



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Letras e Ciências Sociais
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Curso de Licenciatura em Administração Pública

O Impacto da Auditoria de Recursos Humanos na Prevenção de Conflitos da Gestão Participativa no Instituto Nacional de Transportes Terrestres (2015-2018)

Licencianda: Inês António Magul

Supervisor: João Mangachaia, Ma

Maputo, Novembro de 2021

Inês António Magul

O Impacto da Auditoria de Recursos Humanos na Prevenção de Conflitos da Gestão Participativa no Instituto Nacional de Transportes Terrestres (2015-2018)

Monografia apresentada à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública

Supervisor: João Mangachaia, Ma

Maputo, Novembro de 2021

Inês António Magul

O Impacto da Auditoria de Recursos Humanos na Prevenção de Conflitos da Gestão Participativa no Instituto Nacional de Transportes Terrestres (2015-2018)

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Data de Aprovação: ____/____/2021.

Mesa de Júri:

O Presidente

(Universidade Eduardo Mondlane)

O Supervisor

(Universidade Eduardo Mondlane)

O Oponente

(Universidade Eduardo Mondlane)

Maputo, Novembro de 2021

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, por minha honra, que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico e que constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas, as fontes que utilizei para sua elaboração.

A Licencianda

(Inês António Magul)

Maputo, Novembro de 2021

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, os principais responsáveis pelos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Para realização deste trabalho só foi possível através de auxílio prestado por várias pessoas. A todas essas pessoas gostaria de manifestar a minha pura e mais profundo agradecimento, especialmente: ao meu supervisor João Mangachai, pela abertura que teve em aceitar a difícil tarefa de supervisionar este trabalho, sobretudo, pelo encorajamento, pela paciência, pelas críticas, correções, sugestões feitas durante a sua elaboração e por todo apoio concedido, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho. Aos professores do Departamento de Ciência Política e Administração Pública que ao longo deste curso dispensaram a devida atenção e me ensinaram os primeiros passos para investigação científica.

Aos funcionários do Instituto Nacional de Transportes Terrestre, pela abertura e disponibilidade no fornecimento das informações. Ao meu irmão, António Babbitine, meus amigos Catia Buanaheira, Alide Força Amade pelos conselhos e encorajamento que sempre me deram para que eu pudesse seguir com esta difícil tarefa de estudar.

Ao meu noivo Isélcio Nhatsave pelo encorajamento prestado durante a realização deste trabalho.

A todos que directa e indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho vai o meu muito obrigado!

EPIGRAFE

A divulgação dos resultados obtidos pela auditoria para os trabalhadores, é um pressuposto de transparência administrativa, na busca de melhorar a accountability dos órgãos públicos.

Idalberto Chiavenato

(Recursos Humanos: O capital humano das organizações)

RESUMO

O presente estudo debruça sobre Impacto da Auditoria de Recursos Humanos na Prevenção de Conflitos da Gestão Participativa, tendo como estudo de caso o Instituto Nacional de Transportes Terrestres. O estudo tem como objectivo Geral: Analisar o impacto da auditoria de Recursos Humanos na prevenção dos conflitos laborais da gestão participativa no INATTER. Para tal, este objectivo foi analisado com base na teoria dos Direitos Humanos do Século XXI, e ainda o estudo teve como metodologia utilizada a qualitativa. O problema subjacente a pesquisa prende-se ao facto de se verificar a resistência as mudanças por parte do INATTER que continua a usar o modelo de gestão tradicional baseado na centralização e concentração do poder nos gestores do topo, havendo assim a exclusão assinalável dos colaboradores nos processos decisórios o que tem resultado em conflitos laborais, letargia dos colaboradores, falta de motivação ou desligamento dos colaboradores nessas instituições, tendo em conta esse problema levantamos a nossa hipótese defendendo que a auditoria dos RH concorre para a detecção de irregularidades relacionais entre o Estado e os funcionários e agentes do Estado, no sentido de evitar o estágio de eclosão conflitual, capaz de incorrer em processos judiciais onde a entidade empregadora seja condenada a ressarcir os danos provocados aos trabalhadores. Em geral conclui-se que a departamento de Recursos Humanos num passado recente estava integrada no Departamento Financeiro, por isso a Auditoria de RH era realizada também de forma integrada, ou seja, não existe uma Auditoria de RH autónoma. Esta aglutinação de funções e a falta de observância do papel preventivo e correctivo desta faz com que se cometam muitas inconformidades legais, transformando-a numa plataforma para a tomada de mediadas punitivas.

Palavras-chave: Auditoria; Recursos Humanos; Conflitos Laborais; Gestão Participativa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Respostas sobre causas e origens de conflitos laborais no INATER.....	28
Gráfico 2: Frequência de conflitos no INATER.....	30
Gráfico 3: Tipos de conflitos do INATER.....	30

Sumário

DECLARAÇÃO DE HONRA	iv
DEDICATÓRIA.....	vii
AGRADECIMENTOS	viii
EPÍGRAFE	ix
RESUMO	x
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Formulação do Problema	2
1.1.2. Hipóteses.....	4
1.2. Objectivos da Pesquisa.....	4
1.2.1. Objectivo Geral.....	4
1.2.2. Objectivos específicos	4
1.3. Justificação da Escolha do tema.....	5
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL DO TEMA	6
2.1. Conceito de Recursos Humanos	6
2.1.1. Área de GRH.....	6
2.1.2. Objectivos e objecto da GRH	6
2.1.3. Importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	7
2.2. Conceito de Auditoria de RH.....	8
2.2.1. Objectivos da Auditoria de Recursos Humanos	10
2.2.2. Perfil do Auditor de RH.....	11
2.2.3. Principais Acções da Auditoria de RH	11
2.2.4. Processo de Auditoria dos RH	12
2.2.5. Desenvolvimento do processo de Auditoria de RH.....	13
2.2.6. Benefícios da Auditoria de RH.....	15
2.3. O Conflito	15
2.3.1. Factores que desencadeam o conflito	17
2.3.2. Níveis de conflito.....	18
2.3.3. Diferentes visões sobre o conflito.....	19

2.4. Conflito laboral	21
2.4.1. Causas dos conflitos laborais	22
4.5. O conflito laboral em Moçambique	24
2.5.1. Resolução de conflitos em Moçambique	25
2.6. Gestão Participativa	27
2.6.1. Vantagens e Desvantagens da Gestão Participativa.....	29
2.6.1.1. Vantagens.....	29
2.6.1.2. Desvantagens	31
2.7. Teoria de Base.....	31
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	33
3.1. Tipos de Pesquisa.....	33
3.2. Quanto à Natureza.....	34
3.3. Quanto à Finalidade	Erro! Indicador não definido.
3.4. Métodos de Abordagem	34
3.5. Técnicas de Recolha de Dados.....	34
3.5.1. Revisão bibliográfica	34
3.5.2. Pesquisa Documental	34
3.5.2. Entrevistas semiestruturadas	35
3.5.3. Questionário.....	35
3.6. Universo e Amostra.....	35
3.6.1. Universo.....	35
3.6.2. Amostra.....	36
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DADOS.....	36
4.1. Caracterização do INATTER.....	36
4.2. Atribuições e competências do INATTER	37
4.2.1. Competências	37
4.3. Quadro Legal da Auditoria de RH na Função Pública	38
4.4. Avaliação da Auditoria de RH no INATTER.....	40
4.4.1. Auditoria interna no INATTER	40
4.4.2. Conformidade legal da GRH no INATTER com o EGFAE e outros dispositivos legais	41

4.4.3. Responsabilidade Social do INATTER para com os seus funcionários	44
4.5. Avaliação da GRH e do nível de satisfação dos funcionários	45
4.5.1. Focos de conflitos laborais no INATTER	46
4.7. Papel da Auditoria de RH na prevenção de conflitos laborais no INATTER	50
4.7.1. Primazia do papel educativo e correctivo da Auditoria de RH.....	51
4.7.2. Monitoria dos principais focos de conflitualidade laboral.....	52
5. CONCLUSÃO	53
SUGESTÕES.....	54
Referência Bibliográfica	55
APÉNDICE A.....	60

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A Reforma do Sector Público em Moçambique, já na sua segunda fase, inspirada pelo lema “*o funcionário a servir cada vez melhor o cidadão*” fica patente que um dos elos importantes desta, é sem sombra de dúvidas o servidor público. Nesta perspectiva, para que o funcionário se sinta motivado a prosseguir a reforma é importante que estabeleça uma relação profícua, não conflitual, com a entidade empregadora que é o Estado.

Assim sendo, a Auditoria de Recursos Humanos (RH) tem o papel importante na prevenção de conflitos laborais pois, cabe-lhe realizar uma vistoria regular do sistema de controlo interno no que concerne às relações laborais, visando garantir o fortalecimento das instituições públicas e o seu respectivo pessoal de forma a melhorar a prestação de serviços, através da componente Profissionalização dos Funcionários do Sector Público, que inclui o desenvolvimento do Sistema de Formação em Administração Pública (SFAP), Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Função Pública (GERHFP) e a reforma Salarial.

Como forma de elucidar melhor o papel da Auditoria de RH na prevenção dos conflitos laborais na Função Pública, pretende-se neste trabalho desenvolver um estudo de caso, concretamente no Instituto Nacional de Transportes Terrestres (INATTER), antigo Instituto Nacional de Viação (INAV), instituição criada para funcionar como um órgão regulador do sector dos transportes terrestres em Moçambique, tendo como objectivo fundamental o de impulsionar o desenvolvimento integrado do sistema de transportes. Assim configurou-se o seguinte tema: “*Impacto da Auditoria de Recursos Humanos na Prevenção de Conflitos da Gestão Participativa no Instituto Nacional de Transportes Terrestres (2015-2018)*”.

Este estudo está subdividido em cinco capítulos. No I capítulo apresentamos a delimitação do tema, apresentamos o problema identificado com a respectiva pergunta de partida, as hipóteses, a justificação do tema e os objectivos da pesquisa (geral e específico). No II capítulo, são apresentados e discutidos os pressupostos teóricos que embasam esta pesquisa, subdivididos em quatro partes. Na primeira delas, apresentamos a ideia geral deste capítulo. Em seguida, definimos e discutimos os conceitos desta pesquisa socorrendo-se de outros autores que escreveram sobre a temática em estudo.

No III capítulo , descrevemos a metodologia que constituíram esta pesquisa, tais como o contexto da pesquisa, tipo de pesquisa, o universo e amostra, os instrumentos de colecta (questionário e entrevista), e os procedimentos realizados para a análise dos dados. No IV capítulo , discutimos e analisamos os dados obtidos através dos instrumentos de colecta e procuramos responder as questões de pesquisa, mencionadas anteriormente, através dos resultados encontrados. Esse capítulo está assim constituído: iniciamos com caracterização do INATER como o nosso caso de estudo, em seguida a apresentação e discussão dos resultados da entrevista feita aos funcionários e gestores da instituição e do questionário colocado aos funcionários. Por fim apresentamos as conclusões do trabalho e as respectivas sugestões.

1.1. Formulação do Problema

Numa breve análise ao ambiente relacional entre os funcionários públicos e a respectiva entidade empregadora, o Estado, é possível vislumbrar uma tensão permanente no que se refere aos salários, o conjunto de benefícios sociais efectivos, isto é, que transitam da existência formal à prática. Por outro lado, a progressão nas carreiras profissionais, a falta de pagamento de subsídios de morte, os atrasos na nomeação definitiva entre outras questões, configuram uma situação conflitual.

Segundo Rego (1998, p.56), a gestão participativa é vista como um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da gestão, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário. Assim recomenda-se a gestão do estilo participativo nas organizações como forma de estimular a participação dos empregados, através de comissões de fábrica, células de produção, equipas de qualidade, grupos de melhoria contínua e outras formas mais recentes de participação em busca de equipas auto-motivadas e auto-gerenciadas, como por exemplo, o “Empowerment” (CHIAVENATO, 1999. p.55).

Para Andrade (2009 p.58), o processo de institucionalização da participação se dá num contexto marcado pela convivência contraditória entre um aparato jurídico-institucional aparentemente compatível com uma sociedade democrática moderna e práticas políticas de *carácter tradicional*, patrimonialistas e clientelistas. Nisso, para Guiraze e Aires, (2011), em Moçambique há ainda um hiato profundo entre normas e práticas, e a superação deste depende, em grande medida, da postura política dos governantes, da sua adesão a um modelo de gestão que amplie a esfera do espaço público para a participação da sociedade, inclusive como um mecanismo de controlo das acções do Governo. Assim sendo, podemos afirmar que a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho, já que os intervenientes são envolvidos nos processos de decisão.

Deste modo, fica claro que gerir de forma participativa, consiste em delegar e receber demandas sobre as decisões que determinam o rumo da empresa, procurando essas demandas entre os colaboradores, os clientes, os fornecedores e outros, tendo como meta que todos contribuam para o desempenho da organização. Neste modelo, tornam-se críticas a liderança, a autonomia e a responsabilização pelos resultados alcançados, visto que cada um é responsável pelo seu comportamento e desempenho.

É neste sentido que, baseando-se na filosofia básica do modelo de gestão participativa é a busca do comprometimento individual com os resultados ou com a missão da empresa, através de processos decisórios consensuais e de trabalho em equipas. De maneira abrangente, gestão participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação de todos no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações. O problema levantado nesta pesquisa situa-se na análise a resistência as mudanças por parte do INNATER, que continua a usar o modelo de gestão tradicional baseado na centralização e concentração do poder nos gestores do topo, havendo assim a exclusão assinalável dos colaboradores nos processos decisórios o que tem resultado em conflitos laborais, letargia dos colaboradores, falta de motivação ou desligamento dos colaboradores nessas instituições, o que leva a questionar:

1.1.1. Pergunta de Partida

- ✓ De que maneira a Auditoria de R H concorre para a prevenção de conflitos laborais da gestão participativa no INATER?

1.1.2. Hipóteses

- ✓ A auditoria dos RH concorre para a detecção de irregularidades relacionais entre o Estado e os funcionários e agentes do Estado, no sentido de evitar o estágio de eclosão conflitual, capaz de incorrer em processos judiciais onde a entidade empregadora seja condenada a ressarcir os danos provocados aos trabalhadores.

