

**11 - 4 | 2023**

---

**O impacto da formação e retenção do capital humano na elevação das vantagens competitivas do setor privado em moçambique: caso da BDO, Ernest & Young e KPMG Moçambique (período 2012-2021)**

*The impact of training and retention of human capital in raising competitive advantages in the private sector in Mozambique: Case of BDO, E&Y e KPMG Mozambique (2012 to 2021 period)*

**Jesuina da Glória José Nhapimbe**

---

**Versão eletrónica**

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Data de publicação: 31-12-2023 Páginas: 18

**Editor**

Revista UI\_IPSantarém

**Referência eletrónica**

Nhapimbe, J. (2023). O impacto da formação e retenção do capital humano na elevação das vantagens competitivas do setor privado em moçambique: caso da BDO, Ernest & Young e KPMG Moçambique (período 2012-2021). *Revista da UI\_IPSantarém*. Número Especial: IV Conferência Intercontinental em Transformação Digital 2023, 11(4), 91-108. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v11.i4.34093>

## **O IMPACTO DA FORMAÇÃO E RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA ELEVAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO SECTOR PRIVADO EM MOÇAMBIQUE: CASO DA BDO, ERNEST & YOUNG e KPMG MOÇAMBIQUE (PERÍODO 2012-2021)**

**The impact of training and retention of human capital in raising competitive  
advantages in the private sector in Mozambique: Case of BDO, E&Y e KPMG  
Mozambique (2012 to 2021 period)**

**Jesuina da Glória José Nhapimbe**

Universidade São Tomás de Moçambique, Moçambique

[jesuinadagloria@yahoo.com.br](mailto:jesuinadagloria@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

A sobrevivência de qualquer organização, passa por atingir níveis de competitividade elevados, a pesquisa com o tema “*O impacto da formação e retenção do capital humano na elevação das vantagens competitivas do sector privado em Moçambique - período 2012-2021*”, desenvolveu e discutiu aspectos ligados a formação do capital humano e retenção de talentos nas organizações partindo dos processos de recrutamento, selecção, treinamento e retenção de colaboradores qualificados e motivados no sentido de perceber de que forma os procedimentos na captação contribuem na retenção de pessoal qualificado, uma vez que, a vantagem competitiva das organizações depende em grande parte das pessoas que nela operam. Para a materialização da pesquisa fez-se recurso a um estudo dividido em duas partes a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo com objectivo de “*analisar o impacto da formação e retenção do capital humano na elevação das vantagens competitivas do sector privado em Moçambique*”. Foi levada à reflexão a transformação de talentos em vantagens competitivas nas organizações. A pesquisa discutiu ainda, a relação existente entre as pessoas talentosas e motivadas com posicionamentos estratégicos das organizações privadas. Fez-se recurso a uma revisão da literatura para aferir as diversas concepções defendidas por alguns autores que desenvolveram teorias sobre o tema em causa. Fez-se uma pesquisa de campo envolvendo três empresas operando no mesmo ramo, prestação de serviços e consultoria, a BDO, E&Y e KPMG, comparou-se as práticas e efeitos das estratégias adoptadas na captação indução, treinamento e retenção de pessoas talentosas nas organizações. A literatura sustentou que as práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talentos tem três passos fundamentais para o êxito de uma política de recursos humanos que visa captar desenvolver e reter profissionais talentosos dentro das instituições. Para a coleta de dados foi massivamente utilizado o questionário semiestruturado e entrevistas. A pesquisa mostrou a relação entre retenção de talentos, liderança e sustentabilidade das vantagens competitivas. Mostrou ainda que, existe uma preocupação com pessoas treinadas ou capacitadas pela organização, na medida em que, quando se mostram capacitados e competentes se tornam atraentes para a concorrência. Foi possível ainda concluir que, as pessoas talentosas não se mantêm nas organizações apenas pelos

salários considerados altos, o ambiente organizacional tornou-se motor da rotação das pessoas nos cargos e nas organizações. Com base nas constatações, é de se recomendar que os processos motivacionais devem ser considerados desde o processo de captação, indução até nas promoções ou mudanças de cargos.

**Palavras-chave:** Recrutamento, retenção, talentos, vantagens competitivas.

## **ABSTRACT**

The survival of any organization depends on achieving high levels of competitiveness, the research with the theme "The impact of training and retaining human capital in raising competitive advantages in the private sector in Mozambique - period 2012-2021", developed and discussed aspects linked to the formation of human capital and retention of talents in organizations, starting from the processes of recruitment, selection, training and retention of qualified and motivated employees in order to understand how the procedures in attracting contribute to the retention of qualified personnel, since, the competitive advantage of organizations largely depends on the people who operate in it. For the materialization of the research, a study was made in two parts, the bibliographic research and the field study with the objective of "analyzing the impact of the training and retention of human capital in the increase of competitive advantages in the private sector in Mozambique". The transformation of talents into competitive advantages in organizations was taken into consideration. The research also discussed the relationship between talented and motivated people with strategic positioning of private organizations. A literature review was used to assess the different conceptions defended by some authors who developed theories on the subject in question. Field research was carried out involving three companies operating in the same field, providing services and consultancy BDO, E&Y and KPMG, comparing the practices and effects of the strategies adopted in attracting, inducing, training and retaining talented people in organizations. The literature has argued that the practices of attracting, developing and retaining talent have three fundamental steps for the success of a human resources policy that aims to attract, develop and retain talented professionals within institutions. The research showed the relationship between talent retention, leadership and sustainability of competitive advantages. It also showed that there is a concern with people trained or qualified by the organization, insofar as, when they are qualified and competent, they become attractive to the competition. It was also possible to conclude that talented people do not remain in organizations only for the salaries considered high, the organizational environment has become the engine of people rotation in positions and organizations. Based on the findings, it is recommended that motivational processes should be considered from the recruitment process, induction to promotions or changes in positions.

