipos de respostas dados por 46.7% dos colaboradores que assumem que se distanciam de inovações e criatividade, por um lado observa-se que é mesmo pela falta do espírito de inovação e acreditar que quando necessário o banco ou os superiores terão de sugerir ou implementar e por outro lado, a falta de inovação é originada pelo medo de expressar as suas ideias no exercício das funções, isto pode ser por falta de autoconfiança ou mesmo pela limitação dentro do departamento.

Não obstante, existem 40% dos colaboradores que sentem-se livre para inovar e recriar, tanto que não desperdiçam uma boa oportunidade para inovar conforme mostra o gráfico 5. Este é um sinal

¹ Participante A, entrevistada no dia 5/02/2025, por questões de preferência e éticas a sua identidade não foi revelada

² Participante B, entrevistada no dia 30/01/2025, por questões de preferência e éticas a sua identidade não foi revelada

claro de que no BIM não há restrição para trazer ideias inovadoras, quanto a isso, Horneec (1994), explica que esta é uma estratégia de nível importante na organização, mas alerta que é necessário que haja eficiência nas acções de controlo e de melhoria para permitir que todas inovações e acções de criatividades estejam dentro de padrões de melhoria do desempenho organizacional ou bancário.

A retracção tende a permanecer quando se fala de tomar decisões e assumir riscos, pese embora haja alguma melhoria, pois, 46.7% dos participantes consideram que tem uma postura razoável quando se trata de tomar decisões e assumir riscos, 26.7% iguais não tomam decisões que lhes façam ter que assumir riscos, na explicação em entrevista destacam que:

“quando são procedimentos ou processos fora dos padrões normais do banco, há espaço para submeter no departamento de avaliação de riscos ou pelo contrario pode-se se submeter o expediente aos superiores para que a decisão e riscos sejam assumidos pelo banco” (participante C³).

Outro entrevistado destacou que: *“geralmente existem pessoas indicadas para avaliar decisões arriscadas, mas para assuntos que o normativo do banco dá espaço para a decisão ser tomada no meu nível, me dou a maturidade e responsabilidade de decidir e aceitar os riscos emergentes”*.

4.2.2. Auto-avaliação nas variáveis de compromisso e entrega

As variáveis de entrega e comprometimento com o trabalho estão basicamente agrupadas em quatro níveis, nomeadamente a disponibilidade para colaborar, o trabalho em equipa, capacidade de receber e entregar críticas e, a assiduidade e pontualidade.

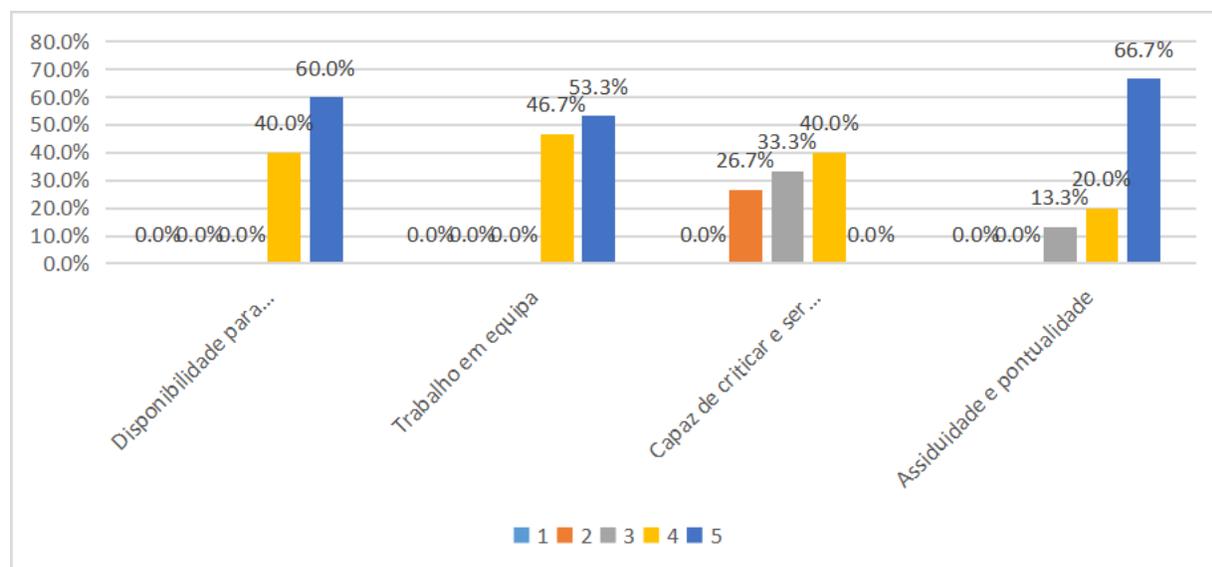
O espírito colaborativo reina no BIM e o gráfico 6 prova essa teoria, pois 53.3% considera que é super apta e disponível para trabalhar em equipa num ambiente de extrema colaboração e a remanescente percentagem assegura também que sempre trabalha pensando nos colegas e com espírito de equipa, outra positividade da equipa do banco apresentada no gráfico 6 é atinente a entrega de cada colaborador nas actividades, programas e responsabilidades de cada um na empresa, pois todos asseguram que não tem recessos quando o trabalho chama, tanto que 60%