1.2. Objectivos da Pesquisa

1.2.1. Objectivo Geral

- ✓ Analisar o impacto da auditoria de Recursos Humanos na prevenção dos conflitos laborais da gestão participativa no INATTER.

1.2.2. Objectivos específicos

- ✓ Identificar os pressupostos basilares da Auditoria de RH na Função Pública, com incidência no caso INATTER;
- ✓ Estudar as causas ou origem dos conflitos laborais no INATER;
- ✓ Explicar o papel da Auditoria de RH na prevenção dos conflitos laborais no INATTER;

1.3. Justificativa

A escolha deste tema para pesquisa mostra-se de grande importância pois, os resultados obtidos nesta pesquisa poderão contribuir para o fortalecimento académico e científico servindo-se de base de consulta para os futuros investigadores e/ou de aperfeiçoamento do tema em outras vertentes.

Em segundo lugar, com este trabalho a pesquisadora espera crescer académicamente e profissionalmente pois, irá colocar um produto que possa ajudar os outros e a instituição que serviu de campo de recolha de dados a entender em que caminho está e por fim levantará vontade de o autor continuar a investigar este assunto em outras instituições.

As motivações da escolha deste tema resultam acima de tudo assumir-se como uma modesta contribuição científica no sentido de inspirar a melhoria das relações laborais na Função Pública, bem como sugerir um debate que conduza a redução do ambiente de encubação de conflitos laborais, cuja eclosão gera acesas disputas judiciais que podem perigar os propósitos da Reforma do Sector Público, pois, um ambiente laboral conflitante não contribui para um bom clima organizacional.

Desta forma, é essencial adotar estratégias de gestão apropriadas, não só ao conflito em si, como também à organização. Embora os recursos humanos estejam no centro da gestão de conflito, uma vez que cabe aos recursos humanos assegurar o bom ambiente entre trabalhadores, o conflito é cada vez mais algo que tem de ser interpretado e gerido a nível organizacional. A escolha do INATTER resulta do facto de a pesquisadora ter feito estágio nesta instituição.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL DO TEMA

2.1. Conceito de Recursos Humanos

No contexto organizacional pode-se encontrar diversos tipos de recursos que permitem a funcionalidade e o alcance das metas preconizadas. Os empregados e colaboradores são a massa laboral geralmente designada como recursos humanos de uma organização. O conceito RH também designa uma unidade de gestão organizacional, como por exemplo o departamento de RH. Por isso, a acepção RH é vista como uma área de gestão de pessoal, daí o uso do conceito Gestão de Recursos Humanos (GRH).

2.1.1. Área de GRH

Uma análise contemporânea da GRH demonstra que esta expressão tem sofrido diversas evoluções semânticas. Houve tempo em que designou gestão de pessoal, gestão de recursos humanos e actualmente se enfatiza a expressão *gestão das pessoas*. Apesar das diferenças de significado que cada uma das três expressões possa veicular, hoje, concorda-se que a gestão das pessoas representa uma componente fundamental de qualquer estratégia organizacional.

Segundo Bilhim (2001, p. 1), a Gestão de Recursos Humanos no essencial continua a dizer respeito às decisões e acções relacionadas com a articulação entre a organização e os seus empregados. Por outro lado, Malik (1998, p. 2), defende que: *A Gestão de Recursos Humanos pode ser compreendida como um subsistema de uma organização. Afinal, são as pessoas que realizam o trabalho das organizações.*

2.1.2. Objectivos e objecto da GRH

A GRH tem como finalidade a planificação, organização e controlo das actividades relacionadas com a área de pessoal no seio das organizações. (VERÍSSIMO 2002, p. 6)

A Gestão de Recursos Humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o Trabalho. Os objectivos da Gestão de Recursos Humanos estão intrinsecamente ligados aos da globalidade da organização. Por

isso, de acordo com Chiavenato (1988, p. 93), basicamente os objectivos da Gestão de Recursos Humanos são:

- ✓ Criar, manter e desenvolver um contingente de RH com habilidade e motivação para realizar os objectivos da organização;
- ✓ Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos RH e alcance dos objectivos individuais; e
- ✓ Alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.

Visando os objectivos acima arrolados, sobressai o objecto da GRH concretamente as pessoas e suas relações dentro da organização. Portanto, a GRH incide sobre o conjunto de empregados e colaboradores que corporizam a massa laboral das organizações, suas relações com a entidade empregadora, bem como o relacionamento no seio dos empregados, tendo como horizonte o alcance dos objectivos organizacionais, por um lado, e a satisfação das expectativas pessoais de cada trabalhador.

2.1.3. Importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Segundo Malik (1998, p. 2), *a administração de Recursos Humanos serve para manter a organização produtiva, eficiente, eficaz, a partir da mobilização adequada das pessoas que ali trabalham*. As pessoas que trabalham na organização representam seu recurso crítico, ou seja, aquele sem o qual ela não consegue realizar o seu trabalho. Por isso, para Chiavenato (2004, p. 482), a gestão do capital humano visa dotar os Recursos Humanos à dinâmica do mercado que exige dos empregados as seguintes competências:

- ✓ Aprender a aprender,
- ✓ Comunicação e colaboração,
- ✓ Raciocínio criativo e solução de problemas,
- ✓ Conhecimento tecnológico,
- ✓ Conhecimento de negócios globais,
- ✓ Liderança e auto-gerenciamento de carreira.

Para que o escopo perseguido pela gestão estratégica dos RH seja atingido é importante que se implantem mecanismos de monitoria, avaliação e controlo da conformidade dos

processos, aí sobressai a Auditoria de RH. Por isso, é importante compreender o que é a Auditoria de RH, que objectivos persegue, sua importância entre outras funções.

2.2. Conceito de Auditoria de RH

O conceito de auditoria apresenta uma controvérsia ao nível bibliográfico, pois cada autor possui seu ponto de vista no concernente a sua definição. Por exemplo, Anderson Verissimo, defende que, a Auditoria de RH personifica uma função de controlo, isto é, o meio pelo qual a direcção da organização verifica se os objectivos previamente traçados para os RH estão a ser devidamente observados ou há distorções. Cabe a esta sugerir o caminho correcto a seguir para reverter as distorções verificadas. Ainda na senda do mesmo autor, outro lado a Auditoria de RH é um processo investigativo que visa realizar inferências sobre o sistema de gestão do pessoal. Portanto, é uma análise e avaliação do desempenho do sistema de gestão do pessoal nos seus aspectos qualitativos, relacionados com as políticas e práticas de RH numa organização. (VERÍSSIMO 2002, p. 9). Por sua vez, Rosa (2005, p.78), define a Auditoria de RH como a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, a avaliação do seu funcionamento actual, seguida de sugestões para melhoria, tendo como base as seguintes palavras-chaves: examinar, averiguar, analisar e conferir. defende que a auditoria de recursos humanos é a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, a avaliação do seu funcionamento actual, seguida de sugestões para melhoria. Este processo tem as seguintes palavras-chaves: examinar, averiguar, analisar, conferir. Para o entendimento deste processo, torna-se importante definir outros dois conceitos de processos utilizados dentro das organizações, muito similares com as acções de Auditoria, nomeadamente a consultoria¹ e a assessoria de Recursos Humanos. Assim, pode-se concluir que a Auditoria de RH, é uma revisão sistemática e formal, desenhada para medir custos e benefícios do programa

¹ Consultoria é um serviço oferecido ao cliente/empresa/instituição, que acontece por meio de diagnósticos e processos, e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções, recomendar e direccionar acções. Por sua vez, a Assessoria é um serviço para ajudar as empresas, instituições e clientes a obterem melhorias no seu desempenho, na sua lucratividade, competitividade e também implementar novos métodos e procedimentos nas mais diversas áreas, (ROSA 2009, p. 96).

global de GRH, e comparar sua eficiência e eficácia num determinado espaço temporal, tendo em conta o desempenho passado, bem como o de outras organizações comparáveis, e sua contribuição para os objectivos da organização.

Sucedem que para além do mero conceito, existe uma querela de ideias no que concerne à prossecução da auditoria. Chiavenato (1997), alega que o propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou ainda práticas e condições que devem ser acrescentadas. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar. As principais funções da auditoria são: indicar as falhas e problemas, determinar as possíveis soluções e sugestões, bem como salientar os aspectos positivos e tentar melhorá-los. Sendo que Anderson Veríssimo não comunga da mesma ideia, pelo que, explica que a função da Auditoria de Recursos Humanos não se restringe apenas à indicação de falhas e problemas, também apresenta soluções e sugestões (Veríssimo (2002)). Portanto, o papel da auditoria de Recursos Humanos é fundamentalmente educacional. A auditoria bem aplicada permite que se desenvolvam nos administradores a sensibilidade para agir de forma pro-activa no que se refere ao diagnóstico de problemas futuros. Por isso, é necessário que as empresas avaliem de forma periódica as directrizes dos Recursos Humanos. Almeida (1985), defende que a função de auditoria deve ser integrada nas filosofias e políticas de gestão e especialmente dirigida à prossecução dos objectivos organizacionais. O seu objecto é educar, transmitir conceitos de produtividade e competitividade, auxiliando a empresa na identificação de focos de descontentamento, eliminando-os antes de degenerarem na eclosão de conflitos danosos.

Chiavenato (2009), explica que as diferenças de objectivos e interesses pessoais sempre conduzem a alguma espécie de conflito. Conflito é o processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer

sistema familiar, social, político e organizacional. Santos (2006), diz que a Auditoria de Recursos Humanos visa evitar o crescimento de processos judiciais e infracções administrativas, promotoras de conflitos, pois, esta tem plena capacidade de detectar, erros, equívocos e obstáculos nas operações envolvidas na gestão de pessoas dentro das empresas, determinando se as mesmas estão operando adequadamente, segundo o amplo escopo de objectivos pré-estabelecidos.

2.2.1. Objectivos da Auditoria de Recursos Humanos

Segundo Veríssimo (2002, p. 9), o principal objectivo da Auditoria de RH é mostrar o modo de funcionamento do sistema de gestão de RH, apontando práticas e atitudes que possam ser prejudiciais à empresa, ou que signifiquem custos financeiros adicionais. Por sua vez, Rosa (2005, p. 15), acha que o propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.

Resumidos os propósitos da Auditoria de RH tendo em conta os diversos autores lidos pode-se concluir que esta actividade visa:

- ✓ Melhorar continuamente a função de GRH proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir actividades, alterar rumos e práticas;
- ✓ Proporcionar retorno para os especialistas, gerentes de linha e funcionários a respeito da eficácia da GRH;
- ✓ Ajudar a GRH a proporcionar uma contribuição significativa para os objectivos da organização e para as necessidades dos clientes e funcionários;
- ✓ Analisar sistematicamente as políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correcção dos desvios como para a sua melhoria contínua.

Em função destes propósitos podemos concluir que a Auditoria de RH visa mostrar como o sistema de GRH está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou ainda práticas e condições que devem ser acrescentadas.

2.2.2. Perfil do Auditor de RH

A importância estratégica da Auditoria de RH exige que os executores desta sejam pessoas qualificadas, com créditos firmados no mercado. Por isso alguns autores aconselham alguns atributos essenciais do auditor: Segundo Veríssimo (2002, p. 13), o perfil de um auditor de RH deve incluir uma boa formação académica e técnica, experiência e muita consideração no seio da organização para que possa desempenhar as suas funções com isenção, seriedade e liberdade. Deve ser alguém capacitado a efectuar uma análise pormenorizada do meio ambiente e da conjuntura trabalhista, isto é, das relações laborais e suas vicissitudes. Assim poderá dar subsídios sobre a política de gestão de pessoal no sentido de evitar que a empresa se depare com situações inesperadas e prejudiciais ao seu normal funcionamento e desenvolvimento.

Santos (2006, p. 11), defende que o Auditor de RH deve possuir competência da legislação trabalhista em vigor no caso de Moçambique a Lei de Trabalho e o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) entre outros instrumentos legais relacionados, visando medir o nível de observância da lei conducente à uma situação infraccionária da organização.

2.2.3. Principais Acções da Auditoria de RH

As principais acções da Auditoria de RH circunscrevem-se em dois vectores, nomeadamente, o *Diagnóstico dos factores e dimensões do sistema de GRH*, e o *Prognóstico das alterações do sistema, bem como a monitoria e acompanhamento das respectivas tendências*.

- ✓ **Processo de diagnóstico na GRH:** onde a Auditoria de RH investiga os aspectos funcionais, a situação da Administração de RH no seio da organização. Este processo está centrado na conjuntura económica, na política de pessoal, funções básicas e instrumentos de trabalho, bem como o estudo e análise dos factores passados (estudo dos dados históricos) tendo em conta que a compreensão do presente depende do estudo do passado. Aqui o auditor visa aprender os factos relevantes na GRH, **analisar** suas origens, causas e efeitos no sentido de traçar um quadro claro e completo da situação prevalecente na área de GRH.

Em função disso, os principais atributos do diagnóstico são: o levantamento e análise das causas das patologias, visando a elaboração de um projecto de reorganização da área através de entrevistas, questionários, observação directa e exame do registo de dados quantitativos. Este é um instrumento de controlo da eficiência organizacional e por inerência da eficácia organizacional, um assunto predilecto da auditoria (VERÍSSIMO,2002, p. 12). Os objectivos do diagnóstico passam por:

- ✓ Corrigir distorções na área de RH e facilitar a respectiva organização;
- ✓ Controlar o funcionamento da área de RH de forma periódica, no sentido de detectar e reverter factores que constroem o desenvolvimento da GRH.
- ✓ Processo de prognóstico na GRH: onde se concebe a produção de estimativas e previsão de situações e oportunidades futuras por parte da Auditoria de RH. Visa desvendar para as organizações, situações futuras em função das mutações constantes a nível mundial tendo em conta a globalização e a instabilidade da economia mundo, (SANTOS, 2006, p. 15).