**Keywords:** Recruitment, retention, talents, competitive advantages.

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

Nos tempos que correm, a sobrevivência organizacional depende fundamentalmente do ajuste dos planos estratégicos a um elevado nível de vantagens competitivas e ainda sustentáveis.

Moçambique como um elemento integrante num mundo globalizado, não fica isento das pressões vividas nos processos das mutações resultantes da crescente competitividade a que todos os sectores produtivos estão sujeitos, colocando as empresas em desafios na formação do capital humano como elemento-chave para garantir a liderança da competitividade partindo das práticas na gestão dos Recursos Humanos – RH bastante criteriosas.

No contexto dinâmico caracterizado por mercados abertos, competitividade acirrada, o mundo enfrentando guerras e efeitos de crises económicas e avanços tecnológicos que, mais do que sempre, as empresas precisam de reengenharias por forma a se reinventar e sobreviver diante de desafios de vária ordem, o ser humano precisa ser engajado, motivado e com talento necessário

para promover maiores produtividades organizacionais, sendo crucial num contexto caracterizado por pressões causados pela inovação tecnológica, pandemias e guerras políticas e militares.

Segundo Naddelo (2008), a sobrevivência de uma organização no contexto económico atual norteado pela globalização do mundo, caracterizada principalmente por mudanças que vão desde a operação de cadeias, reestruturação de organogramas, produtos, processos e métodos até a necessidade de fusões e complexos planos de sucessão executiva sugerem mais do que nunca a título de adaptação, uma acirrada disputa junto ao mercado de mão-de-obra na busca de competências que uma vez agregadas ao quadro de pessoal, possam atender as mais elevadas expectativas em termos de performance, evolução, desenvolvimento e sobrevivência organizacional, as influências impulsionam as empresas em duas linhas de pensamento alto administrativo: Reestruturação, investimento em tecnologias flexíveis, redução de custos e afins; por outro lado investimentos financeiros desde o processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, plano de benefícios, relações trabalhistas, medicina preventiva, que tornaram o homem, assim como os outros capitais das empresas, um património caro, valorizado, cuidado, fidelizado, estudado e retido.

Para que uma empresa se torne detentora de conhecimentos valiosos precisa ter pessoal talentoso, no sentido de garantir maior criatividade e agressividade na penetração dos mercados, é neste âmbito que se escolhe o tema que contará com suporte bibliográfico e estudos de caso em três organizações actuando no sector de serviços e de natureza similar BINDER DIJKER OTTER & CO. MOÇAMBIQUE – BDO, ERNEST & YOUNG - E&Y e KPMG MOÇAMBIQUE de tal modo que se possa fazer uma análise e comparação dos efeitos das práticas adoptadas na captação, formação e retenção do capital humano nas vantagens competitivas das organizações.

## 1.2. Problemática

A dinâmica de personalidade de cada indivíduo não está descrita em livros. Esta é única e pessoal, só fazendo sentido para a própria pessoa, o mesmo decorre nos objectivos e ambições de cada ser humano, onde à sua admissão para a organização, difícil antecipar o seu comportamento, havendo que resalvar que casos em que as atitudes futuras de um candidato podem ser contrárias as expectativas da organização.

Com o aumento acentuado dos níveis de concorrência impulsionados pela globalização do mundo, torna-se cada vez mais complexa a tarefa de definição de estratégias ajustadas ao desenvolvimento organizacional como um todo, assim sendo, surge a inquietação por parte da autora da presente pesquisa em desenvolver um estudo que possa contribuir na percepção da relação existente entre a formação e retenção do capital humano dotados de conhecimento, talento e motivados para o alcance de vantagens competitivas por parte do sector privado em Moçambique. Face a este cenário, coloca-se a seguinte questão de partida:

**Qual é o impacto da formação e retenção do capital humano na elevação das vantagens competitivas no sector privado em Moçambique**

### 1.2.1. Hipóteses

GIL (2008), sustenta que hipótese é uma suposta resposta a um problema a ser estudado, é uma proposição que se forma e que poderá ser aceite ou rejeitada somente depois de devidamente testada.

H1: A formação e retenção do capital humano tem um impacto positivo na elevação de vantagens competitivas no sector privado em Moçambique;

H2: A formação e retenção do capital humano tem um impacto negativo na elevação de vantagens competitivas no sector privado em Moçambique;

H3: A formação e retenção do capital humano não tem nenhum impacto na elevação de vantagens competitivas no sector privado em Moçambique.

### **1.3. Objectivos**

#### *1.3.1. Objectivo Geral*

Analisar o impacto da formação e retenção do capital humano associado às vantagens competitivas no sector privado em Moçambique no caso: nas empresas BDO, ERNEST & YOUNG - E&Y e KPMG MOÇAMBIQUE.

#### *1.3.2. Objectivos Específicos*

- Estudar as políticas adoptadas na admissão de novos colaboradores nas empresas;
- Perceber as estratégias para retenção de Mão-de-Obra qualificada e motivada nas empresas;
- Comparar a retenção de colaboradores e níveis de vantagens competitivas nas empresas;

### **1.4. Relevância do Tema**

A pesquisadora elege neste trabalho a componente humana para analisar as vantagens competitivas por se tratar de um dos activos mais preciosos para o sucesso de qualquer organização num mundo globalizado e dominado pela múltipla escolha na medida em que, a informação está disponibilizada para o público consumidor de um modo pontual dado que, o desenvolvimento tecnológico garante esta partilha em tempo útil e o recurso humano pode facilmente se mover de uma organização para outra se julgar que as respectivas expectativas não são respondidas no emprego em que estiver.

Aos gestores, investigadores, ao público em que eventualmente o tema possa despertar atenção no sentido de melhorar a percepção e partindo do tema possam desenvolver novos estudos ou ainda aprofundar o mesmo a fim de trazer novas ideias, novas abordagens e até novos conceitos neste campo do conhecimento.