³ Participante C, entrevistado no dia (05/02/2025), por questões de preferência e éticas a sua identidade não foi revelado

defende que é super disponível para as necessidades da empresa e os remanescentes 40% também tem o mesmo alinhamento numa medida das necessidades da empresa, isto é, sempre que há necessidade de servir os interesses do banco, eles estão disponíveis.

Mostrando de certa forma uma postura colaborativa, a teoria de terminologia de aprimoramento organizacional de Fonseca, Lourenço e Allen (1997), segundo a qual, o desempenho da empresa é mensurado através do aglutinado dos esforços de todos trabalhadores, ou seja, o desempenho da empresa surge da sinergia dos esforços individuais, automaticamente é necessidade que de cada um se entregar ao máximo ao serviço da organização, no caso é o BIM segundo mostra o gráfico assim como o espírito de trabalho colaborativo em equipa, ou seja, perceber que para o sucesso individual assim como sucesso da BIM, é necessário que haja sinergia entre as actividades individuais e colaboração com os colegas.

Gráfico 6: Auto-avaliação nas variáveis de comprometimento e entrega



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

Segundo Maximiano (2004), mensurar o desempenho seja individual ou colectivo e através dessa avaliação avançar nas melhorias exige seriedade, honestidade e humildade para reconhecer os problemas existentes e definir estratégias para melhoria, mas para que seja possível concretizar esta teoria do Maximiano é necessário que exista sabedoria para aceitar críticas dos pontos negativos e saber criticar o outro com ciência.

O gráfico acima mostra uma ligeira fragilidade, na medida em que apenas 40% aceita que não tem problemas para lidar com críticas, tanto para dar ou mesmo para receber, este é um determinante positivo para o sucesso organizacional pois os diferentes *stakeholders* vão de diferentes maneiras expressar seus gostos e desgostos com produtos e serviços prestados pelos seus parceiros, o gume do BIM é dos 26.7% dos colaboradores que aceitam que não sabem lidar com críticas no ambiente de trabalho, pois retrocedem o desenvolvimento na medida em que vão sempre encerrar a crítica com maus preconceitos. A percentagem não é elevada mais, tem significância no desempenho e evolução da organização.