Com o prognóstico determina-se os factores internos inerentes à função de GRH, à estrutura organizacional, desempenho das chefias, factores psicossociais de ordem externa, ao mercado de trabalho, às demandas trabalhistas e outros factores que influem na GRH. (VERÍSSIMO, 2002, p. 14)

2.2.4. Processo de Auditoria dos RH

O processo de Auditoria de RH é acima de tudo um exercício de medição e prevenção, visando solucionar ou prevenir problemas que possam acarretar litígios na justiça, conflitos laborais resultantes de infracções administrativas, incluindo divergências de comportamento no seio da organização (SANTOS, 2006, p. 8).

Este processo tem em conta os padrões de quantidade, de qualidade, de tempo e de custos. Cada padrão assume-se como um critério ou modelo previamente estabelecido para permitir comparação com os resultados ou objectivos alcançados.

Os padrões de quantidade são geralmente expressos numericamente. Por exemplo:

- ✓ Número de empregados e colaboradores;
- ✓ Percentagem de rotação de empregados;
- ✓ Quantidade de admissões;
- ✓ Índices de acidentes de trabalho, etc.

Por sua vez, os padrões de qualidade, relativos a aspectos não quantificáveis, por exemplo:

- ✓ Métodos de selecção de pessoal;
- ✓ Resultados de programas de treinamento;
- ✓ Funcionamento da avaliação de desempenho; etc.

Os padrões de tempo são usados para avaliar a rapidez na integração de pessoal recém-admitido, permanência média de empregados na organização, etc.

Finalmente os padrões de custos (directos e indirectos) da GRH, incidem sobre os acidentes de trabalho, custos e benefícios sociais, encargos sociais, etc.(VERÍSSIMO, 2002, p. 15).

2.2.5. Desenvolvimento do processo de Auditoria de RH

O desenvolvimento da Auditoria de RH emana de um conjunto de instrumentos indispensáveis para a sua boa prossecução, nomeadamente:

- ✓ Entrevistas aos empregados ou gestores, servindo como uma importante fonte de informação sobre as actividades do pessoal. Por isso ajudam a identificar áreas carentes de melhorias;
- ✓ Questionários e levantamentos, mais viáveis em termos de custos e economia de tempo e abrangência relativamente às entrevistas. Permitem uma maior espontaneidade nas respostas, trazendo maior contributo para os resultados da auditoria;
- ✓ Análise de registos, para aferir a conformidade de procedimentos com a lei;

- ✓ Informação externa, que permite saber o que o público externo à organização pensa dela.
- ✓ Experiência de pesquisa em GRH, que confere um acervo de conhecimento das práticas usuais de trabalho de campo, conferindo maior fidelidade ao processo.

Segundo Veríssimo (2002, p. 15), estes instrumentos são usados nas diversas fases do processo de Auditoria de RH a saber:

1. Planificação da Auditoria: delineamento dos objectivos a atingir;
2. Organização dos recursos necessários para a realização da auditoria, tendo em conta os objectivos a alcançar;
3. Identificação do cenário funcional da organização no âmbito dos RH;
4. Análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas da GRH e, se possível, inferir com a situação das organizações imediatamente concorrentes;
5. Análise da conjuntura visando descobrir factos que estejam ocorrendo ou em vias de ocorrer, capazes de influenciar a GRH;
6. Realizar o diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal;
7. Determinar o posicionamento desejável através de recomendações à área de GRH, de indicadores e procedimentos que possam dotar a empresa de uma vantagem diferencial e competitiva.

A materialização do processo de Auditoria de RH inicia-se através de entrevistas com o pessoal envolvido directamente com as rotinas da GRH, de forma a que o auditor se familiarize um pouco com o clima dessa organização. Não deve ocorrer sem ideias preconcebidas sobre a conformidade ou inconformidade da GRH, requerendo o máximo de imparcialidade para que os resultados sejam fidedignos.

O perfil educativo da Auditoria e não punitivo, deve nortear o processo, valorizando o envolvimento do pessoal da área de GRH. O Auditor deve seguir as pistas que sobressaíam no processo mesmo que isso signifique a não observância estrita dos cronogramas preestabelecidos, visando garantir a fidelidade e credibilidade do resultado final da auditoria. A constatação de anomalias só pode ser divulgada mediante

a apresentação de provas de sustentação. Os resultados da Auditoria devem ser apresentados aos órgãos de direito em forma de relatórios tecnicamente apurados, observando uma estrita confidencialidade. Uma auditoria aos RH deve ter em conta a impressão do pessoal acerca das rotinas auditadas, por exemplo, o grau de satisfação dos funcionários pode servir de indicador do clima organizacional. (SANTOS, 2006, p. 15).

2.2.6. Benefícios da Auditoria de RH

A Auditoria de RH não se limita apenas à indicação de lacunas, falhas ou problemas, mas também lhe cabe apresentar soluções e sugestões. Por isso, a Auditoria de RH tem um papel essencialmente educativo. A Auditoria de RH deve estar integrada na filosofia e políticas de gestão organizacional que visam o alcance dos objectivos previamente traçados, sempre orientada para educar, transmitir conceitos de produtividade e competitividade, auxiliando a organização na identificação de focos de descontentamento, eliminando-os antes que provoquem convulsões (VERÍSSIMO, 2002, p. 11).

Como exame analítico pericial em determinada área, apesar de inicialmente haver sido criada na área da contabilidade, a Auditoria se faz necessária também para avaliar se os procedimentos e determinadas práticas operacionais estão sendo observadas, com vista a garantir uma maior qualidade de serviços prestados por determinada empresa ou sector.

A Auditoria de RH detecta erros, equívocos e obstáculos nas operações inerentes à gestão de pessoas dentro das organizações, determinando se estas estão operando adequadamente, segundo um amplo escopo preestabelecido (SANTOS, 2006, p. 11).

2.3. O Conflito

O termo conflito, segundo dicionário Ferreira (1986, p. 363), *Apud* Martinelli (1998, p. 46), encontra-se do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra; luta; combate; colisão; choque; o elemento básico determinante da acção dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

O conceito de conflito tem sido alvo de múltiplas definições no seio das Ciências Organizacionais, as quais convergem na forma como o conceptualizam Dimas, Lourenço & Miguez, (2005). Como interesses entendem-se os sentimentos das pessoas sobre aquilo que é desejável. É importante observar que nos processos de conflito os interesses são expressos por aspirações, ou seja, representações comportamentais de coisas que as partes envolvidas lutam por conseguir ou acreditam que devam superar, por exemplo metas ou padrões a serem atingidos. Segundo Beck (2009, p. 13), as discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas (...). Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

A percepção da existência de divergência de interesse entre as partes pode advir da crença de uma das partes de que a outra parte não considera os seus interesses (desconfiança); de declarações de motivos e de experiências de privação relativa Rubin, Pruitt & Kim (1994), *Apud* Bataglia (2006, p. 46), acontecem quando uma das partes se vê privada de atingir suas aspirações em decorrência das aspirações da outra parte. Usualmente, nesses casos, a parte privada de atingir as suas aspirações toma consciência da divergência de interesses a partir da privação sofrida. É comum, nessa situação, que a frustração e a indignação associadas à privação relativa tomem a forma de raiva e produzam acções opositoras.

Moscovici (1975, *Apud* Beck, 2009, p. 13), o conflito acentua-se a partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagónicas, caracterizando uma situação conflitiva. O conflito é um fenómeno social, multidimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social.

Na visão de Chiavenato (1993, p. 500), conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos que conduzem a tensões. Por outro lado, sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade,

consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissenção, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. Nesta perspectiva o conflito é a condição geral do mundo animal.

Como é sabido o conflito surge quando existe necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbam a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. É um fenómeno subjectivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção.

De acordo com Almeida (1995, p. 131), um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, diria que é uma situação em que dois ou mais objectivos, pertencentes a uma ou mais pessoas, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade. Igualmente, para Almeida (1995), o conflito é uma situação subjectiva, na qual existe uma atitude negativa ou de hostilidade, devido a uma discrepância entre algo. As partes envolvidas no conflito percebem-se como oponentes, querendo cada uma delas sair vencedora (logo a outra teria que sair vencida).

Segundo Bilhim (1996, p. 194), entende-se o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por *A* para destruir o esforço de *B* com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulta na frustração de *B*, no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses.

Diante do facto de que o conflito é inerente ao relacionamento humano e de que nas organizações existem muitos motivos para se instaurarem conflitos, analisam-se as possíveis reacções das partes diante da situação. É importante notar que gerir conflitos não significa acabar com eles; gerir significa tirar proveito para otimizar o resultado. Segundo Esteves (2002, p. 22), *Apud* Follet (1982), o conflito é uma diferença, está aqui no mundo não podemos evitá-lo, nós devíamos, eu acho, usá-lo. Em vez de condená-lo, devíamos pô-lo para trabalhar a nosso favor.

2.3.1. Factores que desencadeam o conflito

Nas organizações existem condições ou factores antecedentes que levam a situações de conflito. De acordo com Nalder (1983, p. 210-212), *Apud* Chiavenato (2002, p. 473), existem, três condições antecedentes que são inerentes à vida organizacional e que tendem a gerar conflitos, que são:

1. **Diferenciação de actividades:** à medida que a organização cresce, ela não apenas se torna maior como também desenvolve partes ou subsistemas especializados. Como resultado dessa especialização, ao realizar tarefas diferentes e se realcionar com diferentes partes do ambiente, os grupos começam a desenvolver maneiras específicas de pensar, sentir e agir: passam a ter sua própria linguagem, objectivos e interesses.
2. **Recursos compartilhados:** geralmente os recursos disponíveis são limitados ou escassos e distribuídos proporcionalmente entre as diversas áreas ou grupos que pretende aumentar a sua parcela de recursos, uma outra área ou grupo terá que perder ou abrir mão de uma parte dos seus.
3. **Actividades interdependentes:** os indivíduos e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar as suas actividades. A interdependência existe na medida em que um grupo não pode realizar o seu trabalho sem que o outro realize o seu. Todas as pessoas e grupos de uma organização são interdependentes de alguma forma. Quando os grupos se tornam altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos outros.

2.3.2. Níveis de conflito

De acordo com Chiavenato (2004, p. 231), o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade que são:

- ✓ Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que os seus objectivos são diferentes dos objectivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. É o chamado conflito latente, que as partes percebem existir potencialmente;

- ✓ Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifesto externamente com clareza;
- ✓ Conflito manifesto: quando o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência activa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Para Moore *Apud* Lopes (2007, p. 79), os conflitos podem acontecer em três níveis, o nível latente este pode levar muito tempo sem que se manifeste a polarização das diferenças. O conflito emergente aparece com um grau de consciência mais acentuado, onde as discrepâncias são evidentes, e ainda não foi iniciada a negociação. O conflito manifesto é caracterizado pela polarização, luta, confronto das diferenças entre as partes envolvidas.

Thomas (1976, p. 1992), entende que o sujeito pode reagir ao conflito tendo em conta os seus níveis de cooperação ou assertividade. Quando se observa a existência de níveis elevados de cooperação, o sujeito pode agir por colaboração ou por acomodação, dependendo do nível de assertividade presente. Perante o surgimento de níveis baixos de cooperação, o sujeito pode reagir de forma competitiva ou de evitação.

2.3.3. Diferentes visões sobre o conflito

Cavalcanti (2006) citando Robbins (2002), destaca que existem três visões diferentes sobre o conflito, a visão da Escola Tradicional, da Escola das Relações Humanas e da Escola da Abordagem Interaccionista.

A abordagem da Escola Tradicional prevaleceu, principalmente, durante as décadas de 1930 e 1940. Assumia que todo o conflito era contraproducente e, portanto, devia ser evitado. É a visão do senso comum (Beck, 2009). Esta visão destaca o carácter prejudicial do conflito e salienta que o evitamento do mesmo, contribuirá para manter a estabilidade do grupo ou da organização. Por exemplo, se dois trabalhadores tendem a ter conflitos, esta abordagem aconselha a separá-los e estruturar o trabalho de forma que

estes não necessitem de relacionar-se. Deste modo, o conflito é resolvido através de uma separação física ou pela intervenção das altas chefias.

As teorias de gestão clássicas, nomeadamente as de Taylor, Fayol e Weber, defendiam a eliminação de qualquer fonte e tipo de conflito, pois o conflito não seria significado de produtividade, apenas a harmonia e a cooperação. Segundo esta visão tradicional de conflito, este deve ser evitado, pois origina disfunções nos grupos ou na organização em que se verifique a sua existência. Nesta visão, na qual a organização é um sistema fechado, o conflito não deve ocorrer porque é sempre percebido como algo mau, negativo, prejudicial, disruptivo, que cria um clima de guerrilha que inviabiliza processos, e uma falta de confiança entre as pessoas (CAVALCANTI, 2006, p.456).

A escola das Relações Humanas na segunda metade do século XX, explicou que o conflito é natural, espontâneo e inevitável em qualquer organização ou grupo e, por isso, deve ser aceite e não evitado. Desta forma, o conflito pode não ser negativo (mau) mas também pode ser positivo pois pode ser necessário para a eficácia de um grupo ou organização, na medida em que se for devidamente orientado poder provocar inovações e mudanças.

Beck (2009, p. 23) salientou que a visão mais recente sobre os conflitos é conhecida como Interaccionista e defende o conflito como necessário e fonte de novas ideias considerando que é indispensável para combater a acomodação, fazendo emergir outras aspectos ou ideias valiosas que desencadearão mudanças para a melhoria da produção. Nesse sentido, a organização, os colaboradores e os consumidores acabam por ser beneficiados.

O conflito, de acordo com Walton (1972), é um fenómeno processual cíclico, pois é constituído a partir de uma série de episódios que funcionam como um evento provocador e que pode se repetir se o mesmo não se resolver definitivamente ou se houver uma grande interdependência entre as partes.