## **2 ENQUANDRAMENTO TEÓRICO/ ESTADO DA ARTE**

### **2.1. Recursos Humanos**

Para Oliveira (2002), recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, seja qual for o seu nível hierárquico ou sua tarefa dentro da organização a que estiverem integrados.

#### *2.1.1. Gestão de Recursos Humanos*

Gerber e Dyk (1995), sustentam que Gestão de Recursos Humanos são as actividades, políticas ou funções no seu todo que tratam das relações com os colaboradores dentro duma organização independentemente da sua natureza e propósito

Peretti (2001), defende que GRH é simultaneamente um conjunto de conhecimentos actividades que visam propor e regular as responsabilidades das pessoas e respectiva regra de relacionamento, estruturando-se cada um em estreita interdependência.

### **2.2. A Importância De Pessoas Na Organização**

Para Rabaglio (2001), as empresas visionárias sabem valorizar os funcionários com potenciais, estando vários destes trabalhando em equipa é de extrema importância fazer com que se comuniquem com eficácia, para que haja um ambiente favorável ao crescimento pessoal e da organização como um todo.

Chiavenato (2004), sustenta que houve tempos em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos, nos tempos que correm, as

peças constituem não apenas a mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização.

## 2.3. Políticas de Gestão de RH X Retenção de Pessoas Competentes nas Organizações

### 2.3.1. Recrutamento

Gerber e Dyk (1995), assumem que recrutamento é um processo levado a cabo por profissionais do RH a fim de atrair pessoas qualificadas para determinadas tarefas, onde há que questionar se há pessoal qualificado para o efeito a nível interno ou necessariamente terá de ser a nível externo, ou ainda, existirá algum candidato indicado pelos actuais colaboradores.

Fagundes (2004), define recrutamento como sendo uma busca que vai ao encontro de candidatos com o perfil que se situe mais próximo da vaga em questão, onde para o autor, assume que pode se abordar candidatos que não estão a prior a procura de novas colocações porque os recrutadores não ficam a espera dos currículos, estes quando necessário vão ao encontro.

Tabela 1:

Fontes de recrutamento

IMPLICAÇÕES	RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERO	RECRUTAMENTO MISTO
<b>VANTAGENS</b>	Investimento reduzido	Renovação das pessoas	Renovação de pessoas
	Rapidez no processo	Ausência de protecionismo e nepotismo	Motivação nas pessoas
	Segurança para o RH existente	Maior racionalidade no processo	Maior racionalidade no processo
	-----	-----	Possível segurança nos colaboradores que ponderam a possibilidade de serem contratadas
<b>LIMITAÇÕES</b>	Pessoas enraizadas com a cultura	Maior investimento na atracção de candidatos	Investimento elevado
	Relacionamentos conflituosos	Insegurança no pessoal a ser contratado	Morosidade no processo
	Protecionismo	Morosidade no processo	Possíveis subjectividades
	Pouca transparência e credibilidade do processo	Desmotivação nos empregados	-----

Fonte: Adaptado de Costa (2000: pag. 189)

Tabela 2:

Práticas de captação de talentos

AUTOCAPTAÇÃO	CAPTAÇÃO TERCEARIZADA
<b>VANTAGES</b>	<b>VANTAGENS</b>
Menor custo	Menor exposição da empresa

Menor investimento com treinamento	Melhor banco de talentos
Maior envolvimento na qualidade de candidatos	Menos tempo na captação
<b>DESVANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Maior exposição da empresa	Processos mais dispendiosos
Morosidade dos processos	Maior investimento inicial para indução
Provável fraqueza de talentos captados	Menor envolvimento na qualidade de candidatos

Fonte: Adaptado de Friedman, Hatch e Walker (2000. Pag 107)

### 2.3.2. Seleção

Para Peretti (2001), seleção é o processo de verificação de suportes documentais dos candidatos que passa pela avaliação do perfil de cada candidato, testes de personalidade e técnicos, reuniões com candidatos e simulações.

Silva e Nunes (2002), sustentam que muitas empresas cometem erros na captação do pessoal por via de análise de requisitos técnicos que ilustram níveis académicos atingidos e muitas vezes ignorando a componente humana que segundo os autores também deve ser avaliada de um modo bastante criterioso embora não havendo ferramentas padronizadas para prever o carácter do indivíduo que virá a integrar-se no ambiente já construído.

Friedman, Hatch e Walker (2000), consideram o recrutamento e seleção de pessoal como sendo um desafio contínuo não só para os profissionais do RH como também para os gestores das organizações, na medida em que, para o mundo dinâmico dos dias que correm a pessoa vai se tornando a cada dia o maior recurso organizacional, daí que, os autores sugerem reflexão da responsabilidade do profissional que tiver a função de seleccionar.

Rabaglio (2001), defende dois modelos de captação de pessoas, onde aponta o modelo tradicional para organizações menos visionárias e modelo estratégico para organizações visionárias e focadas no futuro.

Tabela 3:

*Modelos de captação de pessoas segundo Rabaglio*

<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>MODELO ESTRATÉGICO</b>
Recrutamento e seleção reactiva	Captação e seleção de talentos proactiva
Foco operacional	Foco estratégico
Visão voltada ao presente	Visão voltada ao presente e futuro
Seleção como um fim em si mesmo	Compromisso com o desenho de cargos
Captação e seleção condicionado a vaga	Captação e seleção contínua de talentos
Valorização do conhecimento e experiência	Valorização do conhecimento, experiência, actividade e comportamento
Actividade centralizada no RH	Actividade centralizada no RH e parceiros
Testes e provas	Ênfase em entrevistas dinâmicas e simulações

Fonte: Rabaglio (2001: 286)

## **2.4. Treinamento**

Kanaane (2001), define treinamento como sendo o processo de ensinamentos teóricos e práticos periódicos e direccionados a profissionais ou candidatos a funções e cargos específicos.

Para Peretti (2001), Treinamento é um processo de especialização de indivíduos no sentido de criar performance pessoal ajustado às responsabilidades das tarefas a executar.