4.2.3. Auto-avaliação nas variáveis de personalidade

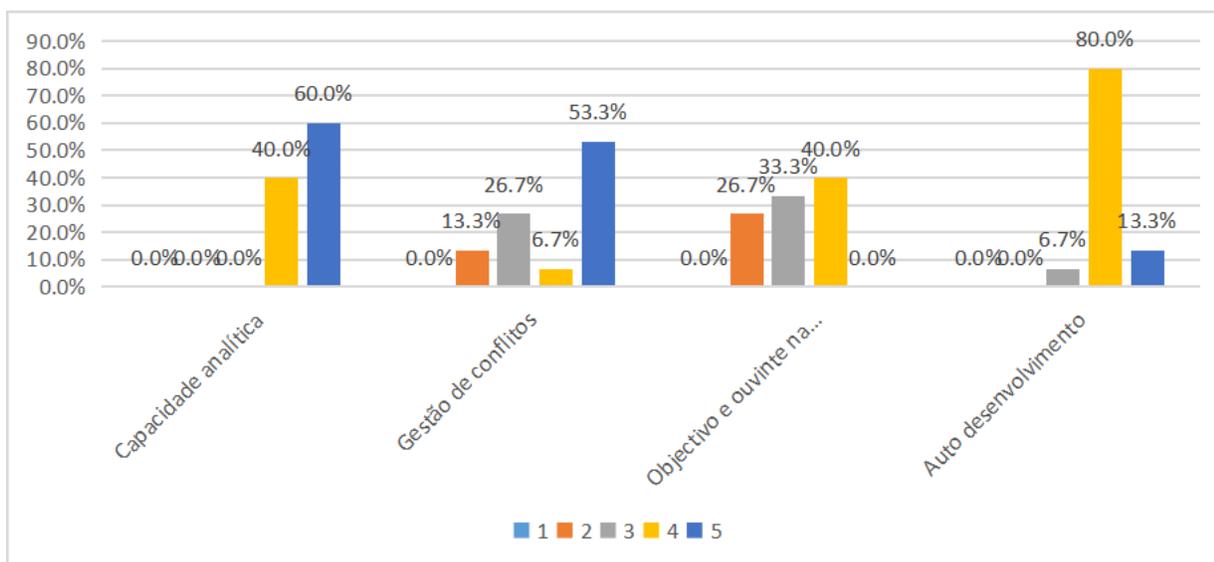
As variáveis de personalidades avaliadas no gráfico 7 são relevantes para ocupar diferentes cargos, principalmente em posições de liderança ou em posições que exigem comunicação frequente com clientes ou mesmo com colegas, por exemplo as decisões tomadas no ambiente de trabalho seja, no sector de gestão de recursos humanos ou mesmo em áreas mais alinhadas com o objecto comercial do BIM é indispensável que exista uma capacidade óptima de análise para que haja mais assertividade, na medida em que o erro impacta directamente nos colegas envolvidos e na organização como um todo assim como defende Zaccaro (2009).

Pelo gráfico que se segue não há muitos problemas originados pela dificuldade de análise, pelo menos no sector de RH, pois praticamente todos envolvidos assumem que tem boa capacidade analítica.

Em relações de mais de uma pessoa é inevitável que existem diferenças de opiniões, que quando mal geridas geram conflitos, em ambientes organizacionais as diferenças de opiniões são frequentes pois há uma conjuntura humana que constitui a organização, principalmente no BIM que tem um volume elevado de trabalhadores e elevadíssimo volume de clientes o que tona a frequência de ocorrência de conflitos maior, Zaccaro (2009), explica que em grandes organizações é imprescindível que exista um departamento de gestão de conflitos, mas deve haver formação continua para dotar os colaboradores de habilidades e capacidade de gestão de conflitos e gestão de stress para com vista a minimizar a onda de ocorrência de conflitos e possibilitar que entre os colaboradores saibam resolver as suas diferenças sem necessitar de intervenções formalistas da organização.

Confrontando a teoria do Zaccaro sobre conflitos e a realidade do BIM encontramos que existe um interesse por parte da empresa em criar condições e desenvolver habilidades nos seus colaboradores em saber lidar com os stress e conflitos laborais pois 53,3% é super óptima em gerir conflitos e 6,7% está num nível bom de gestão de conflitos, contudo, existem 13,3% que não sabe tratar de conflitos em ambientes laborais, necessitando sempre da intervenção de terceiros, assim como existem 26,7% que gere conflitos com algumas dificuldades. Este grupo que continua com dificuldades de gerir conflitos são os motivadores da teoria do Zaccaro (2009), que defende que a necessidade de se criar sector de gestão de conflitos é indispensável mesmo havendo formação continua em gestão de conflitos.

Gráfico 7: Auto-avaliação nas variáveis de personalidade



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

Para resolver as diferenças conflituosas até mesmo evita-las é necessário que haja comunicação clara e objectiva, sem ruídos, o gráfico 7 mostra que existe alguma dificuldade na capacidade comunicativa, pois apenas 40% tem confiança de que é boa na objectividade e clareza na comunicação e 26,7% enfrenta problemas para se comunicar, o que compromete o desempenho assim como a gestão de conflitos dentro da organização.

O mercado bancário é dinâmico e está em constante mudança exigindo um desenvolvimento contínuo das tecnologias e competências intelectuais da força humana, tornando desta forma o desenvolvimento ou autodesenvolvimento indispensável para o desempenho individual e