Para Schermerhorn, et al (1999, p. 270-271), o conflito desenvolve-se em cinco estágios:

1º Condições Antecedentes ao Conflito: São aquelas denominadas de *causas do conflito*, pois estabelecem as condições a partir das quais os conflitos tendem a se desenvolver;

2º Conflito Percebido: As partes percebem que as condições antecedentes criaram situações de diferenças substantivas ou emocionais, apenas caracterizando-se o conflito se a percepção for das duas partes;

3º Conflito Sentido: Experimenta-se uma tensão que motiva a pessoa a tomar medidas para reduzir o sentimento de desconforto (assim como na fase do conflito percebido, aqui também as duas partes precisam desejar resolver o conflito);

4º Conflito Manifesto: Acontece quando o conflito já está totalmente declarado, expresso em comportamento;

5º Resolução ou Supressão do Conflito: Existe a administração da situação do conflito, passando a sua resolução pela procura de medidas capazes de atender às necessidades antecedentes ao conflito ou, então, de suprimir essas condições.

2.4. Conflito laboral

De acordo com Serrano (2001), os conflitos resultam das interações sociais criadas entre os sujeitos, sendo que entre a complexidade do relacionamento e o número de situações conflituais existe uma relação directa, onde quanto mais complexa e a relação interpessoal criada, maior o número de situações conflituais existentes.

O conceito relativo ao conflito é bastante abrangente e é estudado por diversos autores, sendo que para a presente dissertação iremos nos cingir especificamente para a vertente dos conflitos que ocorrem no local de trabalho – conflito laboral. Segundo Chiavenato (2002, pp. 478-479), os conflitos laborais são divergências criadas entre dois sujeitos – as organizações e os sindicatos – envolvendo interesses individuais ou abstratos, gerais, de grupos profissionais ou económicos. Para Guilande (2000, p. 19), conflitos laborais são

aqueles que opõem os trabalhadores aos empregados em matérias como salários, despedimentos injustos, pensões, segurança no trabalho, entre outras condições gerais e especiais de trabalho.

Os conflitos laborais podem ser individuais ou colectivos. Porém qualquer tipo de conflito de trabalho individual ou colectivo consubstancia conflitos de interesses, na medida em que tem lugar quando os interesses das partes são divergentes incidindo sobre interesses opostos e que não podem ser plenamente satisfeitos. Assim, não se deve sacrificar um para a satisfação do outro, ou procurar a harmonização entre si na sua utilização, particularmente nos casos em que o seu objectivo implica uma vantagem para a outra parte².

Conflito de trabalho compreende qualquer controvérsia referente às condições contratuais de emprego, a ocupação do posto de trabalho e também referente às associações de representação de pessoas para negociar condições de emprego/trabalho, independentemente dos factos de as partes envolvidas terem entre si relações próximas de emprego assalariado.

2.4.1. Causas dos conflitos laborais

De acordo com Chiavenato (2002, pp. 479-480), os conflitos laborais envolvem vários tipos de reivindicações a saber:

- ✓ Condições legais de trabalho – condições contratuais de trabalho, como jornada semanal de trabalho, horários de trabalho, intervalo para repouso e para refeições, descanso semanal remunerado (aos domingos e feriados), condições de trabalho da mulher e do menor, contrato de experiência, condições de despedimento e de aviso prévio, etc;
- ✓ Condições económicas de trabalho – são as condições que envolvem a remuneração, como salário profissional (ou salário normativo ou salário piso da categoria), índice

² MT, DNT, Seminário Sobre o Papel da Influência, Estratégias da Administração do Trabalho na Gestão e Resolução de Conflitos Laborais, 2003, p. 4

de reajuste salarial, índice de aumento real ou índice de produtividade da categoria, extraordinário (horas extras) em dias normais ou aos domingos e feriados, equiparação salarial, aumentos de méritos ou de promoção, gorjetas, comissões, etc.

- ✓ Condições físicas de trabalho são as condições ambientais que envolvem os empregados enquanto trabalham como exposição a ruídos, a temperaturas extremas, a gases tóxicos, a agentes químicos, a baixa ou elevada luminosidade, às intempéries, a choques eléctricos, a altitudes bem como os equipamentos de protecção individual vestuário, uniformes e os esquemas de higiene e segurança por parte da organização.
- ✓ Condições sociais de trabalho são as condições que promovem serviços e benefícios sociais previstos ou não em legislação, como restaurante no local de trabalho, alimentação subsidiada ou gratuita, transporte subsidiado ou gratuito, locais de lazer e de repouso, assistência médica – hospitalar, serviço social, assistência odontológica, assistência à gestante, creches, estacionamento gratuito, seguro de vida em grupo, complementação de aposentadoria ou fundos de pensão, complementação do auxílio, etc.

Para Walton e Dutton (1978, p. 343), o conflito resulta em grande medida de factores que se originam fora do relacionamento lateral específico em consideração, ou que antecedem o relacionamento. Mais adiante, os mesmos autores apresentam um modelo que descreve os principais tipos de antecedentes do conflito:

- ✓ **Dependência mútua da tarefa:** É a medida na qual duas unidades ou indivíduos dependem uns dos outros para assistência, informação ou outros actos para o desempenho das suas tarefas;
- ✓ **Assimetrias relacionadas à tarefa:** A interdependência assimétrica tende a levar ao conflito, uma vez que uma parte possui mais condições que a outra para conseguir melhores resultados. Por outro lado, a interdependência simétrica e os padrões simétricos de relacionamentos promovem uma maior colaboração;
- ✓ **Crítérios de desempenho e recompensas:** Quando cada um tem responsabilidade por apenas uma etapa de uma tarefa organizacional o conflito tende a aparecer. Assim, de acordo com os autores, quanto mais as avaliações e recompensas da alta

administração frisarem desempenho separado em vez de seu desempenho combinado, maior será o conflito decorrente (WALTON e DUTTON, 1978, p. 346).

- ✓ **Diferenciação organizacional:** O grau óptimo de diferenciação de uma organização depende do ambiente. Tanto a subdiferenciação quanto a superdiferenciação têm implicações nos processos de coordenação. Portanto, o grau de diferenciação adoptado deve estar de acordo com a tarefa a ser executada. As formas contraditórias de diferenciação são consideradas como uma fonte de conflito organizacional;
- ✓ **Insatisfação com o papel organizacional:** Pode vir de diversas fontes, todas elas, quando chegam a causar a insatisfação, tendem a gerar conflito. Quando o papel das unidades ou o status externo não atendem às necessidades dos membros, estes podem ressentir-se, e isto desencadeia um conflito;
- ✓ **Ambiguidades:** Podem estar presentes em diversos contextos, sempre contribuindo para o aparecimento de conflito; podem surgir da dificuldade em distribuir o mérito e a culpa e podem estar presentes nos critérios de avaliação de desempenho, gerando frustrações, tensões e conflitos. É importante acrescentar que, na visão de Robbins (2002), quanto maior a ambiguidade na definição das responsabilidades pelas acções, maior o potencial de conflito (WALTON & DUTTON, 1978, p. 377).

4.5. O conflito laboral em Moçambique

A eclosão dos conflitos laborais em Moçambique observou-se após a Independência do País com as primeiras manifestações do tipo reivindicações gerais apresentadas em desfiles e comícios do 1º de Maio - Dia Internacional do trabalhador, dirigidas por um único Sindicato.

Como é do conhecimento geral os factores determinantes para a eclosão dos conflitos laborais em Moçambique são, geralmente, o desconhecimento da Lei de Trabalho ou o não cumprimento da mesma, as questões salariais, a não observância dos procedimentos devidos à negociação colectiva, a inexistência de motivação para a negociação colectiva

voluntária e consequente celebração de instrumentos de regulamentação colectiva, a falta de sensibilidade dos parceiros sociais para o estabelecimento de diálogo permanente aberto e franco e a violação dos direitos dos trabalhadores e má interpretação dos mesmos pelas partes. Para além dos factores que desencadeiam os conflitos laborais, muitas são as causas para o seu surgimento a discriminação salarial; salários não compatíveis com as funções exercidas; falta de avaliação profissional; carga horária excessiva, falta de uniformes ou ainda a falta de consideração por parte da entidade patrona.³

2.5.1. Resolução de conflitos em Moçambique

A Lei de Trabalho moçambicana, nº 23/2007 de Agosto, no seu número 1, do artigo 181, subsecção III que regula os conflitos colectivos faz referência que “os conflitos colectivos emergentes da celebração ou revisão de instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho podem ser resolvidos através de mecanismos alternativos extrajudiciais, por via de conciliação, mediação ou arbitragem”.

Mais adiante, o mesmo documento refere que “a resolução extrajudicial de conflitos colectivos pode ser efectuada por entidades públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, nos termos que as partes acordarem ou na falta de acordo”. O processo de resolução de conflitos laborais inicia-se com a comunicação e solicitação de intervenção, por uma ou por ambas partes, do órgão de sua escolha, para efeitos de conciliação, mediação ou arbitragem” (nº1 do art. 183, Lei do Trabalho nº 23/2007).

Por sua vez o artigo nº 184 da Lei a que fazemos referência relata que “salvo os casos de providências cautelares, todos os conflitos devem ser obrigatoriamente, conduzidos para a mediação antes de serem submetidos à arbitragem ou judiciais. Os órgãos de arbitragem ou judiciais que recebam processo não submetidos à conciliação e mediação prévias, notificam as partes para o cumprimento do disposto no número anterior” (nº2 do art. 184, subsecção III).

³ MT, Análise Sociológica dos Conflitos Laborais em Moçambique (1987-2001), Gabinete de Estudos, Relatório de Pesquisa, Maputo, 2003, p. 13.

Neste caso a lei determina que se utilize, previamente, a mediação que é um procedimento em que um terceiro, que pode ser da administração do trabalho, colabora com as partes na obtenção do acordo, fazendo recomendações às partes em conflito e usando todos os meios para aproximá-los do acordo mútuo o mediador actua como conselheiro⁴

Segundo a Lei nº 23/2007 de Agosto, no seu art. 187 – Relativamente ao processo de mediação convencionada que a mediação implica que o conflito de trabalho seja comunicado por uma ou ambas partes, ao órgão local competente da administração do trabalho, podendo solicitar a mediação.

Ao fazer o pedido da mediação deve-se indicar a matéria controvertida e fornecer se os elementos susceptíveis de ajudar o mediador na resolução do conflito e respectiva fundamentação. No processo de mediação o trabalhador pode fazer-se representar pelo organismo sindical e o empregador pela associação de empregadores, na mediação o mediador pode solicitar as partes ou outras entidades competentes, os dados e informações julgadas necessárias, bem como efectuar contactos com as partes, em conjunto ou em separado, ou recorrer a qualquer outro meio adequado à resolução do conflito. Posteriormente, se houver um impasse na resolução da disputa, durante o período de mediação ou se não houver resolução no fim do mesmo período, o mediador tem de emitir uma certidão de impasse.

Na arbitragem, as partes podem submeter a matéria controvertida, se o conflito não for resolvido durante a mediação. A arbitragem pode ser voluntária ou obrigatória segundo o nº 1 do art.º 188 da Lei do Trabalho nº 23/2007 que temos vindo a fazer referência. O nº 2 do mesmo artigo refere que a arbitragem é voluntária sempre que for acordada pelas partes, é obrigatória quando no conflito esteja envolvida uma empresa pública ou um empregador cuja actividade se destine à satisfação de necessidades essenciais da sociedade. Nesse sentido, a arbitragem pode ser tornada obrigatória, por decisão da

⁴ MT, DNT, Seminário Sobre o Papel, Influência, Estratégias da Administração do Trabalho na Gestão e Resolução de Conflitos Laborais, 2003, p. 9.

Comissão de Mediação e Arbitragem Laboral, ouvindo o ministro que tutela a área de trabalho (Lei do trabalho nº 23/2007, nº 21 do art.º 189, subsecção III).

Segundo Lewicki *et al* (1994), os árbitros podem actuar sobre um ou mais tópicos em disputa. A arbitragem pode ser voluntária ou por comprometimento. Na primeira, as partes não precisam concordar com a decisão do árbitro. Na última, é requerido que as partes concordem com a decisão, legalmente ou por comprometimento prévio.

2.6. Gestão Participativa

Sousa (2012, p. 60) salienta que quando se trata da Gestão Participativa, é preciso ver como um conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Ainda o mesmo autor, ao citar Drumond (1991), destaca ainda que o sucesso dessa iniciativa está vinculado essencialmente às pessoas e sua capacidade de acção colectiva,

Para se conseguir uma gestão participativa e eficiente, é necessários que se tenham sempre presente, alguns pontos básicos, como: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar mudanças, análises organizacionais, colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e grupais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos (SOUSA, 2012, p. 33).

A gestão participativa, sob esse prisma, tem sua existência concretizada no diálogo sistémico e organizado de diferentes recursos sob condições flexíveis e normatização adaptável e, sobretudo, sob a tutela de gerentes com perfil integrado e mobilizador de toda equipa. Sobre esse último aspecto a “Participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo.” (SOUZA et all, 2010).

Já Faria (2007, p.55), aborda gestão participativa como uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da gestão das organizações. Deste modo, para o autor, a gestão participativa é uma teoria de gestão de pessoas, que dá ênfase à sua capacidade de autonomamente tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa, e levando a maior satisfação e motivação no trabalho.

Para Bordenave (1995, p.56), a gestão participativa é vista como um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da gestão, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico doutrinário. A gestão participativa, conforme o discutido, revelou-se um modelo de gestão que baseado no diálogo e interacção entre os diferentes actores teve seu início na ideia de combate a tensões e minorar conflitos, evoluindo como instrumento de responsabilização e de soluções corporativas organizadas. É um modelo que considera a integração do indivíduo ao grupo de maneira produtiva e proactiva, buscando, em todos os níveis, soluções concretas, que somadas perseguem o ideal de continuidade nos processos de gestão com vistas a garantir qualidade no cumprimento da missão institucional.

Tabela 1 - Comparação entre modelos

Sistema Directivo	Sistema Participativo
Pouca liberdade para discutir problemas com superiores;	Processo de liderança criando confiança entre líderes/equipa;
Atitudes desfavoráveis em relação à empresa;	Motivação baseada na participação das pessoas
Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa;	Informação fluida, em diversos sentidos;
Processo de interacção limitado;	Alta interacção, com pessoas actuando nos objectivos;

Processo de decisão centralizado no topo da organização;	Processo decisório permeia toda a empresa.
Definição de metas no topo da empresa, sem participação de outros níveis;	Definição participativa de metas;
Controlo centralizado	Controlo disperso, baseado no autocontrolo;
Pessoas não se comprometem com as metas de desempenho	Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos;

Fonte: Adaptado pela autora com base em Maximiano (2000)

Como pode se verificar, o sistema directivo descarta o máximo a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão limitando se o topo a emitir ordens para base. Enquanto no modelo participativo o processo de liderança cria confiança entre líderes e os liderados e todos tem palavra no processo de gestão da empresa. Logo, o segundo modelo que apresentamos aqui na tabela, é onde incidiu a nossa pesquisa pois, com esta pretendemos mostrar o real efeito deste modelo nas empresas ou organizações.