Rabaglio (2001), Treinamento é a educação institucionalizada ou não, que visa preparar os indivíduos para execuções de tarefas específicas, tem objectivo imediato e restrito uma vez que, capacita o indivíduo em ferramentas essenciais para determinado cargo.

## **2.5. Desenvolvimento de Competências**

Rabaglio (2001), sustenta que desenvolvimento de competências é processo de elevação das capacidades, potencialidades por via do ensinamento específico que visa preparar profissionais com foco a desafios na vida profissional.

## **2.6. Capacitação e desenvolvimento de competências e abandono nas organizações**

Gubman (1998), sustenta que investir em treinamento dos colaboradores embora necessário, o procedimento torna-os mais atraentes para os concorrentes.

## **2.7. Motivação**

Para Maximiano (2000), a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele de que natureza for. No campo da administração, pessoa motivada, usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou actividade de qualquer natureza.

Chiavenato (2004), defende que as práticas de GRH, factores intrínsecos do indivíduo, o ambiente Interno e externo são os maiores responsáveis pela motivação humana ao trabalho e ainda, em proporcionar menor rotatividade de profissionais nos cargos e ainda maior retenção de pessoas talentosas na organização.

Fraiman (2007), defende que a ausência de reconhecimento recíproco entre colaboradores e as estruturas hierarquicamente superiores pode constituir uma fonte geradora de desmotivação e de baixo desempenho profissional, criando incertezas e angústias inerentes ao posto laboral levando a ocorrência de conflitos laborais promovendo assim, um acentuado fracasso dos objectivos da organização.

Motivação ou comportamento dramático

Bergamini (1994), face a existência de relação assimétrica, referência a existência de condutas dramáticas que se consubstanciam no abandono de comportamentos naturais mais de acordo com suas características individuais por parte dos colaboradores, adotando assim falsas personagens e posturas.

O autor designa de conduta teatral e dramática o comportamento por superiores hierárquicos que afiguram-se bons monitores que são, bem como os subordinados que se apresentam com motivação e entusiasmo que na realidade não têm, passando os comportamentos a serem inconsistentes apresentando intermitência de formas diferentes e desconexas de agir.

Bergamini sustenta que, a dramaturgia no contexto organizacional não só elimina a auto-identidade assim como desorienta os intervenientes.

## 2.7.2. Modelos Motivacionais

### Hierarquia das necessidades

De acordo com Chiavenato (1992), o princípio básico da teoria motivacional é que as necessidades humanas apresentam uma hierarquia onde as principais estão na base, indo de baixo para cima, a satisfação de uma especula a possibilidade de satisfação da outra normalmente de índole superior.

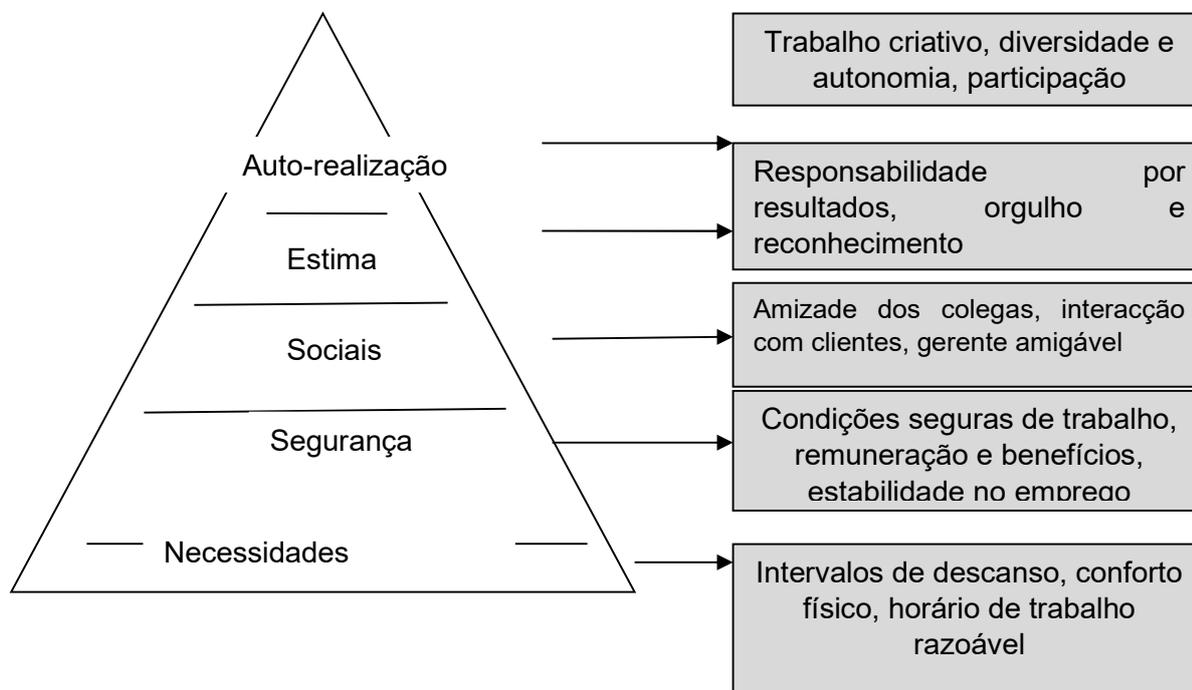


Fig. 1. - Pirâmide Das Necessidades De Maslow

Fonte: Andrew 2000:188

Segundo Gil e Marconi (2001), a motivação tende a perder força ao ser satisfeita a expectativa associada, e observa-se uma mudança na força do indivíduo quando sua satisfação é bloqueada, porém quando isso ocorre outras necessidades competitivas se tornam mais intensas. Quando o direccionamento dos factores não for produzir resultados positivos de tal modo que, quando não respondidas as expectativas as pessoas tornam-se frustradas e desenvolvem comportamentos irracionais como mecanismos de defesa, sendo as mais comuns: Agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga, resignação.