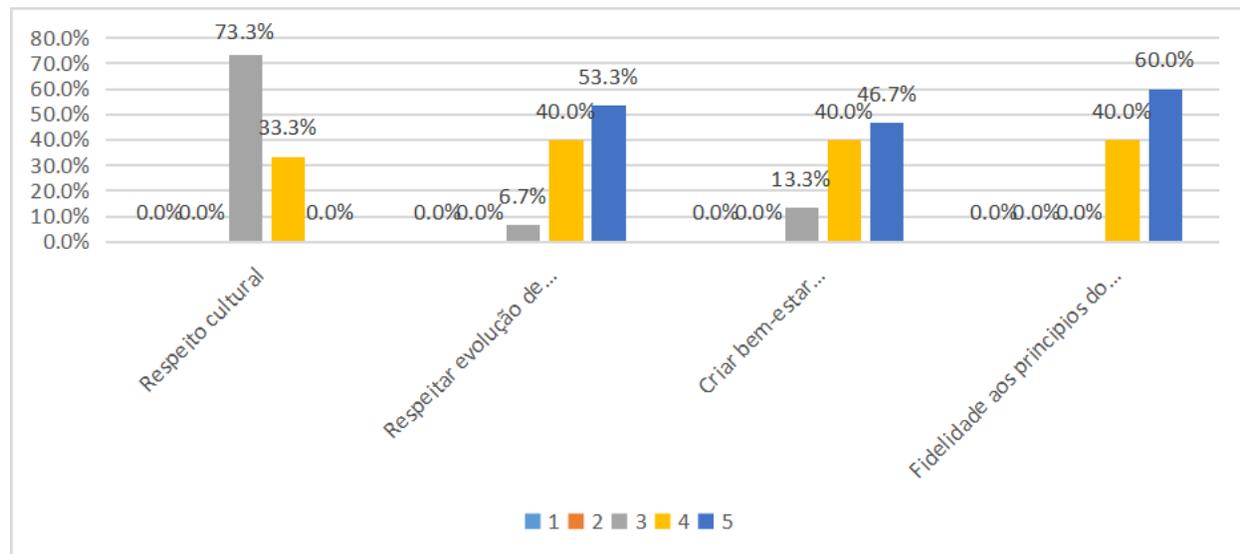
organizacional, os colaboradores do BIM tem essa consciência por isso, 80% assegura que o autodesenvolvimento é fora ser aglutinação de duas palavras é uma prática rotineira, ou seja, virou uma cultura para eles.

4.2.4. Auto-avaliação nas variáveis culturais e sociais

Para que seja possível alcançar um bom desempenho organizacional é indispensável que na empresa seja desenvolvida uma cultura organizacional favorável para integrar e respeitar diversidade cultural segundo explicam Guimarães e Arieira (2005), por isso, a avaliação do desempenho deve incluir as variáveis culturais, pois Chiavenato (2008) defende que quando se procura avaliar o desempenho da empresa ou dos colaboradores deve se olhar para todas variáveis que impactam o desempenho.

O ponto positivo ilustrado no gráfico 8, é que 73,3% não se interessa pela cultura pois o foco é desenvolver relações laborais favoráveis para o sucesso organizacional criando um ambiente onde todas as partes envolvidas se sintam confortáveis independentemente da sua natureza biológica, psicológica e social, com testemunho de 40% que se considera bom e 46.7% que se considera súper bom nisso.

Gráfico 8: Auto-avaliação nas variáveis culturais e sociais



Fonte: Adaptado com base nos dados recolhidos (2025)

Até porque os princípios e valores do BIM são claros sobre a conduta esperada dos colaboradores na linha cultural e todos colaboradores seguem a risca esses princípios estabelecidos pelo BIM segundo ilustra o gráfico acima, isto acaba também por justificar o sucesso observado nas tabelas anteriores.

4.3. Desempenho geral do BIM

Contemplando aos dados dos gráficos anteriores com as entrevistas, tendo como ponto de partida que o desempenho individual contribui para o desempenho organizacional e os gráficos mostram que há sinergia nos trabalhos individuais para a visão e missão comum que é o sucesso do BIM, as entrevistas retrataram o desempenho organizacional nos seguintes moldes:

R1: *“O banco enfrenta alguns desafios como sendo uma grande instituição financeira, mas no geral fazemos avaliação positiva do desempenho, pois há sinergias entre equipas e união para crescimento do banco”.*

R2: *“A vantagem que o BIM tem em apostar nos recém-formados é que fica com uma equipa maioritariamente jovem com mente fresca para os desafios e evolução das tecnologias que são o forte do mercado financeiro, então facilmente consegue-se ir além das dificuldades existentes e obter uma infra-estrutura sólida que permita darmos uma avaliação positiva do desempenho geral”.*

R3: *“O mercado financeiro como tal é um desafio, mas o dinamismo das equipas é inquestionável por o desempenho óptimo que temos é notório”.*

R4: *“Numa escala de 1 á 5, o desempenho do BIM é normal e aceitavelmente visto na escala de 4”.*

R5: *“O desempenho é mensurado através dos resultados globais, performance da instituição, dedicação e desempenho de cada colaborador, neste momento faço uma avaliação positiva”.*

Em concordância entre o desempenho global com as indicações no gráfico 8 sobre o desempenho individual, mostrando desta forma alguma concordância com a teoria do Lebas e Euske (2002), de que o desempenho organizacional é a média de todos processos, desempenhos individuais e a sinergia entre eles.