2.6.1. Vantagens e Desvantagens da Gestão Participativa

Se o gestor organizar as coisas como descrito abaixo, ele e a organização serão beneficiados de muitas formas. Sua organização terá um curso melhor e mais estável caso sua equipe seja leal, e sentida como necessária e querida, respeitados e com as opiniões ouvidas. Caso o gestor procure de forma pro-activa as opiniões deles na tomada de decisões, ele contribuirá com todas essas coisas. As decisões tendem a ser melhores quando foram consultadas diversas experiências, informações e conhecimentos. (GEORGE, 1979, p.103).

2.6.1.1. Vantagens

Para o mesmo autor Santos citado por Daniel (2005, p.78), a gestão participativa tem como principais vantagens as seguintes:

- ✓ A Gestão Participativa tem como vantagem a participação eficaz dos colaboradores nos objetivos da empresa, gerando desta forma um clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade em suas funções.
- ✓ Pode-se identificar o verdadeiro papel e a real importância da Gestão Participativa em uma organização. É através da participação que podemos notar e avaliar o desempenho da empresa como um todo e o aumento da produtividade dos colaboradores, uma vez que o sucesso do líder transparece-se sem que haja a necessidade de autoritarismo.

No entanto Chiavenato (2012, p.45), coloca em evidência as seguintes vantagens:

- ✓ A participação colectiva gera ideias diferentes sobre o mesmo assunto, dando ao gestor a possibilidade de escolha, além de uma visão de especialistas em suas áreas de actuação. A administração participativa aumenta em muito a visão de novas ideias, são possibilidades que temos com a contribuição de mais pessoas, que tem ângulos de visão e níveis de conhecimento diferenciado. Este enriquecimento gera alternativas positivas e mais facilidades para o alcance dos objectivos;
- ✓ Pessoas que conhecem bem a organização tem uma visão melhor sobre a parte operacional da empresa, suas forças e fraquezas, isto deve ser considerado, mas o gestor deve encarar isto como um grande quebra-cabeças que só ele tem a visão do todo, mas as partes se somam, sendo importante a participação de cada um dos colaboradores;
- ✓ Outro ponto forte da administração participativa é que as pessoas quando fazem parte deste processo não só colaboram, mas se comprometem com os resultados, afinal o trabalho é colectivo e por isto temos um compromisso assumido por todos, afinal é ideia é minha também, e isto gera um aumento da motivação da equipe.

Tanto relativo as dificuldades, quanto em relação as vantagens, a administração participativa deve ser trabalhada, assim não se pode ter um juízo de valor único, mas as organizações que conseguem superar os problemas e que adoptam a administração participativa tem conseguido resultados melhores.

2.6.1.2. Desvantagens

Braverman (1987, p.72), afirma que a gestão participativa apresenta algumas desvantagens embora pareçam ser poucos e de pouca influência nos processos produtivos. São citadas como desvantagens as seguintes:

- ✓ À primeira vista não parecem existir desvantagens numa gestão participativa, no entanto devem ser tomadas algumas precauções por parte dos líderes;
- ✓ A empresa deve ter um suporte maduro, bases sólidas para que este envolvimento seja produtivo e também adaptar um sentido de organização reflectindo nos processos, actividades e funções exercidos pelos colaboradores, para que não haja sobreposições e conflitos entre os vários membros da hierarquia;
- ✓ Muita das vezes há confusão dos termos ao se confundir gestão participativa e consulta dos participantes. Deste modo, pode-se dizer que um ambiente harmonioso é fundamental ao êxito da gestão participativa, assim como o papel da liderança participativa contribuindo para desenvolvimento das ideias, eliminando os obstáculos e acima de tudo, os gestores devem criar condições para que haja participação efectiva e não apenas reuniões de consulta o que tem sido frequente.

2.7. Teoria de Base

Este estudo vai se basear nos estudos sobre os Direitos Humanos no século XXI, onde inequivocamente estão plasmados os direitos trabalhistas. Por exemplo Claude & Andreopoulos (2007), teorizam que as pessoas no geral e em particular nas relações laborais envolvem-se em conflitos visando a satisfação das suas necessidades de sobrevivência e realização pessoal. Por isso, fica patente que os conflitos laborais resultam da supressão ou suspensão do atendimento das suas necessidades. Assim, garantir a satisfação das necessidades dos funcionários, legalmente estabelecidas através

de uma eficaz auditoria de Recursos Humanos, deve ser um objectivo fundamental dos Estados e das instituições.

Ao longo da história, o trabalhador tem se revelado parte do mais numeroso grupo de pessoas vulneráveis ao desrespeito dos direitos humanos. Responsável pelo trabalho mais árduo da produção de bens que toda a Humanidade consome, é o menos contemplado com o direito de consumir. É, ainda, o maior prejudicado no acesso aos meios de produção, o que o sujeita às ordens dos que detêm esse acesso. Dependente do capital, oferece seu tempo e sua energia em troca de salários que ele não negocia, apenas acata. Subordinado ao capital, aceita jornadas exaustivas; ordens indevidas; humilhações e condições de trabalho precárias e mesmo desumanas, nestas incluídas, por vezes, as do trabalho forçado, onde se coloca menos como sujeito e mais como objeto da relação, (CECATO, 1998, p.351).

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão *Declaração Francesa* de 1789, ícone do surgimento da primeira geração³ de direitos os civis e políticos é, ao mesmo tempo, a demarcação da conquista da liberdade do trabalhador. Este passa a ser livre das amarras das corporações de ofício e das imposições da servidão, pela adoção da premissa de que a faculdade de trabalhar é um dos primeiros direitos do homem. Com a aprovação da referida Declaração, de repercussão mundial, o trabalhador deixa de ser objeto para ser sujeito de direitos e obrigações, (TRINDADE, 2002, p. 191).

Scarlet (2001, p. 33), a Organização Internacional do Trabalho, cuja atribuição é universalizar direitos e condições laborais mínimos, adota, em 1998, a Declaração sobre princípios e direitos fundamentais no trabalho⁵. Esse instrumento, pela especificação e procedência, se torna paradigma dos direitos a serem mundialmente aplicados nos Estados-Membros da Organização. Em outras palavras, sua prática está estendida, ao menos em tese, à maior parte do planeta. Entretanto, seu conteúdo se revela insuficiente

⁵ As expressões direitos humanos e direitos fundamentais são indistintamente utilizadas neste texto. Com efeito, entende-se que, na essência, significam o mesmo. Observe-se, porém, que são diversos os autores que estabelecem distinção entre elas. Os primeiros são atributos reconhecidos por documentos do direito internacional e os segundos são os que foram reconhecidos e positivados no direito constitucional de determinado Estado. Trata-se, portanto, de distinção formal, e não material.

para o alcance de sua pretensão. Incontestavelmente, outras considerações se fazem imprescindíveis às discussões que objetivam definir os direitos mencionados, tais como: a noção de trabalho decente; a posição do trabalhador no conceito de desenvolvimento e o nível da presença do Estado na promoção e no controle da aplicação dos direitos em questão, Scarlet (2001, p. 34).

Os preceitos da desta teoria enquadram-se no trabalho olhando para as relações de trabalho e do estabelecimento dos direitos sociais, fixando-se na base da construção do Estado de Bem-Estar Social. Os direitos ao trabalho; a salário justo e equitativo; ao descanso (intra e inter-jornada; semanal e anual); à liberdade sindical; à negociação coletiva e à greve, além dos relativos à seguridade social, são contemplados nos ordenamentos nacionais. Em princípio, encontra-se completo o quadro dos direitos laborais como mínimo indispensável à salvaguarda da dignidade do trabalhador, conquanto não garantidamente respeitados. Nisso a convergência entre os direitos humanos e os laborais, contemplam o trabalhador, tanto porque consideram a indispensabilidade de meio ambiente saudável de trabalho, como porque ampliam os direitos coletivos, mas, sobretudo, porque definem que a pessoa humana é o sujeito central do desenvolvimento.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipos de Pesquisa

Existem diferentes tipos de pesquisa que se enquadram de acordo com os vários propósitos, objetivos e procedimentos que o pesquisador deseja utilizar como método científico do seu estudo. Para saber qual o modelo mais adequado, o investigador precisa levar em consideração a finalidade do seu trabalho, a abordagem que deseja usar, entre outras características que condizem com o seu objecto de estudo.

3.2. Quanto à Natureza

Quanto à natureza a pesquisa é básica, que no entender de Prodanov e Freitas (2013, p.51) objectiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

3.3. Métodos de Abordagem

Nesta pesquisa usou-se o método indutivo que consiste na aproximação dos fenómenos, caminhando de planos menos abrangentes para outros cada vez mais abrangentes, isto é, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, numa conexão ascendente. Sendo assim, este permitirá a compreensão do nível de eficácia da Auditoria de Recursos Humanos na Função Pública partindo do estudo particularizado do caso INATTER, numa conexão ascendente da Cidade de Maputo para a generalidade do país.

Método descritivo na vertente fenomenológica, que consiste na descrição de uma certa população ou fenómeno, estabelecendo uma relação entre variáveis, com base em questionários e observação sistemática. Por isso, este método vai permitir a descrição da dinâmica do processo de Auditoria de Recursos Humanos na Função Pública, através da observação sistemática do caso INATTER, bem como do trabalho de campo a efectuar.

3.4. Técnicas de Recolha de Dados

3.5.1. Revisão bibliográfica

Para o enquadramento teórico e conceptual do tema foram consultadas várias fontes de informação tais como obras de diversos autores que se debruçam sobre a Auditoria dos RH bem como a resolução de conflitos de um modo geral e, especialmente os conflitos laborais ou trabalhistas. Os principais meios de trabalho são as plataformas multimedia (por exemplo a Internet), a bibliografia impressa em forma de livros, artigos e trabalhos científicos, jornais, revistas especializadas, relacionadas com a gestão e Auditoria de Recursos Humanos, bem como a legislação vigente na Função Pública.

3.5.2. Pesquisa Documental

Segundo Gil (2002, p.48) “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia fundamentalmente das contribuições dos diversos autores

sobre determinado assunto, a pesquisa documental beneficia-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou seja, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectos da pesquisa”. Neste caso vertente, foram consultados diversos documentos internos disponibilizados pelo órgão em estudo e assim com outros documentos como, Regulamentos, mapas estatísticos entre outros e contribuirão para o conhecimento do INATER que é o estudo de caso.

3.5.2. Entrevistas semiestruturadas

Este procedimento foi um acessório importante para o trabalho de campo pois, permitiu através da visita ao INATTER, tomar contacto directo com a realidade da instituição no que se refere à GRH, sua conformidade legal, responsabilidade social, clima organizacional entre outros indicadores importantes capazes de instaurar um ambiente conflitual.

3.5.3. Questionário

Esta técnica de pesquisa foi utilizada de modo a colectar uma série de informação necessária para a elaboração do trabalho. Para Marconi e Lakatos (1996), o questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Com esta técnica elaborou-se questões abertas e fechadas para os diversos funcionários envolvidos na pesquisa, assim foram questionados alguns dos Funcionários do INATER de modo a fornecer a sua percepção em relação ao tema.

3.5. Universo e Amostra

3.5.1. Universo

Entende-se por população ou inverso na óptica de Vergara (2000, p.50) como um “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as mesmas características que são objectos de pesquisa. Enquanto Gil (2002), diz que universo ou população em estudo é constituída por todas as peças produzidas pela fábrica durante aquele período de tempo. A característica estatística tem apenas duas modalidades: peça defeituosa e peça não defeituosa.

Considerando o universo do INATER definiu-se como público-alvo desta pesquisa, os técnicos administrativos, elementos do conselho de Administração dessa instituição.

3.5.2. Amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223), amostra “é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população)”. Já Vergara (2000, p.50) define amostra como sendo “a parte do universo ou da população seleccionada pelo critério de representatividade. Para este trabalho seleccionou-se uma amostra de 15 trabalhadores, sendo 13 simples e 2 gestores. Os funcionários foram seleccionados com base na acessibilidade ou conveniência. A amostra por acessibilidade ou conveniência é uma forma de amostra não probabilística que consiste em seleccionar os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo (Prodanov e Freitas, 2013), sem discriminação de sexo, idade nem pela categoria profissional.

O registo dos dados, a operacionalização e interpretação serão expostos em forma de tabela de acordo com os itens mais relevantes do inquérito.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DADOS

4.1. Caracterização do INATTER

O INATTER é uma instituição criada para funcionar como um órgão regulador do sector dos transportes terrestres em Moçambique, tendo como objectivo fundamental o de impulsionar o desenvolvimento integrado do sistema de transportes. De acordo com o Decreto 32/2011 de 12 de Agosto, o INATTER tem por objecto, regular, fiscalizar e supervisionar as actividades desenvolvidas no ramo dos transportes terrestres, visando

satisfazer as necessidades de qualidade e dos direitos dos utilizadores dos transportes rodoviário e ferroviário (Artigo-1). Esta instituição pública está subordinada ao Ministério dos Transportes e Comunicações, sendo dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira.

4.2. Atribuições e competências do INATTER

No âmbito do Decreto 32/2011 de 12 de Agosto, são atribuições do INATTER, isto é, o que esta instituição deve fazer é:

- ✓ Regular, fiscalizar e monitorar a concessão de contratos públicos, ferroviários e rodoviários;
- ✓ Regular as actividades de transportes terrestres e complementares, designadamente, autorizar, licenciar e fiscalizar as entidades do exercício actividades;
- ✓ Assessorar o Governo na definição, implementação e avaliação de políticas do ramo de transportes terrestres, garantindo sua coordenação interna com subsistemas de circulação e segurança rodoviária e ferroviária, delineando estratégias de intermediação intermodal;
- ✓ Fiscalizar a aplicação de tarifas;
- ✓ Coordenar as actividades de circulação, sinalização, fiscalização e segurança rodoviárias;
- ✓ Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por Lei.