#### **Agressão**

Para Maximiliano (2001), a pessoa passa a dirigir sua hostilidade contra a pessoa ou objecto que constitui a causa da frustração. O colaborador frustrado em seu trabalho pode tentar agredir seu chefe, ou prejudicar sua imagem por meio de boatos.

#### **Deslocamento**

Segundo Texeira (2004), dentro das organizações as pessoas são impotentes para atacar directamente a causa de sua frustração, passando a deslocar sua agressividade para outros alvos, um empregado não podendo agredir seu chefe, sob pena de ser o maior prejudicado, poderá passar a agredir um subordinado, a discutir com a mulher, bater seu filho até mesmo dar um pontapé num cachorro inocente.

#### **Racionalização**

Gil e Marconi (2001), sustentam que quando uma pessoa ou colaborador se sente incapaz de realizar determinado objectivo, pode racionalizar procurando desculpas para o seu insucesso;

## *Regressão*

Para Maximiliano (2001), pessoas frustradas tendem a desistir das tentativas de construir solução de seus problemas, tendendo a regredir a um comportamento infantil, casos de funcionários que não conseguindo digitar um texto no computador terminam dando soco na máquina;

## *Fixação*

Bergamini (1996), sustenta que quando alguém apresenta repetidamente um comportamento improdutivo, um chefe vai progressivamente aumentando as penalidades de um empregado, mas este continua a comportar-se de maneira censurável;

## *Fuga*

Maximiliano (2001), advoga que é frequente ver as pessoas a voltas com um problema, tentando de qualquer modo fazer de contas que não estão vivendo problema algum ou apenas procurando ignorá-lo ou fugir;

## *Resignação*

Maximiliano defende que depois de prolongada frustração, uma pessoa desiste de alcançar seu objectivo, frequentemente visível em pessoas que desempenham tarefas rotineiras e se tornam resignadas, admitindo que não há espaço para melhoria.

## *Motivação e melhorias do desempenho laboral*

Segundo Chiavenato (1992), a motivação é um dos factores que eleva o desempenho, pois mesmo que as pessoas tenham habilidades e aptidões, se não estiverem motivadas não ajuda em nada no contexto padrões de desempenho.

Para o autor, a motivação é a principal actividade do gerente, na medida em que, é de sua responsabilidade utilizar as necessidades dos colaboradores por, constituem as fontes internas da motivação das pessoas, os gestores precisam localizar os motivos do comportamento nos próprios indivíduos.

Para Chiavenato (2002), dá-se o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham, obedecendo diferentes contribuições no processo produtivo.

Segundo Gerber e Dyk (1995), Talento é capacidade que o indivíduo tem executar tarefas excepcionais, ou seja, tarefas que poucos ou quase ninguém executaria na mesma eficiência, facto que, torna as pessoas de certo modo insubstituíveis.

Danna e Matos (1999), defendem que talento é um conjunto de privilégios, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que diferenciam um indivíduo dos outros.

Para Peretti (2001), uma pessoa talentosa é aquela que se destaca, desenvolve atitudes que agregam valor á organização e desempenha papeis insubstituíveis.

O autor acrescenta ainda que pessoas talentosas não são retidas nas organizações apenas por via de incentivos salariais.

## **2.8. Retenção de talentos**

Hunter (2004), afirma que competência é composta pelo conhecimento, pela habilidade e pela atitude - CHA que devem estar agregados às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo. A adaptabilidade nos processos de mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar com tática, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com os colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipa.

## 2.9. Como transformar formar talento em vantagem competitiva na organização

Fieldler apud Teixeira (1998), advoga ainda que um líder orientado para o desenvolvimento é aquele que mais valoriza as experimentações, está sempre em busca de ideias para uma melhoria cada vez crescente, gera e implementa mudanças sempre que necessário.

Para o autor implementação de mudanças impõe a implementação de estratégias visando o sucesso organizativo, pois as estratégias constituirão instrumentos orientadores para a melhoria do clima organizacional.

## 3 MÉTODOS

Segundo Lakatos (2003), a metodologia permite entrar em contacto directo com o que foi escrito e colocado à disposição, especificamente obras literárias, monografias, teses, revistas, legislação, entre outros.

Para Marconi (2010), a especificação da metodologia da pesquisa é de suma importância na medida em que, apresenta respostas a questões associadas a como? Com o quê? Onde? quando? E por quem? a pesquisa será feita evitando desvio de foco do pesquisador.

### 3.1. Entrevista

Para Gil e Marconi (2010), entrevista é uma conversação efectuada presencialmente, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador obter, verbalmente, a informação necessária de forma padronizada ou estruturada.

Para esta pesquisa em particular as entrevistas poderão contribuir na medida em que permitirá à pesquisadora um contacto directo com os entrevistados, podendo obter mais do que uma resposta verbal, como também a leitura da expressão corporal.

### 3.2. Questionário

Vergara (2000), define questionário é uma série de questões apresentadas ao inquirido, por escrito, podendo ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. Onde no questionário aberto as respostas livres são dadas pelos inquiridos; no fechado, o inquirido faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

### 3.3. População e Amostra

Lopes (2003), define população como o conjunto de todos os elementos relativos a um determinado fenómeno que possuem pelo menos uma característica em comum, podendo ser finita ou infinita.

Segundo Spiegel et al (2004), quando a população em estudo é conhecida na sua totalidade, é considerada finita.

Segundo Lopes (2003), quando os elementos da amostram variáveis discretas, variáveis que assumem apenas valores inteiros e sendo a população finita, procedeu-se ao cálculo do tamanho da amostra pela fórmula:

$$n = \frac{z^2 * \hat{p} * \hat{q} * N}{d^2 (N - 1) + z^2 * \hat{p} * \hat{q}}$$

Onde:

$Z$  = abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança  $(1-\alpha)$ ,  $N$  = tamanho da população

$\hat{p}$  = Probabilidade de sucesso (nº de inquiridos),  $\hat{q}$  = Probabilidade de insucesso (nº de não inquiridos);  $d$  = erro amostral.