4.4. Relação de influência entre o recrutamento e selecção com o desempenho organizacional

Conforme teorizam Lebas e Euske (2002), que o desempenho organizacional é a união de sinergia, média dos desempenhos individuais, colaboração entre as equipas, é indiscutível assumir que existe uma relação estreita entre o recrutamento e selecção com o desempenho organizacional do BIM, tanto que um dos entrevistados explicou que “o desempenho positivo que o BIM tem está fundamentado pela qualidade do processo de recrutamento e selecção. Quando admitimos profissionais com competências e aspirações que se alinham com a missão e visão do banco são cumpridos os objectivos e ambas partes saem satisfeitas e aí se obtém o melhor desempenho do colaborador e do banco e, é isso que o BIM faz.” (Participante D)⁴

Em outra intervenção o participante E⁵, grifou “o processo de recrutamento e selecção adicionam mais membros á equipa, a qualidade destes membros que se juntam a equipa influenciam directamente no desempenho geral da equipa e da organização, tanto de forma negativa tanto quando positiva”, as declarações deste participante, profissional de RH, são de grande relevo para a consciência de gestores de empresas e para comunidade académica, conciliados com a colocação do Maximiano (2004), segundo a qual defende que o desempenho organizacional e o reflexo do desempenho dos seus gestores, cria-se a opinião de que os gestores são os determinantes de quem faz parte da sua equipa ou não, logo se admitem que no processo de recrutamento e selecção sejam contratados profissionais que não alinham aos ideias e ambições da organização começam a falhar para o futura da empresa e logicamente o insucesso na selecção vai permanecer até no desempenho da empresa.

Segundo o participante F⁶, “o recrutamento e selecção são o determinante para entrada de novos membros no BIM, se os admitidos forem competentes, idóneos, com elevada ética e deontologia profissional e principalmente que se identifiquem com a cultura organizacional, missão, visão e valores poderá permitir uma melhor integração aos processos do Banco e o desempenho individual e colectivo serão óptimos caso contrario, o desempenho será um caus”.

⁴ Participante D. entrevistado no dia 20/01/2025, por questões de preferência e éticas a sua identidade não será revelada.

⁵ Participante E, entrevistado no dia 20/01/2025, por questões de preferência e éticas a sua identidade não será revelada.

⁶ Participante F, entrevistado no dia 20/01/2025, por questões de preferência e éticas a sua identidade não será revelada.

Ainda na relação do recrutamento e selecção este entrevistado traz um acréscimo, quando afirma que para além das competências e outras habilidades pessoais e profissionais é imprescindível que ainda no recrutamento e selecção seja admitido o colaborador que mais se alinha aos princípios, visão, missão e valores da organização, este posicionamento e na expectativa de que mesmo sendo um excelente profissional, quando não há este alinhamento, o desempenho estará abaixo das expectativas.

Na sua obra, o Chiavenato (2009), explica que para obter sucesso na gestão é necessário que haja cabimento da visão e valores de cada colaborador na visão e valores da organização, este autor defende que enquanto o colaborador realiza os suas expectativas e ambições pessoais, vai ao mesmo tempo realizar a missão da organização com toda satisfação e dedicação, acabando desta forma por atestar o posicionamento do entrevistado.

CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÃO FINAIS

5.1. Conclusão

A presente pesquisa buscou compreender a influência do processo de recrutamento e selecção no desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique, tendo como foco o Departamento de Recursos Humanos desta instituição. Para isso, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica além da pesquisa empírica. Em uma situação em que não se leva com rigorosidade o processo todo de recrutamento e selecção o desempenho declina automaticamente, pois a contribuição de cada colaborador dentro da organização impacta no desempenho colectivo. Os resultados a que chegamos indicam que o processo de recrutamento e selecção, no BIM, tem sido feito com rigor, profissionalismo e independência necessária que permita a selecção de candidatos que mais se adequam as necessidade da organização.