4.2.1. Competências

Na mesma esteira legal, o INATTER detém competências nos âmbitos do serviço de viação por um lado, e no serviço ferroviário, por outro lado.

Âmbito do serviço de viação:

- ✓ Promover estudos aplicados à definição de tarifas, preços, fretes em conformidade com os custos e os benefícios económicos transferidos aos usuários pelos investimentos realizados;
- ✓ Promover um sistema de regulação do mercado de transporte terrestre;

- ✓ Promover estudos sobre segurança rodoviária;
- ✓ Atribuir matrículas a veículos automóveis e reboques bem como a respectiva chapa de matrícula;
- ✓ Emitir cartas de condução, documentos de identificação do veículo e licenças de transporte com peso e dimensões anormais;
- ✓ Participar nas actividades de prevenção e investigação das causas dos acidentes de viação;
- ✓ Realizar inspecções periódicas de veículos automóveis e reboques;
- ✓ Licenciar escolas de condução, operadores de transportes rodoviário e oficinas de veículos automóveis. (Decreto 32/2011 de 12 de Agosto).

Âmbito do serviço ferroviário:

- ✓ Propor medidas legislativas e regulamentares de transportes terrestres e da rede de infra-estruturas ferroviárias;
- ✓ Fiscalizar a utilização de infra-estrutura ferroviária e arbitrar conflitos emergentes;
- ✓ Assegurar e monitorar a defesa dos direitos e interesses dos utentes do transporte ferroviário. (Ibid.,2011).

4.3. Quadro Legal da Auditoria de RH na Função Pública

Tendo em conta que esta pesquisa ocorre numa instituição pública vinculada à função pública, o INATTER, o seu enquadramento legal de qualquer dos seus actos deve ser observado no contexto dos princípios de actuação da administração pública, concretamente no princípio de legalidade. A obediência do princípio de legalidade administrativa implica, necessariamente, a conformidade da acção administrativa com a Lei e o direito.

De acordo com o EFGAE, a actuação dos Agentes e Funcionários do Estado obedecem à Constituição da República de Moçambique (CRM) e demais legislação. No exercício das

suas funções a Administração Pública, os funcionários e agentes do Estado estão exclusivamente ao serviço dos interesses público, vinculados à CRM e às leis. Nesta perspectiva, fica patente que o quadro legal que norteia a Auditoria de RH na função Pública tem em conta em primeiro lugar, a CRM como o conjunto de normas hierarquicamente superiores que inspiram as normas imediatamente inferiores. A cadeia de normas que se segue desemboca no EGFAG e outros dispositivos legais que norteiam a Gestão de RH na Função Pública.

Em função dos imperativos legais, na área da GRH na Função Pública, o Ministério da Função Pública-MFP (2010), refere que a Auditoria de RH visa essencialmente o seguinte: Analisar a situação actual dos recursos humanos, em termos do número de funcionários, respectivas qualificações profissionais, situação no quadro e comparar com o quadro aprovado e as necessidades presentes e futuras identificadas pelo órgão. Analisar e concluir sobre o processo de instrução de processos de fixação de vencimentos, de instrução, organização e arquivo dos processos individuais.

Aferir como é feito o processo de pagamento dos salários, se obedece ou não as exigências legais bem como levantamento da legislação e directrizes específicas do órgão em matéria de recursos humanos e avaliar o seu eventual impacto financeiro. Identificar os pontos fracos do controlo sectorial, avaliar os seus potenciais efeitos caso não sejam tomadas medidas para a sua correcção, e formular recomendações visando a melhoria dos procedimentos.

A avaliação do cumprimento da legislação constante do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e da legislação específica do órgão, essencialmente na vertente de concursos de ingresso, progressões e promoções, processos disciplinares e licenças anuais, o cumprimento da legislação que estabelece os princípios, regras de organização e estruturação do sistema de Carreiras e Remuneração na Função Pública, assim como o procedimento e critérios de avaliação do potencial para a progressão nas carreiras profissionais, incluindo o uso do crachá.

4.4. Avaliação da Auditoria de RH no INATTER

Antes da caracterização do Sistema de Auditoria interna de RH no INATTER, importa clarificar o que é a auditoria interna. Conforme seu nome indica, a auditoria interna é realizada por membros da organização. Portanto, a equipe de auditoria é composta por pessoal especializado no seio da empresa. A sua missão é de identificar áreas problemáticas, identificar as causas e sugerir correcções, visando o prosseguimento cabal dos objectivos organizacionais (Veríssimo,2002, p. 10). Os auditores internos devem ter acesso a todas as actividades a todas as áreas da empresa, a partir dos diversos registos operacionais, propriedades e pessoal, para que possam realizar exames regulares, providenciar suporte oportuno e correcções apropriadas. Os resultados da auditoria, no que se refere à opinião formada e as recomendações, precisam de ser prontamente reportadas à alta administração que deverá proceder as devidas correcções.

Segundo Cossa (2010, p. 16), a auditoria interna é realizada por um departamento interno responsável pela verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos internos de uma entidade. Um dos seus objectivos é reduzir as probabilidades de fraudes, erros, práticas ineficientes ou ineficazes. O serviço de auditoria interna deve ser independente e prestar contas à direcção da instituição.

4.4.1. Auditoria interna no INATTER

O sistema de Auditoria de RH do INATTER não pode fugir aos imperativos da Função Pública pois esta instituição está no mesmo contexto. De acordo com as declarações dos Gestores deste instituto, não existe no seu seio, especificamente uma área de Auditoria de RH, mas sim um Departamento de Auditoria Interna que desenvolve uma verificação global incluindo a área de GRH. A periodicidade das auditorias é semestral, incidindo essencialmente sobre os seguintes indicadores no que se refere à GRH: organização dos processos individuais, livros de ponto (assiduidade) e avaliação de Desempenho bem como a efectividade.

4.4.2. Conformidade legal da GRH no INATTER com o EGFAE e outros dispositivos legais

A aferição da conformidade legal dos indicadores relevantes na manutenção de um bom clima organizacional bem como de índices aceitáveis de motivação dos trabalhadores visa verificar se o que está legalmente estipulado está a ser observado na prática quotidiana, o que significaria a observância do princípio de legalidade que norteia a funcionalidade das instituições públicas e não só.

O primeiro indicador que foi avaliado no trabalho de campo realizado no INATTER, é o *Recrutamento e Selecção (RS) de pessoal*, entendido como uma confluência de duas operações distintas, mas, correlacionadas. O Recrutamento que Segundo Chiavenato (1999:92), é o processo de atracção de candidatos pela organização, isto é, meio de comunicação através do qual a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho. O recrutamento comunica e divulga as oportunidades de emprego existentes, assim como atrai os candidatos para o processo selectivo. Por outro lado, a selecção é o processo onde um recrutador escolhe dentro os candidatos, a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga disponível. De Cenzo e Robbins (1996, p. 171) afirmam que selecção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.

Segundo os dados apurados no terreno, o processo de RS no INATTER tem sido desenvolvido de forma razoável apesar de sofrer algumas distorções resultante da maior demanda de procura de emprego contra uma quantidade reduzida de vagas disponíveis o que propicia alguns esquemas de corrupção. A tabulação deste indicador apresenta 53,3% de anotações razoáveis contra 40% de avaliação positiva, seguida de 6,7% pendentes à uma prestação negativa. Portanto, nesta instituição há um certo rigor na admissão de novos funcionários o que pode concorrer para a melhoria da capacidade de prestação de serviços bem como a viabilização dos propósitos da Reforma do Sector Público.

Quando se fala da conformidade legal da *efectividade* pretende-se saber se depois dos dois anos probatórios os funcionários passam a ser considerados trabalhadores efectivos, com contrato permanente. Se não se verificam situações em que trabalhadores ficam mais

de dois anos como eventuais. Neste âmbito, a avaliação feita demonstra que a observância da lei é positiva em 46,7%, igualmente razoável na mesma percentagem contra apenas 6,6% desabonatórios. A maioria dos trabalhadores recém admitidos quando concluído o período probatório têm ascendido à efectividade, estando assim descartada a possibilidade de este ser um foco de conflitualidade.

No âmbito das *promoções*, importa verificar se anualmente são abertos concursos para promoção de trabalhadores que sejam elegíveis, isto é, que tenha permanecido durante três anos numa categoria e que devam ser avaliados para ascender a outra. Se não há casos de estagnação por muito tempo na mesma situação laboral. Contudo, a situação prevalecente é boa, pois a avaliação pende para 46,7% de razoabilidade e 40% de positividade contra 13,3% que avaliam negativamente. Sendo assim, fica patente que há um esforço para o cumprimento deste postulado apesar de prevalecerem algumas lacunas resultantes da falta de cobertura orçamental, o que se repercute na falta de abrangência de todos os elegíveis à transição de uma categoria para a outra.

Normalmente os quadros superiores têm direito a *subsídios técnicos* acima do salário base, será que estes são honrados pela entidade empregadora? Não existem casos de quadros superiores não enquadrados e sem o usufruto dos direitos legalmente estipulados?

Pelo que se pode observar, há um cumprimento cabal deste postulado em cerca de 73,3%, razoável em 26,7% e um incumprimento de aproximadamente 6,6%. O esforço que deve ser empreendido é de sanar a percentagem negativa de forma seja cada vez mais ínfima.

A *formação* regular dos trabalhadores tendo em conta as permanentes mutações macro e micro-económicas induzidas pela globalização, bem como os imperativos da Reforma do Sector Público (RSP) na sua terceira fase. Por isso, é importante saber se a escolha de trabalhadores para a formação tem observado a equidade sectorial e a justiça em termos de mérito dos seleccionados, se não há cenários de clientelismo e corrupção. Neste contexto os dados apontam 40% de conformidade e 26,7% de razoabilidade, contra 33,3% de incumprimento o que começa a ser preocupante pois, há uma vertiginosa proximidade da fasquia de 50%.

A prossecução do interesse público deve ter em conta os princípios básicos de *Higiene e segurança do trabalho (HST)*, como forma de preservar a integridade física e sanitária do pessoal, componente essencial para a boa prestação. Assim, é importante avaliar a observância de precauções em termos de procedimentos, disponibilização de equipamento de trabalho, limpeza dos recintos, revisão da estrutura eléctrica, manutenção de equipamentos, existência e domínio do uso de extintores pelos trabalhadores. A avaliação feita conduz à conclusão de que predomina uma conformidade razoável em cerca de 60% associada a 13,3% de positividade, contra 26,7% considerada negativa. Isto significa que de forma aceitável a instituição tem acautelado a criação de condições básicas para a preservação da integridade física dos trabalhadores bem como do património existente. Contudo, é preciso melhorar a capacidade de prevenção e a transmissão de habilidades conceituais e comportamentais dos trabalhadores para que acatem integralmente as normas e procedimentos de HST.

No que se refere à componente salarial o indicador predominante é a apreciação razoável (46,7%) da tabela salarial praticada no INATTER aliado a 40% de avaliação positiva. No mesmo contexto, 13,3% dos inquiridos manifestaram-se desagradados com o nível salarial. Esta posição é sustentada tendo em conta um fraco leque de benefícios sociais que a empresa não materializa.

Outro elemento para o prosseguimento adequado do interesse público é a *assiduidade*. Será que os trabalhadores cumprem o horário de trabalho, não cometem muitas faltas? Pelo que os dados demonstram não existe algum motivo para uma apreciação negativa (0%) deste indicador, sendo de destacar a prevalência de 66,7 % de apreciação razoável, associada a 33,3 % cumprimento integral.

Entrando para os suplementos, que têm a ver com o pagamento de quem trabalhe fora das horas normais de expediente, importa verificar se o INATTER paga os suplementos devidos aos trabalhadores nessa situação. Neste âmbito, foi possível constatar que existem muitas reclamações (40%) sobre o cumprimento deste postulado, o que significa que 46,7% dos trabalhadores consideram este indicador razoavelmente observado. Apenas 13,3% se sentem plenamente satisfeitos.

A apreciação da conformidade legal da actuação da área de RH no INATTER de uma forma geral não apresenta indicadores cuja avaliação apresente a predominância de uma percentagem negativa, sendo maioritárias as visões razoável e positiva, o que a partida demonstra que há uma observância aceitável da lei mas, há ainda muitos desafios a enfrentar em termos de racionalização da GRH, a sustentabilidade económica entre outros factores que viabilizem a funcionalidade da empresa.

4.4.3. Responsabilidade Social do INATTER para com os seus funcionários

O conceito de responsabilidade social é complexo, dinâmico e com diferentes significados, tendo em conta o contexto situacional. Para Borato (2011) apud Brito (2012, p. 28), pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético e legal e para Borger (2012, p.29), o conceito pode transmitir a *ideia de contribuição social voluntária, associada a causas específicas*. Por isso, é normal encontrar diferentes definições sobre esse tema que muitas vezes é confundido com outros conceitos como por exemplo, o marketing social ou até filantropia. Trata-se, portanto, de um tema cada vez mais relevante no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objectivos, estratégias e no próprio significado da empresa.

Para outros, responsabilidade social é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social. É também o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética. Noutra perspectiva não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também, os que admitam que a responsabilidade social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto. No que se refere à INATTER, caso em estudo nesta pesquisa, foram eleitos para avaliar a responsabilidade social os seguintes indicadores: assistência médica e medicamentosa, subsídio de funeral; subsídio de natal; subsídio de férias e décimo terceiro vencimento. A ideia que norteia este exercício é de que o salário por mais alto que seja nunca satisfaz as necessidades cada vez crescentes do trabalhador, porém, a esteira de benefícios sociais cria um sensação de segurança social, pois, nos momentos mais difíceis ou alegres a entidade empregadora se faz presente.