Amostras: 65, 143 e 146 nas empresas BDO, Y&A e KPMG Moçambique respectivamente.

## 4 RESULTADOS

### 4.1. Historial das empresas de estudo

A BDO é uma empresa multinacional implantada em Moçambique, localizada no centro da cidade de Maputo, Av. 25 de Setembro nº 1230 prédio 33 andares bloco 5 contando actualmente com noventa (90) colaboradores.

Produtos: Consultoria Fiscal, Contabilidade, Gestão e abertura de Negócios.

A Ernest & Yang, é uma companhia multinacional implantada em Moçambique desde 1991, situada no centro da cidade de Maputo, teve como maior motivação o facto de ser um país que projectava ser orientado para um crescimento acentuado uma vez que, teria sido anteriormente assolado por calamidades e guerras. A empresa até à data da pesquisa contava com 292 colaboradores.

Produtos: Consultoria Fiscal, Contabilidade, Gestão, desenho e implementação de Negócios

A KPMG é uma companhia multinacional com sedes entre outros países que até à data da pesquisa tinha sedes em Amsterdão e Holanda e implantada em mais de cento e cinquenta e cinco países. Na data da pesquisa contava com 295 colaboradores

Produtos: Auditoria, Impostos, consultoria em Gestão e estratégias de Negócios

Tabela 04

#### *Prática da BDO no Recrutamento*

Inquiridos (BDO)	Autorrecrutamento	Outsorsing	Combinação	Nula
65	41	19	4	1
100%	63,1%	29,2%	6,2%	1,5%

Fonte: Questionário na BDO

Tabela 05

#### *Prática da Ernest & Yang no Recrutamento*

Inquiridos (E&Y)	Autorecrutamento	Outsorsing	Combinação	Nula
143	105	10	20	8
100%	73,43%	6,88%	13,99%	5,59%

Fonte: Questionário na E&Y Moçambique

Tabela 06

#### *Prática da KPMG no Recrutamento*

Inquiridos (KPMG)	Autorecrutamento	Outsorsing	Combinação	Nula
146	131	4	9	2
100%	89,73%	2,47%	6,16%	1,37%

Fonte: Questionário na KPMG

## Gráfico 01: Práticas de Recrutamento na BDO E&Y e KPMG



Fonte: BDO, E&Y e KPMG

Tomando como base os resultados da pesquisa, foi possível constatar que, as três empresas até à data da pesquisa privilegiavam o autorrecrutamento, facto justificado pelas percentagens desta prática se situando em respostas positivas em cerca de 63%, 73% e 90% para a BDO, E&Y e KPMG respectivamente.

Tabela 07:

### Recrutamento da BDO em empresas concorrentes

Inquiridos (BDO)	Sempre	Algumas vezes	Nunca	Nula
65	0	56	7	2
100%	0%	86,15%	10,76%	3,1%

Fonte: Questionário na BDO

Tabela 08:

### Recrutamento da E&Y em empresas concorrentes

Inquiridos (E&Y)	Sempre	Algumas vezes	Nunca	Nula
143	3	130	0	10
100%	2,10%	90,91%	0%	6,99%

Fonte: Questionário na E&Y

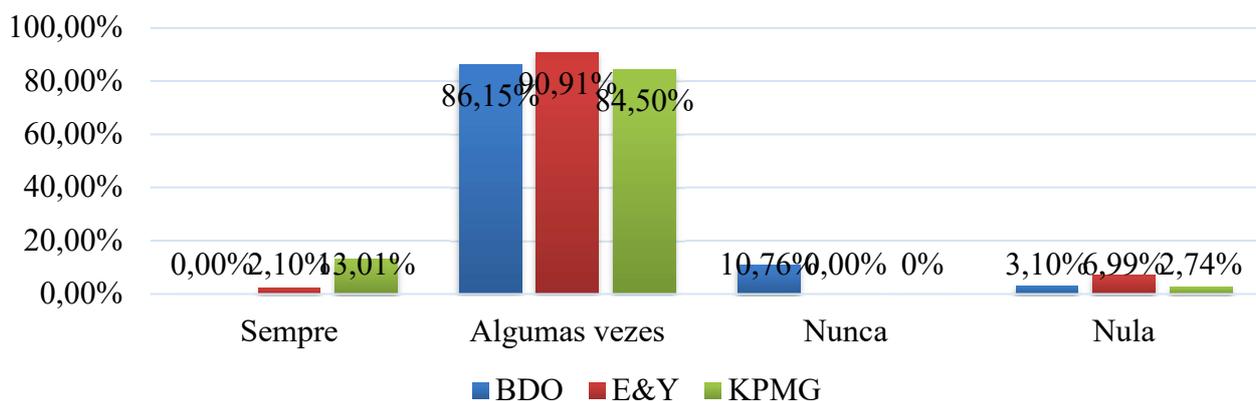
Tabela 09:

### Recrutamento da KPMG em empresas concorrentes

Inquiridos (KPMG)	Sempre	Algumas vezes	Nunca	Nula
146	19	123	0	4
100%	13,01%	84,25%	0%	2,74%

Fonte: Questionário na KPMG

## Recrutamento em empresas concorrentes por parte da BDO, E&Y e KPMG



Fonte: BDO, E&Y e KPMG

Constatou-se ainda que as três firmas têm recorrido ao recrutamento com fonte em empresas concorrentes, sendo sustentado percentagem de afirmações situadas em cerca de 86%, 91% e 84% para as empresas BDO, E&Y e KPMG respectivamente.