O dinamismo e capacidade de se ajustar a demanda do mercado tem ajudado a equipa de recrutamento e selecção para usar os melhores canais e procedimentos de selecção aliando ao envolvimento dos responsáveis dos sectores que demandam novos profissionais durante o processo de selecção tem minimizado mais as chances de errar nas escolhas finais. Em relação ao desempenho organizacional, como foi descrito nos gráficos do capítulo III, verifica-se o alinhamento das expectativas dos colaboradores com as missões, visão e valores do BIM, um factor considerado fundamental para obtenção de sucesso no desenvolvimento e desempenho das organizações conforme provou-se nesta estudo de caso assim como através de teorias de outros autores.

A postura dos gestores dos recursos humanos no recrutamento e selecção influencia positivamente no desempenho organizacional. Desta forma, valida-se a hipótese 1, segundo a qual “O recrutamento e selecção influenciam directamente o desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique”, no sentido de que quando foi bem-feita segundo os critérios descritos anteriormente, o desempenho será óptimo e, se não haver qualidade no processo de recrutamento e selecção não se pode esperar grandes resultados no desempenho, ou seja, a qualidade do recrutamento e selecção é directamente proporcional ao desemoinho organizacional.

5.2. Recomendações

Ao BIM:

- Criar fóruns de dinâmicas de grupos e palestras formativas sobre análise situacional e desenvolvimento de capacidade para tomar decisões;
- Investir nas técnicas e estratégias para apresentação de críticas, com vista a haver menos resistência e mais disponibilidade para construir críticas;
- Investir na melhoria contínua das técnicas de recrutamento e selecção;
- Trabalhar continuamente na imagem e valor da empresa no mercado para atrair cada vez mais profissionais competentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Breugh, J. A. (2009). *Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Recruiting-Attracting-Talent.pdf>
- Chambel, M. J & Curral, L. (2010). *Psicologia Organizacional Da Estrutura à Cultura*. (2 ed.), Lisboa: Livros Horizontes
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração*. (7ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. (9ª ed). São Paulo: Atlas,.
- Chiavenato, I. (2007) *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. (7 ed.) São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4 ed.) São Paulo: Manole.
- Chelene. A. S. (2022). *Impacto do Processo de Recrutamento e Seleção na Gestão de Talentos(2018 - 2021)*. Monografia apresentada na Universidade Pedagógica Maputo
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: Sage
- Dias. C. (2021). *O contributo dos canais digitais nas instituições bancárias como mecanismo de resposta aos clientes em tempos da pandemia da “covid-19”. Caso do millennium BIM – agência prestige samora machel - maputo (2019-2021)*. Monografia apresentada na Escola Superior de Economia e Gestão
- Davel, E. (2009). *Gestão com pessoas e subjetividade*. (3 ed.) São Paulo: Atlas
- Faissal, R.; Passos, A. E. V. M.; Mendonça, M. C. F. (2009). *Atracção e selecção de pessoas*. (2 ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV
- Fischer, A. L. (2003). *As pessoas na organização*. (3 ed.) São Paulo: Editora Gente.

- Fonseca, C.; Lourenço, J. & Allen, J. (1997). *TAO: terminologia do aprimoramento organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gil, A. C. (2007) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5 ed.) São Paulo: Atlas
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, M.F. e Arieira, J.O. (2005). *O Processo de Recrutamento e Selecção como uma Ferramenta de Gestão*. Paranavi: UNIPAR.
- Hanashiro, D. M.; Teixeira, M. L.; Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do factor humano*.(2 ed.) São Paulo: Saraiva.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Matola, S. C.; Matusse,O; Muchanga, C.; Moiane, E. B. & Rodrigues, P.; (2020). *Normas para elaboração dos trabalhos de fim do curso*. Maputo: ISMMA
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas
- Lebas, M. Euske, K. (2002), *A conceptual and operational delineation of performance*. Cambridge: Cambridge University Press,
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Gestão de talentos: Uma revisão crítica. Revisão de gestão de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G T. & Boudreau J W (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. (2 ed.) Novo Hamburgo: Feevale
- Santos, M. (2007). *Gestão de recursos humanos: teorias e práticas*. Porto: Dossiê Sociologias
- Oliveira, T. F. L. (2005). *Seleção*. São Paulo: Atlas
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva

Tachizawa, T.; Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

Yin, R. K. (2001) Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman,.