No que se refere à responsabilidade social do INATTER foram escolhidos os subsídios de funeral, férias, a assistência médica e medicamentosa bem como o décimo terceiro

vencimento como indicadores de avaliação. Os inquiridos deram a entender que maioritariamente esta empresa não cumpre a sua responsabilidade social pois, furta-se em 46,7% ao pagamento do subsídio de funeral, honrando razoavelmente em 40% e, em apenas 13,3% cumpre na íntegra. Na assistência médica e medicamentosa a situação é gravíssima porque não há cobertura em cerca de 86,7%. Não houve apreciação intermédia, sendo de destacar o cumprimento em apenas 13,3%. O subsídio de férias supera em incumprimento o indicador anterior pois é de cerca de 93,3%, sem igualmente alguma apreciação razoável. Apenas 6,7% da avaliação foi considerada positiva.

O único indicador de responsabilidade social que foi apreciado positivamente é o décimo terceiro vencimento cujo cumprimento ronda os 80% contra 20% de apreciação razoável. Assim, pode-se concluir que em termos de responsabilidade social o INATTER apresenta graves lacunas que podem concorrer para a eclosão de conflitos laborais, baixos níveis motivacionais e, portanto um mau clima organizacional.

4.5. Avaliação da GRH e do nível de satisfação dos funcionários

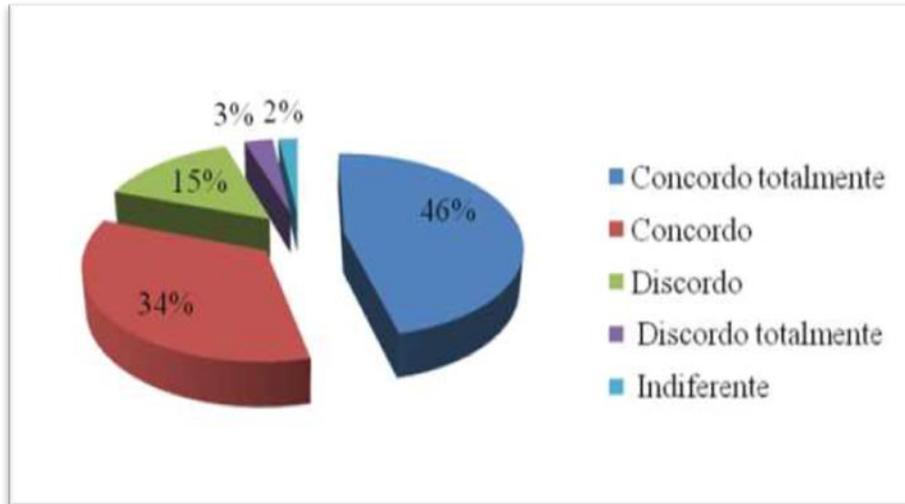
O nível de satisfação dos trabalhadores no seio de uma organização está directamente relacionado com a conformidade legal da actuação da GRH bem como da responsabilidade social que também é da alçada da mesma área. A percepção do trabalhador de que os seus direitos laborais são prontamente acautelados e que a sua estabilidade social faz parte dos objectivos estratégicos da empresa, contribui para o alcance de níveis altos de motivação. A partilha de valores entre a entidade empregadora e a massa laboral é pacífica e faz fluir um clima organizacional fantástico. Relativamente à INATTER foi possível observar que o nível de satisfação do pessoal é razoável em cerca de (73,3%) sendo de notar um ambiente de insatisfação na proporção de 6,7%. Declararam-se satisfeitos aproximadamente 20 % dos inquiridos. Com base na interacção do nível de satisfação e o desempenho da GRH, foi possível verificar que a actuação do departamento de GRH do INATTER absorve maioritariamente uma apreciação positiva (53,3%) aliada a uma cotação razoável em 20%. Os desafios da melhoria do desempenho passam por acautelar os pontos de divergência da percentagem de 26,7% de insatisfeitos.

4.5.1. Focos de conflitos laborais no INATTER

Um dos principais desafios em gerenciar conflitos nas organizações é a identificação de suas origens. Esta perspectiva é essencial para podermos gerenciar-los de uma forma efetiva e eficaz, pois sem essa percepção torna-se difícil determinar quais recursos devemos alocar para, por exemplo, o treinamento das pessoas, bem como quanto e quando investir em outras medidas, com vistas à administração e resolução dos conflitos.

O trabalho de campo permitiu concluir que as principais causas dos conflitos laborais no INATTER é a falta de uma cultura de gestão participativa. Os trabalhadores convivem numa situação de intolerância e de desconfiança por isso o fluxo de informações relevantes e a respectiva troca fica estrangulada. Por exemplo, uma das grandes dificuldades atravessadas para a realização do trabalho de campo foi o receio que os trabalhadores têm de trocar ideias, expressar seus pontos de vista. É caso para dizer, no INATTER há um espectro de gestão autocrática, o Estado de Direito Democrático tende a ser violado. Segundo declarações de um número considerável dos trabalhadores inquiridos foi possível constatar que a gestão operacional tende a ser autocrática e, a tentativa de interação pode resultar em perseguições e retaliações. Por outro lado, há uma falta de uniformidade dos procedimentos de gestão adoptados na instituição, o que concorre para o fraco fluxo de informação corporativa e a partilha de valores. Outro elemento a considerar é a morosidade na tramitação de expediente que signifique benefício para os trabalhadores. Isso faz protelar, promoções, reenquadramentos. Assim, o gráfico a seguir mostra as percepções dos funcionários sobre o não uso da gestão participativa nas instituições concorre para surgimento de conflitos laborais.

Gráfico 1 - Falta de uso de gestão participativa no INATER



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico ilustra que os funcionários da instituição têm consciência de que a falta de gestão participativa origina conflitos laborais. Isto é, cerca de 80% dos inqueridos responderam que concordam que a falta de uso da gestão participativa nas organizações pode concorrer no surgimento dos conflitos laborais.

Esta resposta confirma a posição defendida por Bordenave (2002), *Apud* Brisol (2013), ao afirmar que *a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (BORDENAVE, 2002, p.16 Apud Brisol, 2013).*

Numa outra perspectiva, verifica-se uma ineficácia do processo de avaliação de competências para a ocupação de cargos de chefia. Tal facto faz com que ocorram nomeações de gestores sem qualificações. Daí a deficiente circulação da informação estratégica no seio da organização. No que se refere ao papel da Auditoria de RH, pode-se notar que esta não é capitalizada na perspectiva prognostica, preventiva e educativa, sendo usada mais com um instrumento inspeccionário visando sancionar.



Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

De acordo com os nossos inqueridos, as falhas de comunicação se apresentam como a maior causa ou origem de conflitos. Esta é uma observação importante porque aponta um caminho para reduzir o nível de conflitos nas organizações, e, portanto, os custos relacionados a tais conflitos. O segundo fator que recebeu destaque como causa ou origem dos conflitos está relacionado ao perfil dos gestores dos diferentes departamentos, ou mais especificamente com a falta da preparação ou de flexibilidade dos líderes. Portanto, percebe-se que existem muitos fatores que contribuem para o surgimento de conflitos internos nas organizações, mas os dados iniciais tendem a indicar que o foco do problema e da solução continua sendo o relacionamento humano, neste caso no perfil dos gestores em si para lidarem com situações conflituosas. Outros dois aspectos pesquisados, os valores e a cultura da organização, de acordo com as respostas, apresentaram relativa e moderada importância. Evidentemente são fatores importantes em qualquer organização, no entanto, na opinião dos inqueridos são menos indicados como fontes de conflitos do que falhas nas comunicações e o perfil dos gestores.

Podemos concluir então que, mesmo que os valores e a cultura organizacional sejam competitivos, os líderes e colaboradores que mantiverem uma comunicação clara e aberta com certeza minimizam conflitos internos e seus impactos. Os conflitos na organização não são necessariamente negativos. Em certas circunstâncias, podem ser o motor de mudanças que precisam ocorrer para o bem de todos. O que torna um conflito positivo ou negativo são os efeitos que produzem na organização e nas pessoas, sendo que o que faz a diferença nesses casos normalmente é a forma pelo qual o conflito é gerenciado.

As causas dos conflitos podem ser variadas desde pressões externas, equívocos de processos e fluxos de informações e mudanças de mercado. Mas, no final, são as pessoas que estão envolvidas nos conflitos e seus gestores que precisam resolvê-los. O fator humano é sempre um elemento do problema e da solução, e assim se inicia o papel de RH na questão. A grande maioria destes conflitos é resolvida no dia-a-dia pelo diálogo e bom senso, mas às vezes isso não acontece e neste momento os resultados podem ser muito custosos para a organização e para o relacionamento entre as pessoas.

Na presente pesquisa, procuramos saber a percepção dos funcionários qual a frequência de conflitos internos dentro do INATER? Para 5% dos inqueridos a resposta foi *Raramente*. Os demais consideram conflitos a serem *Às vezes, frequentemente ou sempre*, conforme indicado no gráfico 2 a seguir. Com isso podemos concluir que, enquanto mais que a metade dos inqueridos demonstra que os conflitos no INATER ocorrem de maneira ocasional (60% Às vezes), uma proporção significativa dos inqueridos considera conflitos como algo comum, ou seja, algo que faz parte do dia-dia da organização (35% considerando Sempre e Frequentemente). Conforme o gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando detalhamos os tipos de conflitos internos encontrados no INATER podemos observar que os inqueridos relatam que mais que a metade (60%) são diferenças do dia-a-dia que se resolvem informalmente, mas uma grande parcela (30%) é do tipo que necessitam de apoio para sua resolução, seja ele interno a organização, ou recorrendo a agentes externos (10%). Esses dados estão representados no gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Considerando o potencial alto custo dos conflitos isso pode levar à conclusão de que a gestão de conflitos é algo merecedor de consideração pela alta administração das organizações de muitas instituições. Quanto à origem dos conflitos, conforme já observado, essas podem ser diversas e inter-relacionadas. A introdução de um novo processo, ferramenta, sistema de gestão ou a simples mudança de gestores pode acabar criando um ambiente de conflito.

4.7. Papel da Auditoria de RH na prevenção de conflitos laborais no INATTER

A divulgação dos resultados obtidos pela auditoria para os trabalhadores, é um pressuposto de transparência administrativa, na busca de melhorar a *accountability* dos órgãos públicos. Assim, a Auditoria de RH assume-se como um auxiliar na aferição da transparência e de produção de recomendações gerenciais, que possibilitem o aprimoramento desse processo de GRH. É neste âmbito que o presente trabalho procura desvendar de que forma a auditoria pode auxiliar na promoção da transparência da gestão pública no que se refere ao pessoal, na perspectiva de criar um bom clima organizacional, factor essencial para a prevenção de conflitos laborais.

4.7.1. Primazia do papel educativo e correctivo da Auditoria de RH

No âmbito da Reforma do Sector Público, cujo lema é “*o funcionário a servir cada vez melhor o cidadão,*” o que em outras palavras significa uma melhoria substancial da capacidade e qualidade de serviços da Administração Pública ao cidadão, emana da busca pela melhoria da qualidade dos processos e procedimentos na prossecução do interesse da colectividade. Neste contexto, é de destacar o papel da auditoria como uma ferramenta efectiva para a prevenção e correcção de falhas em processos de prestação de serviços, fornecendo elementos para sua melhoria contínua.

Em função do ambiente organizacional encontrado no INATTER, em que a auditoria é vista simplesmente como uma plataforma de detecção de falhas para posterior tomada de medidas disciplinares, importa sugerir que o ponto de partida para que esta desempenhe o seu papel tradicional, exige-se o desanuviamento da conotação da Auditoria de RH como um exercício inspectivo visando punir os trabalhadores pois, quando se atinge esse estágio a visão estratégica da empresa estará lesada. Por isso, os papéis preventivo (prognóstico) e correctivo (diagnóstico) devem ser mais apurados.

Sendo a Auditoria de RH uma análise aprofundada sobre o sistema de funcionamento que envolve a área de recursos humanos, sob os aspectos: qualidade e serviço (gestão de pessoas), rotinas burocratizadas de gestão de pessoal, a fim de prevenir e ou evitar demandas judiciais e infracções administrativas, esta deve ser operacionalizada como um instrumento para melhoria contínua, actuando com dois focos:

- ✓ **Foco preventivo:** tendo em conta que um procedimento de trabalho sempre pode ser melhorado. A actuação do auditor no sentido de melhorar o procedimento reflecte directamente na prevenção da ocorrência de potenciais inconformidades legais;
- ✓ **Foco correctivo:** na perspectiva de que procedimentos de trabalho que não são seguidos ou que não garantam os resultados almejados, quer por dificuldade de materialização ou pela falta de clareza na mesma, podem ser alterados.

Para o alcance de patamares desejáveis de melhoria contínua de prestação de serviços na Função Pública, deve-se agregar valor às auditorias, capitalizando os seus resultados. Para conduzir a um processo de melhoria contínua, a auditoria não deve ser limitada à avaliação de conformidades. Por isso, esta deve criar oportunidades de discussão entre

auditor e auditado sobre melhorias potenciais nas operações uma vez estes comungarem interesses comuns que passam pela estabilização institucional pois, ambos são da mesma empresa, tendo em conta que estamos perante uma auditoria interna.

4.7.2. Monitoria dos principais focos de conflitualidade laboral

Como se pode constatar no capítulo anterior, a falta de uma plena gestão participativa no INATTER constringe a conformidade legal da GRH bem como o leque de benefícios sociais que iriam motivar os trabalhadores. De algum modo as promoções e a avaliação de desempenho têm gerado algum desconforto. Por isso, a auditoria de RH deve se esmerar no saneamento destes focos como forma de promover um ambiente laboral estável. Neste contexto, a pergunta que se põe é: *como fazer a monitoria dos focos de conflitualidade laboral?*. O pressuposto essencial para responder a questão é a compreensão conceptual da monitoria. A monitoria é um instrumento de gestão cujo objectivo é acompanhar as acções e o cumprimento das metas propostas e dos avanços alcançados, neste caso na GRH, num determinado período que permita estabelecer uma acção sistematizada, contínua e permanente.