Tabela 10:

### Capacitação associada aos abandonos na empresa BDO

Inquiridos (BDO)	Sempre	Algumas vezes	Nunca	Nula
65	0	56	7	2
100%	0%	86,15%	10,76%	3,1%

Fonte: Questionário na BDO

Tabela 11:

### Capacitação associada aos abandonos na empresa E&Y

Inquiridos(E&Y)	Sempre	Algumas Vezes	Nunca	Nula
143	10	25	95	13
100%	6,99%	17,48%	66,43%	9,09%

Fonte: Questionário na E&Y

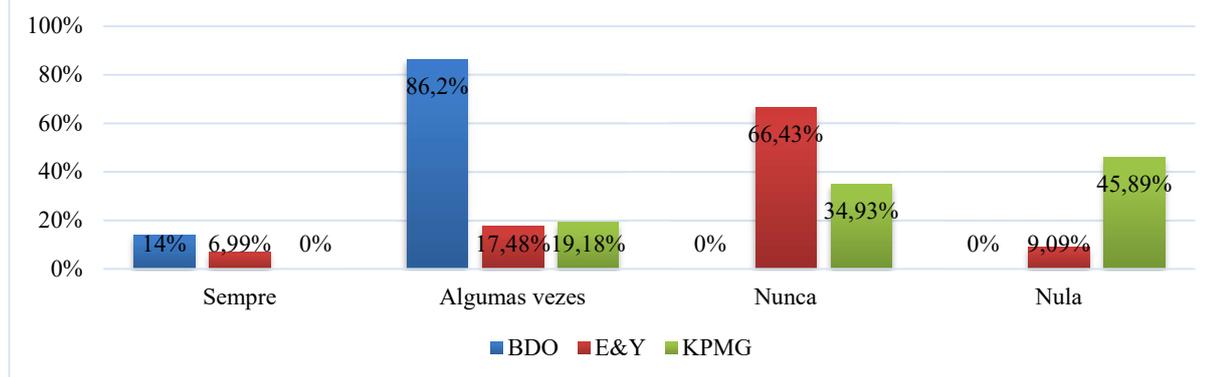
Tabela 12:

### Capacitação associada aos abandonos na empresa KPMG

Inquiridos (KPMG)	Sempre	Algumas Vezes	Nunca	Nula
146	0	28	51	67
100%	0%	19,18%	34,93%	45,89%

Fonte: Questionário na KPMG

**Gráfico 03: Capacitação associada aos abandonos nas empresas BDO, E&Y e KPMG**



Fonte: BDO, E&Y e KPMG

No tocante aos abandonos depois de capacitações, as empresas mostraram-se divergentes na medida em que, a BDO assumiu que algumas vezes os colaboradores abandonam os postos depois de beneficiar de programas de capacitação (86,15%), a E&Y assumiu que nunca enfrenta abandonos depois de programas formativos (66,43%) e a KPMG teve maior parte de abstenções na questão (45,89%) e 34,93% declararam nunca ter tido abandonos antecedidos de programas de capacitação.

Tabela 13:

*Motivação para sair da empresa BDO*

Inquiridos (BDO)	Salário	Ambiente de Trabalho	Os planos Formativos	Outro
65	13	26	10	16
100%	20%	40%	15,38%	24,62%

Fonte: Questionário na BDO

Tabela 14:

*Motivação para continuar na empresa E&Y*

Inquiridos(E&Y)	Salário	Ambiente de Trabalho	Os planos Formativos	Outro
143	30	30	30	53
100%	20,98%	20,98%	20,98%	37,06%

Fonte: Questionário na E&Y

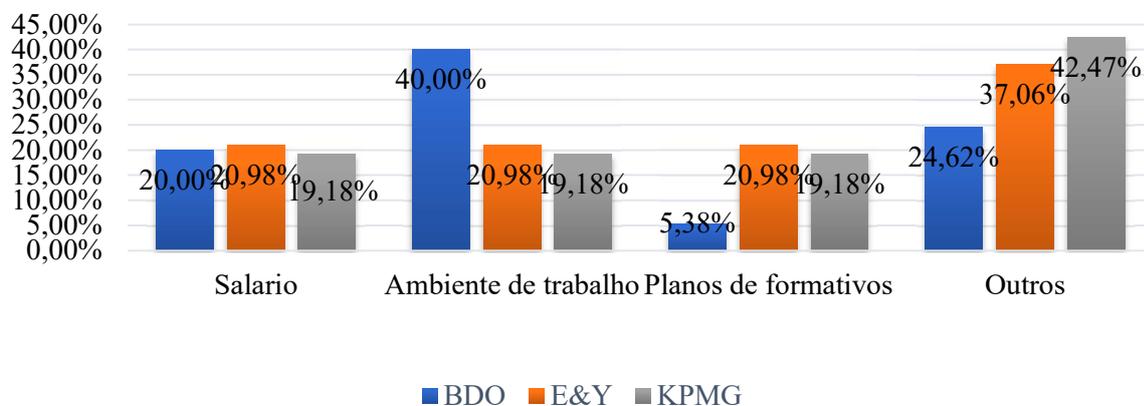
Tabela 15:

*Motivação para continuar na empresa KPMG*

Inquiridos (KPMG)	Salário	Ambiente de Trabalho	Os planos Formativos	Outro
146	28	28	28	62
100%	19,18%	19,18%	19,18%	42,47%

Fonte: Questionário na KPMG

**Gráfico 04: Motivação para continuar nas empresas BDO, E&Y e KPMG**



Fonte: BDO, E&Y e KPMG

Na BDO foi constatado que os colaboradores estariam motivados a mudar de emprego se o ambiente laboral não fosse desejável (40% dos inquiridos), as empresas E&Y e KPMG, apontaram outros motivos como sendo factores impulsioneiros para uma possível mudança de emprego, facto justificado por cerca de 37% e 40% respectivamente apontando outro motivo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusões

Na revisão literária, foi possível constatar que pessoas motivadas respondem positivamente ao trabalho e factores intrínsecos e extrínsecos, são responsáveis pela motivação humana, daí que, existe uma dificuldade em perceber o ser humano, na medida em que, pode se deparar com condutas dramáticas por parte dos superiores hierárquicos bem como da parte dos hierarquicamente inferiores que possam manifestar comportamentos não realísticos e confundirem a gestão.