Zaccaro, S. T. (2008). *Avaliação e seleção de talentos executivos: uma revisão da literatura*. Rio de Janeiro: Elsevier

APÊNDICES

Apendice 1:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro/a respondente,

O Senhor (a) é convidado (a) a participar duma investigação, intitulada **Análise da Influência do processo de Recrutamento e Selecção no Desempenho Organizacional do Banco Internacional de Moçambique (2023-2024)**, a qual será apresentada pela Senhora Sónia Paulino Macuacua, como requisito parcial para a obtenção do grau académico de Licenciatura em Psicologia na vertente das organizações, leccionada pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O seu objectivo é analisar a influência do processo de recrutamento e selecção no desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique. Assim, para decidir participar desta investigação, é importante que considere as informações a seguir, as quais, em caso de alguma (s) dúvida (s), poderá solicitar esclarecimentos:

Participação: A sua participação consistirá em preencher de forma honesta e responsável, seguindo as instruções dadas em cada parte, o instrumento a ser aplicado e explicar a técnica brevemente. O questionário durará aproximadamente vinte (20) minutos e incluirá várias perguntas sobre a temática em estudo e assuntos afins. A entrevista será realizada no local, dia e hora que você considerar conveniente.

Riscos: A investigação não envolve algum tipo de risco.

Benefícios: Você não receberá qualquer recompensa por participar deste estudo. No entanto, sua participação permitirá a geração de informação para analisar a influência do recrutamento e recrutamento no desempenho organizacional.

Voluntariedade: A sua participação é absolutamente voluntária, pelo que está livre para responder às perguntas que desejar, bem como interromper a sua participação em qualquer momento que desejar. Isso não implicará qualquer prejuízo.

Confidencialidade: Os seus dados e opiniões serão confidenciais e mantidos em estrita reserva. Nas apresentações e publicações desta investigação, você não aparecerá associado(a) a qualquer opinião em particular.

Conhecimento dos resultados: Você tem o direito de conhecer os resultados desta investigação. Para isso, pode entrar em contacto com a investigadora depois de três (3) meses após o preenchimento do inquérito.

Informações de contacto: Caso necessite de mais informações ou comunicar-se por qualquer razão relacionada com esta investigação, entre em contacto com a investigadora responsável por este estudo:

Investigadora: Sónia Paulino Macuacua

Contacto: 827226110

Supervisor: Lic. Moisés Cassilote

Contacto: 845440570

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, declaro por minha livre e espontânea vontade que, depois de ler e compreender a pertinência da realização do estudo para o qual serão usados os dados que fornecerei, decidi aceitar participar do mesmo

_____, aos ____ de _____ de _____

Assinatura

Muito obrigado pela sua colaboração!

Atenciosamente

Apêndice 2:

Questionário

Vamos apresentar-lhe algumas frases/questões sobre o processo de recrutamento e selecção e desempenho organizacional. Avalie, com base na escala abaixo (1 à 5), o quanto concorda com cada ideia apresentada, colocando X no espaço disponível à direita de cada afirmação, o número que melhor descreve a sua situação ou opinião.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Sobre o processo de avaliação de desempenho		1	2	3	4	5
1	Considero que tenho as competências exigidas para o cargo que ocupo.					
2	Estou disponível para as necessidades da organização, do trabalho em si e da equipa na qual faço parte.					
3	Cumpro com todas atribuições, respeitando as exigências de qualidade e prazos de entrega.					
4	Não adio actividades por causa de novas necessidades que tenho como suprir quando não é possível ter por parte da organização, de modo que o trabalho não seja comprometido.					
5	Sou claro e objectivo ao me comunicar e tenho capacidade e paciência para ouvir atentamente os outros.					
6	Não tenho receio de criticar com sugestão e aceito ser criticado sem criar caus no ambiente de trabalho.					
7	Tenho capacidade analítica e de resiliência em diferentes situações de conflitos e problemas no ambiente de trabalho.					
8	Sou óptimo em negociar e discutir conflitos, buscando sempre soluções saudáveis para a organização.					
9	Respeito as diferenças pessoas dos colegas, superiores e clientes e interajo com harmonia no trabalho					
10	Respeito no crescimento dos colegas e colaboro para a melhoria dos aspectos negativos.					
11	Colaboro nos trabalhos em equipa e valorizo outras contribuições tanto na teoria quanto na prática.					
12	Tenho pleno conhecimento das minhas atribuições tanto na teoria como na prática.					
13	Procuro melhorar as minhas habilidades e competências profissionais, buscando ajuda sempre que necessário.					

14	Sugere, incrementa e implanta novas ideias e formas de trabalhar, buscando inovar na melhoria da qualidade de trabalho e resultados.					
15	Assumo riscos, ou seja, recebe problemas e toma decisões tendo em vista os princípios da instituição, agilidade e eficácia					
16	Cumpro a risca os horários de trabalho com assiduidade, observando as determinações dos superiores.					
17	Mantem postura profissional com colegas procurando ser exemplar na conduta.					
18	É fiel aos princípios difundidos pela organização					
19	Conhece a realidade social no seu entorno e assume uma posição de buscar o bem-estar biopsicossocial na organização.					
Sobre Recrutamento e selecção		1	2	3	4	5
20	No recrutamento externo, o banco tem recorrido ao modelo de indicação pelos colaboradores.					
21	A organização valoriza os recém-formados, tanto que tem vínculos com as instituições de ensino para recrutamento destes para estágio e futuras oportunidades de enquadramento.					
22	No recrutamento externo a empresa toma cuidado de seleccionar cuidadosamente aos canais de informação de acordo com o tipo de posição.					
23	Todos os CVs recebidos são cadastrados no sistema e, em futuras oportunidades o banco tem feito uma triagem do cadastro para possível processo de selecção.					
24	No caso de se pretender dar oportunidade aos internos, o banco divulga as vagas existentes para todos potenciais candidatos através da rede interna e outros meios de comunicação existentes dentro da empresa.					
25	No processo de recrutamento, a organização divulga todas informações sobre a posição e requisitos necessárias para ajudar a elevar a qualidade do processo de recrutamento na fase de candidaturas.					
26	Todas as vagas previstas para provimento são divulgadas nas devidas plataformas para dar oportunidade a todos potenciais candidatos e prove-las.					
27	No BIM o processo de triagem e até a selecção dos candidatos é feito com profissionalismo sem influência de superiores e garante a não existência de conflito de interesses no processo.					
28	O processo de selecção inclui entrevista aos candidatos apurados e, esta entrevista é feita por pessoas especializadas com acompanhamento dos representantes dos sectores em que as vagas estão em aberto.					
29	Aqui no banco BIM o processo de selecção inclui a realização de testes psicológicos para aferir a sanidade e é um requisito incontornável para avançar.					
30	São realizados também, testes de simulação técnica onde o colaborador é testado a sua capacidade de raciocínio, competência e habilidades profissionais.					
31	No processo de selecção do BIM os candidatos passam pela avaliação das suas capacidades de relacionamento interpessoal e trabalho em equipa através de dinâmica de grupos.					

32	Um factor levado muito em conta no BIM é a personalidade do colaborador, por isso no processo de selecção os candidatos passam por um teste de personalidade.					
33	A empresa valoriza muito as experiencias passadas, por isso verifica e confirma com os antigos empregadores sobre a conduta dos candidatos.					
34	No processo de selecção do BIM há rigorosidade e somente os candidatos que provam o seu potencial é que são seleccionados para se juntar a equipa.					

Muito obrigada pela colaboração

Apendice 3:

Guião de entrevista

O presente guião de entrevista é dirigido aos colaboradores dos recursos humanos do BIM com objectivo de analisar a influência do recrutamento e selecção no desempenho organizacional.

1. Como é o processo de recrutamento e selecção de colaboradores?
2. Que critérios são considerados relevantes na selecção de colaboradores do BIM?
3. Como avalia este processo em termos da sua eficiência?
4. Como avalia o desempenho organizacional na sede do BIM?
5. De que forma o recrutamento e selecção influenciam o desempenho organizacional do Banco Internacional de Moçambique?

ANEXOS

Anexo 1: Credencial da UEM para recolha de dados



Faculdade de Educação

Exmo Senhor
Millenium Bim
Maputo

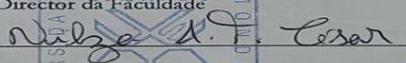
N.Ref/262/FACED/24

Maputo, 20 de Setembro de 2024

Assunto: **Credencial**

Credencia-se **Sónia Paulino Macuácuá**, estudante do curso de Licenciatura em Psicologia, Vertente das Organizações para se apresentar na vossa Direcção, onde pretende recolher dados no âmbito dos seus estudos.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V.Excia os melhores cumprimentos.

P^o Director da Faculdade

Prof. Doutor Xavier Justino Muianga
(Prof. Auxiliar)



ntn/


Millenium Bim
04.02.2026

Av. Julius Nyerere n° 3453, R/C Edifício da Reitoria, Campus Principal, C. P.: 257, Tel.: +258 21 495 750, Cel.: +258 84 380 2780, Maputo - Moçambique
Av. Julius Nyerere, n° 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313
Maputo - Moçambique