A monitoria difere do simples acompanhamento, por adoptar mecanismos que possibilitam a detecção de desvios entre o que foi planeado e o que foi executado, ao longo da implementação do programa de GRH. A monitoria tem como enfoque o acompanhamento do desenvolvimento das acções ou actividades e custos associados para o cumprimento de objectivos. Além disso, na monitoria é necessário haver uma documentação permanente e sistemática, no decorrer do processo de implementação das acções da GRH. A metodologia da monitoria se baseará fundamentalmente no seguimento contínuo das actividades, visando assegurar dois aspectos:

- ✓ **Realização apropriada das actividades de GRH:** O seguimento da realização apropriada se faz para assegurar que se realizou de forma completa e de acordo com os parâmetros definidos previamente. Esta componente deve incidir sobre os principais focos de conflitualidade laboral já mencionados;
- ✓ **Realização oportuna das actividades de GRH:** o seguimento da realização oportuna se faz para assegurar que não somente se cumpriu, mas se considera o tempo previsto para execução. Portanto, é preciso verificar se os funcionários passam

à efectividade no período regulamentado, se são promovidos em tempo real. Este procedimento deve estender-se ao leque de benefícios sociais.

A monitoria contínua dos focos de conflitualidade laboral vai apoiar os gestores nos processos que integram o ciclo de gestão, gerando informações relevantes quanto à execução dos programas de GRH. Assim se poderá aprimorar a gestão dos programas, promover a aprendizagem organizacional e auxiliar a tomada de decisão.

Com este enfoque fica claro que a periodicidade semestral da Auditoria de RH no INATTER não é suficiente para cumprir cabalmente o respectivo papel. Por isso, deve ser intercalado por uma actuante monitoria contínua da GRH, o que permitiria em tempo real prevenir, detectar e corrigir anomalias. Assim seriam mitigados de forma substancial os focos de conflitualidade laboral.

5. CONCLUSÃO

A realização da presente pesquisa relativa ao papel da Auditoria de RH na prevenção de conflitos laborais, tendo como caso concreto o INATTER no período 2015-2018, permitiu concluir que o departamento de Recursos Humanos da instituição, estava integrada ao Departamento Financeiro, de tal forma que a Auditoria de RH era realizada também de forma integrada. Neste sentido constatou-se que não existia uma Auditoria de RH autónoma. Como corolário desta aglutinação de funções, resultava a falta de observância do papel preventivo e correctivo da auditoria, abrindo-se assim espaços para que ocorressem situações de vícios ilegalidades, transformando aquela num mera plataforma para a tomada de mediadas punitivas. Este facto faz com que os auditados se sintam intimidados pelas auditorias, dispensando pouca colaboração aos auditores, atitude esta que concorre para um mau clima organizacional, como é o caso da fraca partilha de valores corporativos e fraca capitalização dos benefícios da Auditoria de RH.

Em geral a maioria dos inqueridos reconhece que conflitos internos naquela instituição são algo comum e em alguns casos até “sempre” estão presentes no dia-a-dia da

organização. Apenas uma minoria os considera raros ou não existentes casos de conflitos laborais.

Em relação às causas de conflitos nas organizações pô-de perceber que existem muitas, mas a mais citada causa de conflitos internos foram as falhas de comunicação e diálogo nas reuniões, e em seguida a inflexibilidade dos gestores em lidar com as diferenças. Neste caso, o papel do RH em gerenciar estes dois aspetos pode ser por treinamento gerencial com apoio de liderança, bem como na seleção de pessoas com perfis mais adequados.

O RH numa instituição não só pode ter um papel relevante na gestão de administração de pessoal, saúde e segurança, bem como pode participar como parceiro estratégico na organização sua atuação em relação à gestão de conflitos (não apenas atuando na prevenção).

Em geral, confirmam-se as hipóteses de que a Auditoria de RH concorre para a detecção de irregularidades relacionais entre o Estado e os funcionários e agentes do Estado, no sentido de evitar o a eclosão de conflitos laborais. Também, esta pode ser considerada uma plataforma técnica de fiscalização da conformidade legal das relações laborais no seio da função pública, visando o fortalecimento de um ambiente saudável, fortalecedor da missão do combate à pobreza e promoção da justiça labora

SUGESTÕES

Perante o cenário prevalecente, recomendam-se as seguintes acções:

- ✓ O resgate do papel tradicional da Auditoria assente na prevenção e correcção de prováveis externalidades adversas ao alcance dos objectivos da GRH, sempre imbuído de um espírito educativo e não punitivo, pois, quando se atinge tal estágio significa ineficácia desta;
- ✓ Promoção de uma gestão participativa em que a troca de ideias é uma mais-valia para o alcance dos objectivos organizacionais. Assim os auditores poderão interagir pacificamente com os auditados, numa comunhão de objectivos, reforçar a eficácia da GRH;

- ✓ Implementação de uma monitoria permanente da GRH no que se refere aos focos de conflitualidade laboral, isso evitaria a acumulação de irregularidades em demasia, que poderiam superar a capacidade de detecção das auditorias semestrais;

- ✓ A autonomização da Auditoria de RH seria um pressuposto para a especialização, o que conduziria à eficácia.

Referência Bibliográfica

1. ALMEIDA, Ferreira. Psicologia para Gestores. *Comportamentos de Sucesso nas Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill, 1995.
2. ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 2ª ed, São Paulo: Editora Atlas, 1985.
3. BATAGALIA, Wilson. . As Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos e o Consenso no Processo Decisório Estratégico em Ambientes Organizacionais Instáveis, Complexos e Não Munificientes: *Um estudo do segmento de telefonia fixa*. (Tese de Doutorado). São Paulo, 2006.
4. BECK, Gurtheb. *Conflito nas Organizações*. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2009. Consultado em 12 de Fevereiro de 2015.
5. BORDENAVE, Paulo. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. São Paulo: USP, 1994
6. BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. *A Auditoria governamental como instrumento de promoção de transparência*. S. Paulo: *Jornal de Políticas educacionais*, 2011.
7. BRITO, Fernanda Fonseca. *Práticas de responsabilidade social no sector de turismo em Cabo Verde: Caso da Ilha do Sal*. Praia: UNICV, 2012

8. CAMPOS, Angelo da Costa. *Composição dos conflitos individuais trabalhistas: uma perspectiva tutelar*. Rio do Janeiro: UNIFLU, 2006.
9. CAVALCANTI, André. O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos. *Um Estudo de Caso em Empresa de Varejo de Vestuário Masculino*. (Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas). Belo Horizonte, 2006.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: *Uma abordagem contingencial*. 2ª ed, São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999
11. . CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999
12. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: MacGraw Hill, 1993.
13. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: *o capital humano das organizações*. 9ª ed, Rio do Janeiro: Elsevier Editora, 2009.
14. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1997.
15. COSSA, José Alberto. Metodologia de Auditoria de Sistemas de Informação Estudo de caso: *inspeção Geral de Finanças*. Maputo, FC/UEM, 2010.
16. DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
17. DIMAS, I., Lourenço, P. e Miguez, J. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional, Psychologica*, 103-119. Editora, 2005.
18. FERREIRA, A. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.
19. FOLLET, M. P. Profeta do Gerenciamento. (Org, Pauline Graham, trad. De Eliana Chiochet, Maria Luiza de Abreu Lima). Rio de janeiro: Qualitymark, Ed, 1997.
20. LOPES, Carlos. M. (2007). Comércio Informal, Transfronteiriço e Transnacional: que Articulações? (Estudo de caso no mercado de S. Pedro - Huambo e nos mercados dos Kwanzas e Roque Santeiro - Luanda). *Economia Global e Gestão*.

- Lisboa. v. 12. n. 3. dez.2007.Disponível em www.researchgate.net. Acessos em 5 maio de 2021.
21. MAXIMIANO, A. Da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
 22. PEREIRA, Jorge Manuel Frias e GOMES, Bruno Miguel Francisco. *Gestão de Conflitos*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.
 23. PERETTI, Jean Marie. *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997
 24. ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
 25. ROBBINS, S. P., e JUDGE, T.A. *Organizational Behavior*, 5ª ed. Pearson, 2013.
 26. ROSA, Maria. Auditoria de Recursos Humanos. São Paulo: SENAC, 2009
 27. RUBIN, J. Z. *Negotiation: An Introduction to Some Issues and Themes*. American Behavioral. Scientist, 1983.
 28. SANTOS, Marcos de Oliveira dos. *Auditoria de Recursos Humanos*. Niterói: Universidade Cândido Mendes, 2006
 29. SARLET, Ingo Wolfgang. A eficácia dos direitos fundamentais. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.
 30. SCHERMERHORN, R., HUNT, G. e OSBORN, N.). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (2.ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 1999.
 31. SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Revista UFMG, 2009. Disponível em www.redalcy.org com acesso em 2 de Abril de 2021.
 32. SOUZA, Luziélia Santos de et. all . *Gestão participativa como ferramenta de melhoria no processo de produção e comercialização das hortaliças orgânicas – Desafios, mudanças e perspectivas para o Século XXI*. UFP, 2010. Disponível em <http://simpad2010.blogspot.com.br/p/programacao.html> com acesso em 19 de Setembro de 2017.
 33. THOMAS, K.W. e JAMES, D. *Organizational Management of Conflict*. Administrative. Science Quartely. IV, 1976.
 34. TRINDADE, José Damião de Lima. *História social dos direitos humanos*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

35. VERÍSSIMO, Anderson Felizardo. *Auditoria de Recursos Humanos*. São Paulo: Universidade Cândido Mendes, 2002
36. VIEIRA, Roberto Fonseca. *A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social*. Salvador: RP_Revista, 2007.
37. WALTON, R. E., DUTTON, J.M. *Administração do Conflito Interdepartamental: Um Modelo e Uma Revisão*. In: LOBOS, J. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.
38. ZANDAMELA, Pedro Lázaro. *Conflitos laborais em empresas de segurança privada, Caso: SOSEP Lda*. Maputo: Faculdade de Economia-UEM, 2008.

Metodologia de Pesquisa

1. Gil, António Carlos. *Como elaborar projecto de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
2. GIL, António Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas 1999.
3. GIL, Garcia e REYES, Luna. *Introdução ao Governo Electrónico: definições, aplicações e implicações*. *Revista da administração pública* nº2 (Maio-Agosto), Brasília 2008.
4. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
5. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

6. MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e Dissertações*. 2 ed. Editora Atlas: São Paulo, 2000.
7. OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão, 2011.
8. PRODANOV, C. C e Freitas, E. C . *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo. Editora Feevale. Rio Grande do Sul – Brasil, 2013.

APENDICES

APENDICE A

Inquérito aos funcionários do INATTER

Caro Sr. (a)

Este questionário destina-se á recolha de informação sobre o Impacto da Auditoria de RH na prevenção de conflitos laborais no INATTER no âmbito da elaboração da Monografia científica para a conclusão do nível de Licenciatura em Administração Pública na UEM. Por isso, agradecemos a sua provável colaboração, bem como a fidelidade e sinceridade das respostas. Garantimos o sigilo da identidade de quem queira manter o anonimato.

1. Nome _____ Anónimo _____

2. Sexo _____ Idade _____ Escolaridade _____ Residência _____

Cargo/Função _____ Tempo de serviço _____ Anos

3. Sabe o que é auditoria de RH? Quantas vezes foi interpelado no âmbito da Auditoria de RH?

4. Que avaliação faz da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no INATTER na criação de um ambiente de trabalho são?

4.1 Conformidade legal dos seguintes indicadores

Recrutamento e selecção: avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA___

Efectividade : _____ POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Promoções: _____ POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Subsídio técnico:_____ POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Formação: _____ POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Higiene e segurança do trabalho: avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___
NEGATIVA___

Remuneração: Avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA___

Assiduidade: _____ POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA___

Suplementos: avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

4.2 Responsabilidade social do INATTER para com os trabalhadores (benefícios sociais).

Assistência médica e medicamentosa: Avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___
NEGATIVA___

Subsídio de funeral: Avaliação POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Subsídio de férias: POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

Décimo terceiro vencimento: POSITIVA___ INTERMÉDIA___ NEGATIVA

5. Quais são os principais pontos de discórdia entre a Administração do INATTER e os funcionários no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (focos de conflito)?

6. De que modo a Auditoria dos RH ajuda a Administração a prevenir conflitos laborais?

7. Como avalia o nível de satisfação dos funcionários do INATTER relativamente à GRH? BOM_____ SUFICIENTE_____ MAU_____

Porquê?_____

8. O que é que a Reforma do Sector Público trouxe de positivo para a melhoria das relações laborais?_____

Grato pela colaboração

A pesquisadora : Inês Magul (_____)

Maputo, Julho de 2021

Inquérito aos Gestores do Departamento de Recursos Humanos do INATTER

Caro Sr. (a)

Este questionário destina-se á recolha de informação sobre o Impacto da Auditoria de RH na prevenção de conflitos laborais no INATTER no âmbito da elaboração da Monografia científica para a conclusão do nível de Licenciatura em Administração Pública na UEM Por isso, agradecemos a sua provável colaboração, bem como a fidelidade e sinceridade das respostas. Garantimos o sigilo da identidade de quem queira manter o anonimato.

1. Nome_____ Anónimo

2. Sexo _____ Idade _____ Escolaridade _____ Residência _____
Cargo/Função _____

3. Existe Auditoria de RH de forma específica no INATTER ou esta encontra-se vinculada à Auditoria das Demonstrações Financeiras? Que sistema de Auditoria de RH está implantado? _____

4. Qual é a regularidade da Auditoria interna de RH no INATTER? _____

5. Quais são os principais elementos visados pela Auditoria de RH no INATTER? _____

6. Quais são os principais pontos de discórdia entre a Administração do INATTER e os funcionários no âmbito da Gestão de Recursos Humanos? _____

7. De que modo a Auditoria dos RH ajuda a Administração do INATTER a prevenir conflitos laborais? _____

8. Quais são os principais constrangimentos da Auditoria de RH no INATTER e como minimizá-los? _____

9. Como avalia o nível de satisfação dos funcionários do INATTER relativamente à GRH? Bom _____ Suficiente _____ Mau _____
Porquê? _____

10. Que benefícios a Reforma do Sector Público trouxe para a melhoria das relações laborais? _____

Grato pela colaboração

A pesquisadora: Inês Magul (_____)

Maputo, Novembro de 2021