Na revisão bibliográfica mostrou-se ainda que não se pode manter pessoas talentosas apenas pelo salário, onde, o talento não depende de cargos de chefia de direcção indicados, o talento é algo nato e que pode ser desenvolvido com um aprendizado a mais, ou ainda, por desafios ao longo da vida profissional do indivíduo. Caso para dizer, nem sempre se nasce talentoso, mas sempre se nasce para ser talentoso.

A pesquisa bibliográfica permitiu uma percepção profunda de que a competência de gestão pode transformar talentos em vantagem competitiva nas organizações.

Feita a pesquisa e com base nas constatações nas empresas BDO, Y&Y e KPMG foi possível constatar que as práticas de gestão de pessoas contribuem na captação e retenção de pessoal, competente, talentoso e motivado nas organizações. Concluiu-se ainda que não são apenas remunerações que garantem a manutenção de pessoas talentosas nas organizações.

A pesquisa mostrou ainda que um colaborador competente desperte interesse das empresas concorrentes e ficando exposto a ser aliciado a trabalhar para a concorrência, as capacitações mostram-se fundamentais para o melhor desempenho organizacional, contudo, torna os colaboradores mais atraentes para a concorrência.

Face às constatações do estudo, é de se recomendar que as empresas adoptem não apenas uma estratégia para captação de pessoas talentosas nas organizações visto que nenhuma estratégia é suficientemente boa quando isolada.

## **Recomendações**

- 1 Que valorize mais o capital humano independentemente dos níveis organizacionais ou campos de actuação por se ter constatado que, é o recurso mais valioso para a sobrevivência organizacional, sobre tudo, para uma organização visionária em termos de liderança do mercado onde actua;
- 2 Que se tome consciência de que os processos de autorrecrutamento podem ser mais acessíveis em termos de custos envolvidos, contudo, poderão proporcionar contratação de pessoas menos especializadas para as tarefas associadas;
- 3 Que ao adoptar os processos de recrutamento em outsourcing podem para além de ser dispendiosos, proporcionarem contratação de pessoas com um comportamento pouco ajustado ao ambiente que se pretenda construir, ou ainda, deixar de contratar um colaborador porque não reúne um requisito que por natureza, possa ser irrelevante para a tarefa, mas, dotado de uma componente comportamental muito recomendável para o cargo;
- 4 Que passem a apostar mais em modelos de gestão estratégica na captação de pessoas, na medida em que, modelo tradicional apenas recomenda recrutamento para uma vaga já em espera, a gestão moderna, adopta uma captação contínua o que garante melhorias na captação de pessoal competente e talentoso;
- 5 Que desenhem um programa de ambientação e indução dos colaboradores recentemente contratados para garantir entradas triunfais dos colaboradores na organização e poupar fundos no futuro;
- 6 Que elaborem e implementem de forma contínua planos formativos para elevar as potencialidades de resposta ao trabalho por parte dos colaboradores identificados por ser uma fonte de motivação ao trabalho na medida em que, o colaborador ao se dar conta de que responde eficientemente ao trabalho desenvolve uma Auto motivação;
- 7 Que adoptem um monitoramento de vários factores motivacionais de forma progressiva para garantir manutenção de pessoas mesmo quando treinadas que, por sua natureza se tornam mais atractivas para a concorrência;

## **8 REFERÊNCIAS**

- BERGAMINI, C. W. (1989) *Motivação*. Atlas. São Paulo.
- BERGAMINI, C.W. (1994). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, C. (1997). *Motivação nas Organizações 4ª Edição*- São Paulo: Atlas
- BERGAMINI, C. (2006). *Motivação nas Organizações. 4ª Edição*-São Paulo: Atlas.
- BLOCK, Peter. (2001). *Consultoria Empresarial: O desafio da liberdade*. Makron.
- CHIAVENATO, I. (1983). *Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos*. Rio de Janeiro 8ª Edição. Campus.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução a Teoria da Administração 7ª Edição*. Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 2ª Edição.
- COSTA, T.D. (2000). *Qual o futuro para área de Recursos Humanos nas empresas?* São Paulo: Markon Books
- FAGUNDES, A.V.F.M. (2004). *Descrição, definição e registro de comportamento*. São Paulo: Edicom, 13ª edição.
- FRIEDMAN, B., Hatch, J. e Walker, M.D. (2000). *Capital Humano: “Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes”*. São Paulo: Futura.

- GIL, António Carlos (2001), *Gestão de Pessoas*, São Paulo- Brasil, Editora Atlas S.A.
- KANAANE, R. (1995). *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Maria de Andrade. (2001). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4ed. São Paulo: Atlas.
- LOPES, T.V. M. (1980). *Motivação no Trabalho*, 1ª Edição, editora da fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- MAXIMIANO, António Cezar Amaru. (2000). *Introdução à administração*. 5ª Edição – São Paulo: Atlas Editora.
- NADDEO, M.L.M. (2008). *Aprendizagem Organizacional: Como aprender num cenário em constante mudança*. São Paulo: Komedi
- LIVEIRA, Jorge Luís de. (2005). *Assédio moral nas relações de trabalho*. Atlas Editora
- OLIVEIRA, Djalma. (2009). *Manual de Consultoria Empresarial*. São Paulo. Atlas.
- Rabaglio, M.O. (2001). *Seleção por competência*. São Paulo: Educator.
- REIS, Lopes, (2002). *Estratégia Empresarial*. 1ª Edição, Lisboa: Presença, 2000.
- SEVERINO, A.J. (2006). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- SILVA, M.L. e Nunes, G.S. (2002) *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. São Paulo: Érica.
- SOUSA, António. (1997). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. 1ª edição, Lisboa: Verbo.
- SPIEGEL, Murray. (2004). *Estatística*. 3ª Edição, São Paulo: Makron, 2004.
- VERGARA S.C. (2000). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas.