



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

AUTORA: CARLA MÁRCIA MANGUANA

Gestão dos Recursos Humanos

O impacto da comunicação no desempenho dos funcionários

O caso da Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública (ADM, E. P.)

(1998 - 2002)

Supervisor: Dr. Xavier de Jesus

“Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura, em Administração Pública, na Universidade Eduardo Mondlane”

Visto e aprovado
20.07.05
Carla Manguana

4605
20.07.05
Ofenta
AP-40

Maputo

2002



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

AUTORA: CARLA MÁRCIA MANGUANA

Gestão dos Recursos Humanos
O impacto da comunicação no desempenho dos funcionários
O caso da Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública (ADM, E. P.)
(1998 – 2002)

Supervisor: Dr. Xavier de Jesus

“Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura, em Administração Pública, na Universidade Eduardo Mondlane”

Maputo

2002

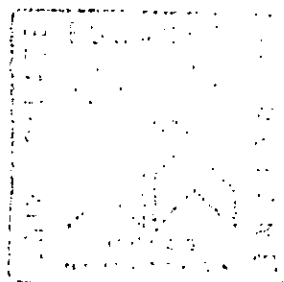
DECLARAÇÃO

Declaro que este Trabalho de Fim de Curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Maputo, Junho de 2002



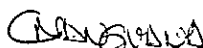
Carla Márcia Manguana



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família especialmente aos meus pais, **Argentina e Cândido**, ao verem este meu (nosso) sonho realizado.

Com aquele amor e carinho de sempre



Carla Márcia Manguana

Junho de 2002

AGRADECIMENTOS

Gostaria de enviar os meus sinceros agradecimentos às pessoas que me ajudaram na elaboração do presente trabalho:

Um agradecimento muito especial ao **Sr. Mutxhini Ngwenya**, patrocinador exclusivo do trabalho;

Ao **Dr. Xavier de Jesus**, que apesar das suas inúmeras ocupações, aceitou a nobre tarefa de trabalhar como supervisor do meu trabalho, prestando o devido acompanhamento desde a elaboração do projecto até à redacção do texto final;

Ao **Dr. Constantino Adriano da Costa**, Administrador para o pelouro dos Recursos Humanos da organização em estudo, que aceitou trabalhar como meu co-supervisor;

Ao **Dr. Alves Cumbe**, pelas suas válidas contribuições, ao aceitar fazer a análise crítica do trabalho, sugerindo algumas alterações tendentes à melhoria do mesmo;

Aos colegas de turma em especial aos do meu grupo, **Alberto Matola, Carlos Manhiça e Luís Nhagumbe**;

Aos funcionários da Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública, pela forma calorosa como me receberam, e fizeram com que o meu trabalho chegasse ao fim sem nenhum tipo de dificuldades;

Aos meus irmãos, **Ana Maria, Félix e Celso**, pela força durante o decorrer do curso.

A todos o meu **MUITO OBRIGADO**.

RESUMO

O presente estudo foi realizado na ADM, E. P., tendo como principal objectivo a análise da gestão dos Recursos Humanos naquela organização, e como atenção especial o impacto da comunicação no desempenho dos funcionários.

O estudo teve a seguinte questão de partida, até que ponto o tipo de comunicação implantado na organização produz efeitos no desempenho dos funcionários. Teve duas hipóteses: a primeira, o tipo de comunicação existente na ADM, E. P., tende a prejudicar o desempenho dos funcionários e a segunda, a comunicação informal tem provocado um ambiente de incerteza e instabilidade no seio dos funcionários.

Após a efectivação do estudo, que privilegiou a pesquisa bibliográfica com recurso a fontes primárias, secundárias e o trabalho de campo com entrevistas semi-estruturadas dirigidas aos funcionários e a alguns gestores chegou-se à conclusão geral que o sistema de gestão de Recursos Humanos na ADM, E. P., é ineficiente e ineficaz, para além de outras conclusões específicas.

Em face destes constrangimentos, são avançadas algumas propostas tendentes ao melhoramento da gestão dos Recursos Humanos na organização.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	2
1. CONTEXTO.....	4
1.1 A situação sócio-económica do país.....	4
1.2. A criação da Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique Empresa Estatal (E. E.) e a sua transformação em Empresa Pública (E. P.).....	5
2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	7
2.1. Âmbito Geral.....	7
2.2. Âmbito Pessoal.....	7
3. O ESTUDO.....	9
3.1. Objecto de estudo.....	9
3.2. O problema.....	11
3.3. Delimitação.....	11
3.4. Objectivos do estudo.....	11
3.4.1. Objectivo Geral.....	12
3.4.2. Objectivos Específicos.....	12
3.5. Hipóteses.....	12
3.6. Metodologia.....	12
3.6.1. Método.....	12
3.6.2. Técnicas de recolha de dados.....	13
3.6.3. Técnica de análise e interpretação de dados.....	13
4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
4.1. Gestão dos Recursos Humanos.....	14
4.2. A questão da comunicação.....	15
4.3. Definição dos conceitos.....	19
5. A PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
5.1. Os Funcionários da Direcção de Operações.....	21
5.2. O Director de Operações.....	24
5.3. O Administrador para o pelouro dos Recursos Humanos.....	25
6. CONCLUSÕES.....	28
6.1. Conclusões, análise e interpretação dos resultados.....	28
6.1.1. Verificação das hipóteses.....	28
6.1.2. Conclusão Geral.....	28
6.1.3. Conclusões Específicas.....	29
6.2. Algumas propostas para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos na ADM. E. P.	31
BIBLIOGRAFIA.....	33

ANEXOS

ANEXO I	Organigrama da ADM, E. P	i
ANEXO II	Organigrama da Direcção de Operações	ii
ANEXO III	Lista de Abreviaturas	iii
ANEXO IV	Guiões de Entrevistas	iv

INTRODUÇÃO

- × Nos dias que correm, as organizações tem sofrido inúmeras mudanças devido, principalmente, à introdução de novas tecnologias o que muitas vezes tem provocado alterações no comportamento das pessoas.
- γ Segundo Chiavenato (2000), as organizações estão a viver a era da informação, que tem como principal característica as mudanças que se tornaram rápidas e imprevistas. Nesta era o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento onde as pessoas passaram a ser vistas como a principal base da nova organização.
- × Sendo as pessoas a chave vital de uma organização pois, elas é que fazem, produzem e põem todo o sistema da mesma a funcionar, torna-se necessário fazer uma gestão eficaz e eficiente. E, para que tal aconteça torna-se necessário passar por uma gestão dos recursos humanos.
- γ O presente estudo tem por objectivo principal, a análise da Gestão dos Recursos Humanos na Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública, revestindo-se na forma de uma proposta sobre possíveis melhorias da sua gestão.
- γ No concernente à sua estruturação, para além da introdução, o estudo encontra-se dividido em seis capítulos.
- '' No primeiro capítulo encontra-se o contexto, onde é mencionada num primeiro momento a situação sócio-económica do país e num segundo momento a criação da organização como Empresa Estatal e o processo da sua transformação em Empresa Pública.
- γ No segundo capítulo aborda-se a questão da justificativa do próprio estudo.
- γ No terceiro capítulo parte-se para a apresentação do estudo em si, anunciando o objecto, o problema, a delimitação, os objectivos, as hipóteses e a metodologia adoptada para a recolha dos dados.
- × No quarto capítulo, procede-se à análise do enquadramento teórico e revisão bibliográfica onde é abordada a questão da gestão dos recursos humanos, delimitado o enfoque teórico do estudo (comunicação) e também a definição dos principais conceitos operacionalizados no estudo.

- > No quinto capítulo, entra-se para a apresentação dos resultados da pesquisa, sem que contudo, sejam feitos quaisquer tipos de comentários aos mesmos. Tendo estes sido reservados ao capítulo das conclusões.
- > O sexto e último capítulo, é reservado à apresentação das conclusões, verificação das hipóteses e apresentadas algumas propostas tendentes à melhoria da gestão dos Recursos Humanos na organização em estudo. Este capítulo contém ainda a análise, interpretação e comentários dos resultados obtidos, com recorrência aos aspectos contidos no enquadramento teórico e revisão bibliográfica e alguns pontos de vista pessoais.
- Por fim procede-se à enumeração da bibliografia utilizada na elaboração do estudo e os respectivos anexos.

1. CONTEXTO

1.1 A situação sócio-económica do país

Em 1975, Moçambique conquistou a sua Independência Nacional e por via disso herdou uma infra-estrutura aeroportuária em degradação, desguarnecida e desprovida de meios de produção eficientes, e incorrectamente dimensionados.

Por outro lado, há a destacar a fuga de recursos humanos especializados que davam corpo aos Serviços de Aeronáutica Civil.

Entretanto com o recrudescimento do conflito armado e as calamidades naturais, cheias e secas, a economia do país começou a ressentir-se acabando por atingir um estado de crise insuportável.

Assim, em 1987 foi introduzido o Programa de Reabilitação Económica (PRE) que tinha como objectivos: corrigir e estabilizar o comportamento dos principais indicadores de equilíbrio económico, nomeadamente a balança de pagamentos, as receitas e despesas públicas, a inflação e a procura agregada interna; alterar o ambiente e a filosofia de desenvolvimento, privilegiando a liberalização dos mercados e preços e a privatização; e recuperar os índices de produção, exportação e consumo de 1981. (Castel-Branco, 1995:1)

Mais tarde, ao PRE foi acrescentada a componente social passando a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) com programas de apoio aos grupos sociais mais vulneráveis com o objectivo de minimizar os efeitos nocivos do PRE na sociedade.

No entanto, este programa não surtiu os efeitos desejados em especial ao não conseguir atingir os índices de produção, de exportação e de consumo alcançados em 1981.

Para fazer face a estes problemas que estavam a registar-se devido ao descalabro do PRE, em especial para as empresas estatais, foi criada a Lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, que introduziu um novo regime jurídico para ser aplicado às Empresas

Estatais por forma a garantir-lhes mais eficiência e rentabilidade, transformando-as em Empresas Públicas.

1.2. A criação da Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique Empresa Estatal (E. E.) e a sua transformação em Empresa Pública (E. P.)

*procurar c.c.k.
n.º 1 e 14*

Em 1980, o Conselho de Ministros da República Popular de Moçambique, ao abrigo da alínea h) do artigo 60 da Constituição e com base no Decreto n.º 10/80 de 19 de Novembro decretou a criação da Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique Empresa Estatal (E.E.), mais adiante designada por AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE, extinguindo desse modo os Serviços de Aeronáutica Civil.

A AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE estava dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial e subordinava-se ao Ministério dos Correios, Telecomunicações e Aviação Civil.

Com os problemas que o país estava a enfrentar como a guerra de desestabilização e as calamidades naturais, foi então criada pelo Conselho de Ministros da República de Moçambique a Lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, que consiste no redimensionamento das E. E., sua transformação em E. P. ou ainda a sua extinção, isto ao abrigo das alíneas a) e d) do n.º 2 do artigo 153 da Constituição da República.

De acordo com a mesma legislação, o Conselho de Ministros decretou a transformação da Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique, E. E., em E. P., passando a designar-se Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública ou abreviadamente ADM, E. P., com personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial subordinando-se ao Ministério dos Transportes e Comunicações.

Fazem parte do património da ADM, E. P., as infra-estruturas aeroportuárias e sistemas de navegação aérea dos aeroportos civis de: Mocimboa da Praia, Pemba, Lichinga, Nampula, Lumbo, Angoche, Ulongué, Songo, Quelimane, Beira, Chimoio, Vilankulo, Inhambane, Bilene, Maputo, Costa do Sol, Inhaca, Ponta do Ouro.



512
A ADM, E. P., tem por objecto e em regime de exclusividade, estabelecer e explorar o serviço público de apoio à navegação aérea, dirigir e controlar o tráfego aéreo observando as normas e padrões internacionais sobre esta matéria.

Compete-lhe ainda em especial:

- A) Assegurar a partida e a chegada de aeronaves;
- B) Criar condições para o embarque, desembarque e o encaminhamento de passageiros, carga e correio;
- C) Estudar, planificar, construir e explorar a rede de infra-estruturas aeroportuárias e de navegação aérea e assegurar a sua manutenção;
- D) Promover a captação de receitas em fontes internas e externas a serem aplicadas na gestão, operação, manutenção e expansão das infra-estruturas de navegação aérea;
- E) Fixar tarifas a cobrar a terceiros pela ocupação e utilização dos espaços destinados a actividades comerciais e industriais;
- F) Submeter à cobrança coerciva as taxas e tarifas em caso de inadimplência dos beneficiários de serviços seus.

513
A ADM, E. P., é uma organização de âmbito nacional, tem a sua sede em Maputo e na relação com os seus funcionários, rege-se pela Lei do Trabalho.

2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

2.1. Âmbito Geral

Depois da independência nacional e com as nacionalizações que se seguiram, assistiu-se a um processo de gestão dos recursos humanos bastante incipiente e adaptado a um modelo de estruturas hierárquicas fortemente centralizadas e tradicionais.

Com o decorrer do tempo e, com as inúmeras mudanças que o país foi sofrendo, o Estado viu-se na necessidade de transformar as Empresas Estatais em Públicas no sentido de dar maior criatividade ao sector empresarial. Tornava-se pois, necessário mudar também o processo de gestão dos recursos humanos para poder adequá-lo à nova realidade.

É pois, numa organização do sector público que foi desenvolvido o presente estudo que é essencialmente um Projecto de Investigação Aplicada, visando de uma forma autónoma e individual a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso revestindo-se na forma de um estudo ou proposta sobre possíveis melhorias na gestão de uma instituição pública, municipal ou não-governamental.

O presente estudo tem como objecto a Gestão dos Recursos Humanos na ADM, E.P., e aborda especificamente o impacto da comunicação no desempenho dos funcionários. Contudo, o estudo não pretende esgotar o tema proposto, mas sim, introduzir alguns elementos para discussão das relações de trabalho na organização, propondo aspectos tendentes a melhorar a gestão dos recursos humanos.

2.2. Âmbito Pessoal

A ADM, E. P., é o resultado da transformação da Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique, E. E., e, como todas as Empresas Estatais, não fugiu à regra em termos de adopção de um estrutura hierárquica tradicional e, mesmo depois da sua transformação em Empresa Pública, tem estado a enfrentar

inúmeros constrangimentos em termos de adopção de um sistema de gestão na área dos recursos humanos.

Y Actualmente o recurso humano tem sido considerado como a base principal da nova organização, pelo que, se torna importante fazer um estudo sobre o tipo de gestão do capital humano que a organização pretende adoptar para melhorar o seu desempenho e aumentar a sua produtividade tendo em conta o ambiente de mudança em curso no país com o processo de reforma do sector público.

3.0 ESTUDO

3.1. Objecto de estudo

Respondendo aos pressupostos do Projecto de Investigação Aplicada, escolheu-se como objecto de estudo a Gestão dos Recursos Humanos na ADM, E. P., com particular enfoque para o impacto da comunicação no desempenho dos funcionários.

3.2. O problema

A ADM, E. P., pode ser considerada como uma organização *sui generis* pelo facto da sua actividade ser típica e específica no país, e exercida em regime de exclusividade. Sendo específica, é natural que o ambiente vivido seja também peculiar, pois não é fácil para um gestor dos recursos humanos lidar com indivíduos cujos perfis profissionais sejam extremamente diversificados. Por exemplo o trabalho exercido por um controlador de tráfego aéreo é completamente abstracto para um despachante de tráfego aéreo e vice-versa.

O sistema de gestão dos recursos humanos ora em vigor na organização, porquanto ainda não integrado, não satisfaz no todo as expectativas dos seus funcionários cujas explicações devem ser vistas em diferentes campos como sejam a falta de complementaridade dos instrumentos de gestão em termos de regulamento interno, sistema de formação, avaliação, de desempenho, recrutamento e selecção.

O principal problema a nível da gestão dos recursos humanos é o da comunicação que é deveras incipiente provocando desse modo uma fraca integração dos funcionários na organização, razão pela qual na maior parte deles se denota certo desconhecimento da missão e visão da mesma.

O tipo de comunicação formal em uso na organização é o descendente, em que as informações partem do Conselho de Administração e através dos respectivos Administradores chegam aos Directores e destes aos chefes de serviço que as fazem chegar aos funcionários.

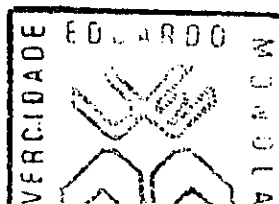
No entanto, apesar de a organização ter à disposição dos funcionários canais formais de comunicação interna como são os casos de revistas, ordens de serviço, instruções de serviço e comunicações de serviço estes não tem desempenhado cabalmente a sua função pelo facto de serem demorados e muitas vezes de difícil entendimento ao sofrerem inúmeras alterações até chegarem ao destinatário, principalmente quando se trata das comunicações de serviço que passam por vários escalões hierárquicos até que se tome uma decisão. Um exemplo disso, quando um determinado funcionário expõe uma questão ao seu superior hierárquico e este não a consegue solucionar, passa a informação ao director do sector e este ao administrador respectivo que por sua vez toma a decisão final e volta nos mesmos moldes até ao destinatário. Isto pode levar muito tempo dependendo da disponibilidade da pessoa com quem está o expediente e da sua sensibilidade em relação ao assunto.

Pelo facto de serem morosos os canais formais deram lugar aos canais informais que começaram a emergir e a conquistar o seu espaço. Nestes canais, as informações circulam com muita rapidez e chegam a todos funcionários pecando no entanto pelo facto de nem sempre serem fiáveis e de deixarem muitas vezes as pessoas em pânico, causando por isso uma certa falta de motivação no seio dos funcionários.

Nos canais informais a informação circula pelos cotovelos através dos chamados "rádio-corredores"¹ criando uma certa incerteza e instabilidade no seio dos funcionários. Este facto é notório com relação aos processos de concessão do Aeroporto de Maputo e da racionalização da mão-de-obra cujo impacto se faz sentir na motivação e no desempenho de funcionários afectos a áreas que por via informal se diz não virem a ser inclusas no processo de concessão, acreditando que por este facto irão todos para o desemprego.

Estes e outros aspectos tem feito com que a comunicação interpessoal se torne deficiente pois, não existe um ambiente de abertura entre colegas, de ver o colega como primeiro cliente. Pelo contrário, o que existe é um ambiente de choque, de total desconfiança entre estes, ao se temer que qualquer assunto exposto numa

¹ Pessoas próximas dos gestores que põem a circular informações sem que para tal tenham sido delegadas.



conversa chegue ao conhecimento dos gestores e possa por isso provocar retaliações.

Contudo, estando neste momento a decorrer a reforma do sector público no país, a ADM, E.P., está envolvida num processo de reestruturação conducente a um sistema integrado de gestão do seu capital humano.

Decorrente destes factos interessa analisar até que ponto o tipo de comunicação implantado na organização produz efeitos no desempenho dos funcionários a fim de se descobrir os seus pontos fracos e com base nisso fazer-se uma abordagem correctiva para a adopção de um sistema de comunicação eficiente e eficaz.

3.3. Delimitação

Pretendeu-se estudar a gestão dos recursos humanos na ADM, E. P., de 1998 (ano da sua transformação em Empresa Pública) até a actualidade em que se desenrola o processo da sua reestruturação (2002).

O estudo foi realizado na sede da organização, em Maputo, concretamente na Direcção de Operações que é um dos sectores-chave da mesma. O grupo alvo foi controladores de tráfego aéreo, operadores de telecomunicações aeronáuticas, despachantes de tráfego aéreo e bombeiros, porque são os que exercem a actividade básica da organização que é o controlo do espaço aéreo.

3.4. Objectivos do estudo

3.4.1. Objectivo Geral

O presente estudo teve como objectivo geral, analisar a actual situação da gestão dos recursos humanos no âmbito da reforma do sector público e, particularmente contribuir com ideias e sugestões para um melhor desenvolvimento da gestão dos recursos humanos na organização.

✓ 3.4.2. Objectivos Específicos

Para além do objectivo geral, teve também os seguintes objectivos específicos:

- ✓• Analisar a actual situação da gestão dos recursos humanos, sob ponto de vista da comunicação para verificar até que ponto a mesma afecta o desempenho dos funcionários;
- ✓• Mostrar os constrangimentos e oportunidades existentes na gestão dos recursos humanos, na organização, com base no tipo de comunicação vigente;
- ✓• Contribuir para um novo enfoque na gestão dos recursos humanos e incremento da qualidade de comunicação e dos serviços prestados;
- ✓• Propor e/ou sugerir uma maior divulgação a nível interno da missão e visão da organização de modo a permitir que os funcionários se identifiquem com elas, haja maior integração e melhorem desse modo o seu desempenho.

✓ 3.5. Hipóteses

Com base no problema encontrado duas hipóteses se colocam:

1. O tipo de comunicação existente na ADM, E. P., tende a prejudicar o desempenho dos funcionários,
2. A comunicação informal tem provocado um ambiente de incerteza e instabilidade no seio dos funcionários,

3.6. Metodologia

✓ 3.6.1. Método

Sendo imprescindível o contacto directo com alguns gestores e funcionários, o método descritivo é o que se afigurou mais adequado para a realização do presente

estudo, pelo facto de implicar a recolha de dados com o objectivo de caracterizar um determinado objecto de investigação.

✓ 3.6.2. Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados foi feita uma pesquisa bibliográfica com recurso a fontes primárias, que são os relatórios, documentos não publicados, e fontes secundárias, que são obras publicadas, livros e legislação.

Ainda no âmbito da recolha de dados, fez-se um trabalho de campo que consistiu em entrevistas semi-estruturadas individuais aos gestores e aos funcionários como forma de se obter deles a sua percepção sobre a gestão dos recursos humanos na organização, principalmente sobre a questão da comunicação.

✓ 3.6.3. Técnica de análise e interpretação de dados

Para análise e apresentação dos resultados foi utilizada a técnica de análise qualitativa, uma vez tratar-se de um estudo descritivo.

A amostra colhida foi de 18 funcionários escolhidos aleatoriamente, representando 10% do número total de funcionários da Direcção de Operações.

A definição da amostra teve como base o número total de funcionários da Direcção de Operações e segundo o peso de cada grupo no número total de funcionários da Organização. (Ver Anexo II)

A escolha consistiu num sorteio em que os funcionários de acordo com as suas categorias profissionais foram colocando os seus nomes numa lista e mais tarde foram sorteados os números correspondentes de cada categoria.

A interpretação dos dados foi feita com base na análise de conteúdo, retirada das entrevistas, e das fontes primárias e secundárias.

As entrevistas tiveram como base guiões previamente elaborados e decorreram durante o mês de Abril de 2002. (Ver Anexo IV)

4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6 4.1. Gestão dos Recursos Humanos

Existem vários tipos de organização diferindo por isso a questão da gestão de recursos humanos de uma para outra. Para o enquadramento teórico da gestão dos recursos humanos recorreu-se a três abordagens:

- ✓ As organizações que baseiam a gestão dos recursos humanos numa gestão científica, seguem os princípios de Taylor (Hampton, 1990), que diz que existe sempre uma melhor maneira de realizar uma tarefa; em que um conjunto de tarefas corresponde a uma função, e, deve-se escolher o pessoal adequado ao desempenho da mesma e treiná-lo para o efeito; são necessários incentivos de carácter financeiro, ou seja, cada funcionário deve ser pago pelo resultado do seu trabalho; deve existir uma divisão entre funcionários e gestores, em que aos funcionários são atribuídas tarefas de produção e aos gestores são atribuídas tarefas de gestão.
- ✗ Nas organizações baseadas na gestão clássica de Fayol (Hampton, 1990), existe uma hierarquia de funções, em que há controlo da hierarquia superior sobre a inferior. A hierarquia é baseada na divisão do trabalho, na formação especializada e na experiência. O desempenho está pré-determinado por regras escritas, ou seja, os funcionários limitam-se a executar o que lhes é imposto por essas regras.

Neste tipo de organização, qualquer mudança pressupõe a alteração de alguns níveis de hierarquia e, conseqüentemente de todas as regras que lhes estão associadas. A introdução de novas regras costuma gerar, por parte dos funcionários, uma resistência à mudança.
- ✗ Nas organizações baseadas nas relações humanas de Elton Mayo (Hampton, 1990), dá-se ênfase às relações humanas em que estas são vistas como conjuntos de indivíduos, podendo ser retratadas pelas relações entre indivíduos e pelas relações entre indivíduos e organização.
- ✗ A motivação é um factor importante e crucial para o aumento da produção e para o desempenho e comportamento dos funcionários. A motivação é conseguida

através da satisfação de um conjunto de necessidades específicas. A satisfação das mesmas deve ser conseguida começando pelas necessidades mais básicas (segundo Maslow in Chiavenato 2000): necessidades fisiológicas (comida, sono, sexo), necessidades de segurança (ambiente estável), necessidades de estima (autoconfiança, *status*), necessidades de auto-realização (realização pessoal, desenvolvimento contínuo).

✓ A motivação cria condições ao trabalho de grupo, assim como disponibilidade e empenho para a participação dos funcionários na tomada de decisões. Através da motivação também é possível impelir os funcionários a aceitarem a mudança, desde que sejam satisfeitas algumas das necessidades.

✓ Estes não são os únicos tipos de organização mas, são alguns dos tipos que permitem compreender as diversas formas de gestão dos recursos humanos. Em qualquer organização é possível identificar os três tipos, mas o mais comum é encontrar as suas variantes. Estas são fruto da evolução e da experiência e estão dependentes da própria cultura organizacional.

4.2. A questão da comunicação

7 Em relação à questão da comunicação, a bibliografia que foi privilegiada para o presente estudo apresenta dois enfoques que não sendo completamente contraditórios, diferem em alguns aspectos.

Dentro de uma organização como um todo existem canais formais e informais de comunicação. Nos canais formais encontram-se três tipos de comunicação: descendente, ascendente e horizontal. Nos canais informais encontram-se dois tipos de comunicação: a administração interactiva e o boato.

Os canais formais são aqueles formalmente estabelecidos dentro de uma organização e obedecem a hierarquias de autoridade. Para Daft (1997), a comunicação descendente tem a ver com mensagens e informações enviadas pelos gestores do topo aos seus funcionários e envolve os seguintes tópicos:

- a) *implementação de objectivos e estratégias*, quando são fornecidos objectivos e estratégias sobre alvos específicos e comportamentos esperados;
- b) *instruções de trabalho e motivos lógicos*, quando se explica como exercer determinada tarefa e como ela se articula com outras actividades organizacionais;
- c) *procedimentos e práticas*, mensagens que avaliam e definem as políticas, regras, regulamentações, benefícios e arranjos estruturais da organização;
- d) *feedback de desempenho*, mensagens que servem para avaliar a eficiência com que os funcionários e os departamentos executam os seus trabalhos.

Entretanto para da Camara *et al.* (1998), a comunicação descendente tem um papel normativo e funcional, desempenhando um papel importante na divulgação da missão, cultura, valores, padrões de comportamento e padrões operativos de uma organização, permitindo assim que haja um maior desenvolvimento e consolidação da identidade da organização.

A comunicação ascendente é para Daft (1997) aquela que tem a ver com mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos na hierarquia das organizações. Aqui são comunicadas cinco tipos de informações:

- a) *problemas e críticas*, que são mensagens que descrevem problemas e queixas relacionados com o desempenho de rotina;
- b) *sugestões para melhoria*, idéias para melhorar os procedimentos relacionados com as tarefas que tem a ver com aumentar a qualidade ou a eficiência;
- c) *relatórios de desempenho*, relatórios periódicos para informar aos gestores como tem sido o desempenho dos funcionários;
- d) *queixas e disputas*, reclamações e conflitos de funcionários que fluem para as hierarquias, com o intuito de serem ouvidos e possivelmente solucionados;

e) *informações financeiras e contabilísticas*, mensagens que se referem a custos, contas a receber, volume de vendas, lucros antecipados, retorno no investimento e outros assuntos de interesse dos gestores.

Para da Camara *et al.* (1998) a comunicação ascendente é importante para o ajustamento da eficácia funcional e para o equilíbrio e flexibilidade normativa. Este tipo de comunicação permite aos gestores conhecerem as necessidades, reacções, desejos e sentimentos dos seus funcionários contribuindo não só para a avaliação da eficácia da sua acção, mas também como forma de aprofundar e resolver problemas que surgem no dia-a-dia da organização.

Para Daft (1997), a comunicação horizontal é a troca lateral ou diagonal de mensagens do mesmo nível entre pares ou colegas de trabalho. Esta tanto pode ocorrer dentro ou através dos departamentos, e pode ser classificada em três categorias:

- a) *solução de problema interdepartamental*, mensagens que circulam entre membros do mesmo departamento e dizem respeito ao cumprimento da tarefa;
- b) *coordenação interdepartamental*, mensagens interdepartamentais que facilitam a realização de projectos ou tarefas conjuntas;
- c) *conselho de assessoria aos departamentos de linha*, mensagens que normalmente passam de especialistas em pesquisa operacional, finanças ou serviços de informática aos gestores de linha que procuram ajuda nessas áreas.

Para da Camara *et al.* (1998) a comunicação horizontal é um sinal do processo de descentralização e assume um papel importante na manutenção ou não da identidade. Esta comunicação permite um conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e secções, dando possibilidade ao desenvolvimento de um quadro de referência e uma identidade da organização como um todo.

Nos canais informais de comunicação, que são aqueles que existem fora dos canais formalmente autorizados e não respeitam a hierarquia de autoridade da organização (Daft, 1997), podemos encontrar dois tipos de comunicação:

1. *A administração interactiva (management by wandering around)*, que diz que os gestores falam, conversam directamente com os seus funcionários para saber qual é o ambiente que se vive nas organizações. Aqui os gestores tem a possibilidade de dar a conhecer aos funcionários as idéias-chave e os valores e, em troca, conhecerem os problemas e assuntos que estes enfrentam.
2. *O boato*, que é uma rede de comunicação informal dos funcionários, de pessoa para pessoa, que não é oficialmente sancionada pela organização. Este liga os funcionários em todas as direcções, estendendo-se do topo à base. O boato tem o condão de se tornar numa força dominante quando os canais formais se encontram fechados. Nestes casos, o boato é, um serviço porque a informação que ele fornece ajuda a entender uma situação obscura e incerta. Os funcionários usam os rumores do boato para preencherem as lacunas de informação e esclarecer decisões hierárquicas superiores. O boato tende a ser mais activo durante os períodos de mudança, de ansiedade e condições económicas críticas.

Pesquisas feitas sugerem que poucas pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso do boato. Numa *rede de fofocas*, um único individuo transmite parte da noticia para muitas outras pessoas. Numa *rede conglomerada*, poucos individuos transmitem a informação para vários outros. Ter somente poucas pessoas a transmitirem a informação pode indicar a precisão dos boatos. Se cada pessoa contasse a outra em sequência, as distorções seriam maiores. Os aspectos surpreendentes do boato são a sua precisão e a sua relevância para a organização.

Segundo Daft (1997), hoje fala-se da importância da comunicação em equipas de trabalho que tem influenciado tanto o desempenho da equipa como a satisfação do funcionário. Esta tem duas características: a extensão nas quais as comunicações em equipas estão centralizadas e a natureza da tarefa das equipas. Numa *rede centralizada*, os membros de uma equipa precisam de comunicar-se através de um individuo para resolver os problemas ou tomar decisões. Numa *rede descentralizada*, as pessoas comunicam-se livremente

com os membros de outra equipa. (O ^{VIP} processo de informação dos membros é igual para todos até que cheguem a um acordo numa decisão.)

d Recentemente surgiram duas tendências na comunicação em equipa que reflectem a grande preocupação dos gestores em dar poderes aos funcionários e enfatizar a produtividade. São ela a comunicação aberta e o diálogo.

f A *comunicação aberta* que significa compartilhar todos os tipos de informação em toda a organização ao longo dos níveis funcional e hierárquico;

J O *diálogo* que é um processo de comunicação em grupo direccionado para criar uma cultura baseada na colaboração, na fluidez, na confiança e no compromisso de compartilhar os objectivos.

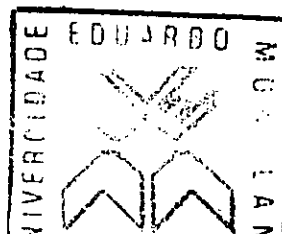
L Entretanto para Ferreira *et. al.* (1996), só há comunicação quando de alguma forma o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou seja, quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem pelo receptor. Enviar uma carta ou deixar uma mensagem num gravador de chamadas não é comunicar, mas sim transmitir informação.

4.3. Definição dos conceitos

Quanto ao enquadramento conceptual, pode-se dizer que a questão da gestão dos recursos humanos numa organização pode ser abordada em diferentes perspectivas. Para o presente estudo, foram operacionalizados os seguintes conceitos: comunicação, desempenho, eficácia, eficiência, funcionário, motivação, organização, recursos humanos e salário.

O conceito **comunicação** é entendido por Daft (1997) como sendo o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento.

Para Chiavenato (2000) **desempenho** é a estratégia individual para alcançar os objectivos pretendidos.



Em termos económicos numa organização segundo Chiavenato (2000), o conceito **eficácia**, refere-se à capacidade desta satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento dos seus produtos, que são os bens e serviços.

Em relação ao conceito **eficiência**, Chiavenato (2000), entende como sendo a preocupação com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam de ser devidamente planeados e organizados com o intuito de assegurar a optimização da utilização dos recursos disponíveis.

Quanto ao conceito **funcionário** segundo Birou (1982), refere-se ao empregado do sector público, quer se trate do Governo Central, dos serviços públicos ou de actividades locais. O funcionário na lógica de Birou, é um agente titular que pertence a uma categoria permanente na Administração Pública, a sua profissão consiste em servir a Administração do Estado, embora possa exercer ofícios variados.

Por **motivação** Werther & Davis (1983) entendem como sendo o impulso de uma pessoa agir porque ela assim o deseja, pois se elas forem empurradas elas estarão meramente reagindo à pressão. Agem porque tem de fazê-lo. Entretanto se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa porque vêm este acto significativo para elas. (Werther & Davis, 1983)

O conceito **organização** é para Chester Barnard citado por Chiavenato (1995), um sistema de actividades coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Para Chiavenato (2000) o conceito **recursos humanos** refere-se às pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa.

No que concerne ao **salário** Chiavenato (2000) define-o como sendo a retribuição em dinheiro paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante um certo período de tempo.

5. A PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas tidas com os funcionários e os gestores, bem como das fontes primárias sem que sejam feitos quaisquer tipos de comentários aos mesmos. Estes são reservados para o capítulo das conclusões. Os resultados são apresentados de forma separada, isto é, cada categoria de funcionários tem o seu espaço onde são apresentadas as informações por eles anunciadas.

Num primeiro momento são apresentados os resultados dos funcionários da Direcção de Operações, num segundo momento os do seu Director e num terceiro momento os resultados da Direcção dos Recursos Humanos, pela voz do seu Administrador.

5.1. Os Funcionários da Direcção de Operações

Nas entrevistas feitas aos funcionários constatou-se que na sua maior parte estão na organização a mais de 10, 15 anos.

Quando questionados sobre se conheciam a missão da organização todos foram unânimes em responder que sim, apesar de terem que recorrer na sua maior parte ao Boletim da República que trata do assunto, que de entre outras a principal missão da organização é dirigir e controlar o espaço aéreo, dentro da normas estabelecidas pelos padrões internacionais.

Em relação à questão se teria havido mudança depois da transformação da organização em E. P., um deles deu a seguinte resposta: **houve mudança sim, para o pior, pois as condições sociais dos funcionários deterioraram-se, aquilo que eram regalias sociais caiu em letra morta**². Esta ideia foi avançada por outros funcionários, uma vez que na altura da E. E., os serviços de acção social abrangiam as próprias famílias dos funcionários em termos de assistência médica e medicamentosa e empréstimos monetários.

Ainda em relação à essa questão, um outro funcionário respondeu da seguinte maneira: **mudaram-se as estruturas, o organigrama, mas o**

² Controlador de Tráfego Aéreo

comportamento dos dirigentes mudou para pior. Existe agora um certo ar de arrogância por parte destes³...

De notar que a organização continua a usar o Regulamento Interno da E. E., apesar da sua transformação em E. P., ter sido em 1998. Segundo o artigo 30 do Regulamento Interno, a estrutura orgânica da organização era constituída por Direcção-Geral, Direcção Administrativa, Direcção Técnica, Gabinete do Plano, Direcção do Aeroporto, Direcção do Aeródromo.

Hoje com a E. P., a estrutura orgânica foi completamente alterada destacando-se o surgimento de novas designações e novas direcções. (Ver Anexo I)

Contudo, os funcionários mostram-se esperançados que esta situação venha a melhorar depois de uma consultoria feita por uma empresa portuguesa denominada COPINA, **pensamos que depois do trabalho feito por esta empresa, as coisas venham a melhorar, estamos mesmo muito esperançados⁴.**

Em relação ao relacionamento existente entre os funcionários e o sector dos Recursos Humanos, para um, **a relação não é má, mas podia ser melhor tomando em linha de conta que a organização está num processo de reorganização, acredito que melhores dias virão⁵.** Para um outro, o relacionamento é fraco, pese embora esteja a existir um esforço para o seu melhoramento⁶. Entretanto em relação à mesma questão um terceiro funcionário respondeu nos seguintes termos: **a capacidade de resposta sobre questões profissionais não é satisfatória, é extremamente demorada. A pessoa não precisa de recordar aos Recursos Humanos sobre determinado assunto, a informação é que tem que ir de encontro ao funcionário⁷.**

Quanto ao funcionamento do sector dos Recursos Humanos um funcionário começou por dizer que, este sector não é dinâmico, não sei se é por falta de motivação ou porque estão acomodados por estarem a fazer o mesmo

³ Bombeiro

⁴ Despachante de Tráfego aéreo

⁵ Bombeiro

⁶ Operador de Telecomunicações Aeronáuticas

⁷ Operador de Telecomunicações Aeronáuticas

trabalho a anos⁸. Para um outro funcionário o funcionamento do sector dos Recursos Humanos é mais complexo do que aparenta, pois segundo as suas próprias palavras, **este sector está completamente desorganizado, os funcionários nunca sabem a quantas anda a empresa, tudo sabe-se por via de fofocas, não há divulgação de informação, seja de que tipo for, e as coisas vão andando. Os funcionários nem sequer conhecem os seus direitos e deveres. Apenas tem conhecimento deles quando cometem uma infracção e por via disso são punidos**⁹. Um outro funcionário disse olhar para o funcionamento do sector dos Recursos Humanos numa outra dimensão ou seja, **este sector funciona muito mal porque quase todos os funcionários tem baixa qualificação académica, a única pessoa formada, é a Directora que sozinha não pode fazer nada. É necessário injectar sangue novo para dar um outro dinamismo ao sector**¹⁰...

Quanto ao sector dos Recursos Humanos há a acrescentar que durante a era da E. E., o mesmo era parte integrante da Direcção Administrativa e funcionava como um Departamento. Hoje funciona como uma Direcção. (Ver Anexo I)

Em relação à questão se têm facilidade de se dirigirem ao seu superior hierárquico, cada um dos funcionários entrevistados respondeu que não tinha nenhum tipo de dificuldade, pelo facto de estarem numa área que exige que as pessoas sejam práticas.

Quanto aos principais problemas enfrentados pelos funcionários as respostas foram variadas, coincidindo num ponto, o salário. Para um dos funcionários, **os salários são o principal problema. Todos temos vontade de ver as coisas melhorarem principalmente neste aspecto**¹¹. Para um outro que seguiu o mesmo diapasão, **os principais problemas são o salário e as condições sociais e profissionais. Se a pessoa é bem paga melhora de certo modo o seu desempenho. Boas condições sociais e profissionais são um complemento ao salário**¹². Um outro funcionário foi mais longe ao dizer que, **temos feito comparações a nível salarial com outras empresas e temos**

⁸ Operador de Telecomunicações Aeronáuticas

⁹ Controlador de Tráfego Aéreo

¹⁰ Controlador de Tráfego Aéreo

¹¹ Operador de Telecomunicações Aeronáuticas

¹² Despachante de Tráfego Aéreo

sido muito mal sucedidos, tendo em conta a grande responsabilidade dos nossos trabalhos¹³.

Em relação à questão sobre qual seria a melhor maneira de solucionar esses mesmos problemas um funcionário respondeu, a **própria empresa dentro da sua disponibilidade em termos de capacidade de resposta deve saber como resolver estes problemas**¹⁴. Um outro funcionário tem uma outra opinião para isto que é, **é necessário tornar a empresa mais dinâmica, os gestores tem que saber estar no mundo de hoje, pois parece que eles pararam no tempo, devem saber e aceitar ouvir os funcionários, tem que saber ver a qualidade do funcionário, a sua utilidade**¹⁵. Um último respondeu da seguinte forma, **hoje já existe uma certa abertura devido à interacção que está a existir entre a Direcção e o Sindicato, que vai dissimular uma série de questões fazendo com que a rede de boatos venha diminuir senão mesmo a morrer**¹⁶.

5.2. O Director de Operações

O Director de Operações trabalha a 20 anos nesta organização. Começou a trabalhar como operador de telecomunicações aeronáuticas, mais tarde como controlador de tráfego aéreo, Director Financeiro e agora como Director de Operações.

Diz ter conhecimento e estar a par dos problemas vividos pelos funcionários, mas segundo as suas próprias palavras, **creio que a maior parte foram resolvidos, e os que ficaram são conjunturais. O grande problema dos funcionários é entenderem o que é E. P., pois para muitos deles esta mudança iria significar salário superior**. Contudo, diz ter sentido um ambiente de tensão por parte dos funcionários, mas isso já não se evidencia.

Para ele as relações com os funcionários a nível do seu sector são boas e com o sector de Recursos Humanos, **os dois sectores funcionam de forma**

¹³ Despachante de Tráfego Aéreo

¹⁴ Controlador de Tráfego Aéreo

¹⁵ Controlador de Tráfego Aéreo

¹⁶ Operador de Telecomunicações Aeronáuticas

harmoniosa para o alcance dos objectivos organizacionais e individuais. Mas, o grande problema do sector dos Recursos Humanos é a falta de pessoal qualificado fazendo com que exista um enorme fosso entre os funcionários técnicos e os administrativos. Isso até certo ponto repercute-se na produtividade da própria empresa.

Questionado se teria sentido alguma mudança com a transformação da organização de E. E., para E. P., respondeu que, sim em termos de autonomia e gestão por objectivos.

Questionado sobre qual seria a missão e visão da organização, deu a seguinte resposta, **segurança em terra para tranquilidade no ar.**

5.3. O Administrador para o pelouro dos Recursos Humanos

O Administrador para o pelouro dos Recursos Humanos trabalha na organização em estudo a cerca de 8 anos.

Como administrador tem a função de fazer o elo de ligação entre o Conselho de Administração e os funcionários através do Sindicato, dar a conhecer a estes os regulamentos internos e a missão da organização. Procurar na medida do possível gerir os conflitos que possam surgir a nível da gestão dos Recursos Humanos.

Diz estar a conseguir liderar o sector dos Recursos Humanos, **apesar de ser extremamente difícil e delicado lidar com variadíssimas sensibilidades, devido à própria natureza dos serviços prestados por esta organização.**

Questionado sobre o funcionamento do sector dos Recursos Humanos começou por dizer o seguinte; este sector é constituído por três serviços: **Salário e Bónus** onde são elaboradas as folhas de salários a partir dos mapas vindos das diferentes unidades de produção; **Acção Social** onde são feitos as mapas a enviar ao Ministério do Plano e Finanças (MPF) e as listas dos funcionários aposentados ao Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), trata-se também da assistência médica e medicamentosa aos funcionários; e **Carreiras e Formação** onde é feito o trabalho

relacionado com o controlo das carreiras profissionais, recrutamento entre outros assuntos relacionados com o desenvolvimento do capital humano.

Questionado se tem recebido reclamações por parte dos funcionários respondeu que isso nunca poderia faltar, pois em qualquer organização é impossível agradar a todos ao mesmo tempo. Mas, ultimamente isso não tem acontecido com muita frequência porque todos os instrumentos de trabalho estão amplamente divulgados. Regista-se agora uma grande interacção entre os gestores e os funcionários através do Sindicato.

Quanto a reclamações que tem recebido por parte dos funcionários respondeu nos seguintes termos; **depende do tipo de reclamação, mas normalmente as reclamações vem por via requerimento e a resposta é dada via comunicação de serviço porque estas são feitas dentro das unidades de produção que as enviam à Sede para serem analisadas com mais cuidado.**

Para o Administrador a grande preocupação dos funcionários tem sido dos salários e da falta de progressão nas carreiras profissionais. **Fez-se a revisão de ambos e com o novo sistema de gestão dos Recursos Humanos a entrar em vigor em Julho deste ano, tudo será melhorado. O novo sistema é mais simplificado e visa permitir que os funcionários não fiquem muito tempo na mesma categoria. Um dos aspectos inovadores é que a avaliação de desempenho vai passar a ser feita por objectivos, ou seja, tendo em conta o desempenho e a competência de cada um.**

Quanto ao tipo de comunicação em vigor na organização, disse ser do tipo descendente em que as decisões são tomadas pelos gestores do topo e são disseminadas para o grosso dos funcionários através dos directores das unidades de produção, das comunicações de serviço, da revista "AEROPORTO", e de um suplemento mensal. Para comunicação com os funcionários existem também as ordens de serviço e um serviço fixo de mensagens aeroportuárias.

Mas, como não podia ser o boato sempre existe e a organização tem se preocupado em combater isso através da não sonegação de informação. Há uma necessidade que todo o funcionário seja informado.

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões, análise e interpretação dos resultados

6.1.1. Verificação das hipóteses

O estudo teve com orientação de base duas hipóteses: a primeira, o tipo de comunicação existente na ADM, E. P., tende a prejudicar o desempenho dos funcionários e a segunda, a comunicação informal tem provocado um ambiente de incerteza e instabilidade no seio dos funcionários.

Quanto aos resultados obtidos, chegou-se à conclusão que as duas hipóteses foram confirmadas.

Em relação à primeira hipótese, verificou-se que a organização privilegia a comunicação descendente, mas essa não tem conseguido satisfazer as expectativas dos funcionários na medida em que, a informação não flui como seria de desejar. São os próprios funcionários que tem que andar a procura da informação e não os gestores que procuram manter os funcionários informados.

Quanto à segunda hipótese, verificou-se que devido à fraqueza da comunicação formal, tem emergido a comunicação informal baseada fundamentalmente no *boato*. Este tem circulado com uma rapidez incrível provocando incerteza e instabilidade no seio dos funcionários. Ninguém sabe dizer a verdade, todos falam porque também ouviram dizer.

6.1.2. Conclusão Geral

Depois de terem sido feitas as entrevistas e tendo em conta a problemática de estudo, chegou-se à conclusão geral que *o sistema de gestão dos Recursos Humanos na ADM, E. P., é ineficiente e ineficaz.*

6.1.3. Conclusões Específicas

Para além de se ter apurado que o sistema de gestão dos Recursos Humanos na ADM, E. P., é ineficiente e ineficaz, chegou-se às seguintes conclusões específicas:

Há falta de circulação de informação no seio dos funcionários

Verificou-se que nesta organização a informação está em poder de algumas pessoas neste caso, nas mãos dos gestores que não a fazem circular no seio dos funcionários.

Esta conclusão vem contrariar a teoria de da Camara *et. al.* (1998), segundo a qual a comunicação descendente desempenha um papel importante na divulgação da missão, cultura e valores da organização. Aqui o que acontece é que não há essa divulgação.

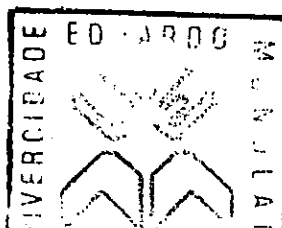
Nota-se um certo retraimento por parte dos gestores em divulgar o que quer que seja aos funcionários, e se hoje já existe uma certa abertura deve-se à pressão exercida pelo próprio Sindicato constituído agora por pessoas mais dinâmicas e com vontade de ver as coisas a mudarem de rumo.

Há a notar no entanto, uma certa contradição entre os funcionários e os gestores em relação à circulação de informação quando uns dizem que não há circulação e outros referem que não há sonegação da mesma.

Segundo Hampton (1990), sem a informação necessária, os funcionários e os departamentos dentro da organização funcionam mal o que leva a uma certa ineficiência para eles e para própria organização como um todo.

A falta de um sistema de comunicação eficiente e eficaz dá azo ao surgimento do boato

Existe um certo distanciamento entre os gestores a nível do sector dos Recursos Humanos e os funcionários, não há fluidez na comunicação, pelo contrário, abunda o ruído, fazendo com que cada um a divulgue a seu belo prazer.



Este ponto de vista é sustentado com base em Daft (1997), quando diz que o boato é uma rede de comunicação informal que sempre existe e, com tendência a ser dominante quando os canais formais se encontram fechados, prestando neste caso um serviço, fornecendo informações que permitem entender situações obscuras e incertas.

No entanto, as opiniões dos funcionários contradizem esta teoria de Daft (1997) pois, para eles o boato só os prejudica fazendo sentirem-se numa situação de completa instabilidade e incerteza em relação ao futuro.

O desempenho dos funcionários é influenciado por recompensas materiais (salário)

O salário tem sido um dos maiores problemas enfrentados pelos funcionários, pois consideram-no extremamente baixo para o nível de responsabilidade que as suas profissões exigem.

Esta opinião dos funcionários vem contrariar a teoria de Maslow (Chiavenato, 2000) segundo a qual a motivação é um factor importante e crucial para o aumento da produção e para o desempenho e comportamento dos funcionários, na medida em que a motivação é conseguida através de necessidades específicas tais como: fisiológicas, de segurança, de estima e de auto realização.

Para os funcionários da ADM, E. P., o principal factor motivacional são as recompensas materiais (salário). Para estes, o salário auferido não tem correspondência com o trabalho exercido.

Há falta de pessoal capacitado no sector dos Recursos Humanos

A falta de pessoal capacitado no sector dos Recursos Humanos, tem afectado sobremaneira o desempenho dos funcionários se se tomar em linha de conta que este sector é de capital importância pois é de onde devem partir todas as directrizes que guiam a organização. Os funcionários deste sector não conseguem dar vazão às inúmeras questões que são da sua competência, pois não estão devidamente preparados para tal. Muitas vezes não conseguem interpretar os próprios instrumentos de trabalho.

6.2. Algumas propostas para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos na ADM, E. P.

Para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos propõe-se:

Manter o funcionário totalmente informado

É necessário que haja maior circulação de informação dentro da organização. Desde o topo até a base todos devem saber o que de facto está a acontecer, proporcionando desse modo uma maior integração por parte dos funcionários. Importa dar a conhecer aos funcionários a missão e visão da organização para que estes possam identificar-se com elas, e a partir daí haja maior integração por parte destes.

Para além disso é necessário que essa mesma informação seja de fácil entendimento para todos. Segundo Hampton (1990), a comunicação nas empresas deve manter departamentos e funcionários com informação e compreensão que lhes permitirá, e os estimulará a realizar com eficiência as suas tarefas.

Propõe-se aos gestores adoptarem o canal informal denominado *administração interactiva*, em que estes podem descer aos níveis mais baixos e entrarem em contacto directo com os funcionários dando-lhes oportunidade para expressarem os seus pontos de vista em relação ao funcionamento da organização. Segundo Daft (1997), através da *administração interactiva* os gestores têm a possibilidade de dar a conhecer aos funcionários as idéias-chave e os valores da organização e, em troca conhecerem os problemas e assuntos que apoquentam os funcionários.

Outras formas de manter os funcionários informados e motivados para desempenharem cabalmente as suas tarefas podem ser; através da criação de jornais, revistas e boletins informativos, periódicos nos quais eles teriam a oportunidade de escrever e expor as suas opiniões; sobre o funcionamento da organização; a melhoria das tecnologias de comunicação e informação mantendo uma rede de e-mails comunicativos. Outro aspecto a ter em conta é a realização de convívios entre os gestores e os funcionários, mesmo que seja apenas para se tomar um refresco ao fim de uma jornada de trabalho, que é

uma maneira muito simples de deixar o funcionário falar à vontade com o seu gestor, não se encontrando apenas quando for para resolver conflitos.

É necessário melhorar o salário dos funcionários e a melhor maneira de o fazer é a introdução daquilo a que Chiavenato (2000) chama de *salário indirecto* através de gratificações, participações nos resultados e benefícios sociais. Isto no entanto, propõe-se que seja feito em relação aos funcionários que melhor se evidenciarem nas suas funções como forma de motivar os outros a melhorarem também o seu desempenho.

É necessário dotar o sector dos Recursos Humanos de pessoal capacitado para poder competir nos tempos que correm na medida em que, a capacitação das pessoas está a tornar-se num dos factores críticos de sucesso para o desenvolvimento das organizações.

Há que ter em conta que o sucesso de uma organização está directamente ligado ao seu capital humano, responsável pelo aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e pela sua competitividade no mercado.

Há que ter em conta que a actualidade exige que as organizações se munam de pessoal capacitado para poder enfrentar as mudanças que estão a ocorrer a todo o momento.

BIBLIOGRAFIA

- AMARAL, W. de, (1995), **Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação**, Imprensa UEM, Maputo, Moçambique
- BIROU, Alain, (1982), **Dicionário de Ciências Sociais**, Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal
- BISPO, P., **Como motivar os colaboradores de uma empresa?**, Disponível: http://www.prorh.com.br/site/artigos_clipp_150801.asp, [mensagem capturada a 4 de Maio de 2002]
- BISPO, P., **Comunique-se. Afinal, o mundo é todo ouvidos!**, Disponível: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod02089>, [mensagem capturada a 11 de Maio de 2002]
- BOLETIM DA REPÚBLICA, (1998), I Série, Número 5, Maputo, Moçambique
- CAMARA, P. B. da, et al., (1998), **HUMANATOR Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Publicações Dom Quixote, 2ª edição, Lisboa, Portugal
- CASTEL-BRANCO, C. N., (1995), Conferência sobre a Dimensão Social do Ajustamento Económico: **Ajustamento, Desenvolvimento e desafios para os Sindicatos em Moçambique**, Maputo
- CHIAVENATO, I., (1994), **Recursos Humanos na Empresa Pessoas Organizações Sistemas**, Edição Atlas, São Paulo, Brasil
- CHIAVENATO, I., (1995), **Recursos Humanos**, Edição Atlas, São Paulo, Brasil
- CHIAVENATO, I., (2000), **Recursos Humanos**, Edição Atlas, 6ª edição, São Paulo, Brasil
- DAFT, R., (1997), **ADMINISTRAÇÃO**, LTC Editora, 4ª edição, Brasil
- FERREIRA, J. M. C., et al., (1996), **Psicossociologia das Organizações**, Editora McGraw-Hill de Portugal
- GRAMIGNA, M. R., **Comunicação interpessoal na empresa – o saber e o querer**, Disponível: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1894> [mensagem capturada a 11 de Maio de 2002]

✓ HAMPTON, D., (1990), **ADMINISTRAÇÃO Processos Administrativos**, Editora McGraw-Hill, São Paulo, Brasil

LASTRES, H. M. M., FERRAZ, J. C., **Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado** in LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S., (org.), (1999), **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**, CAMPUS, Rio de Janeiro, Brasil

✓ LEITE, R. A., **A importância do RH dentro da organização**, Disponível: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3262> [mensagem capturada a 11 de Maio de 2002]

✓ LOUREIRO, R. de O., **Como competir na era do capital humano**, Disponível: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=2483> [mensagem capturada a 11 de Maio]

✓ QUIVY, R., & COMPENHOUDT, L., (1992), **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 1ª edição, Editora Grádiva, Lisboa, Portugal

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, (1998), **Lei do Trabalho (Lei n.º 8/98, de 20 de Julho)**, Assembleia da República, Maputo

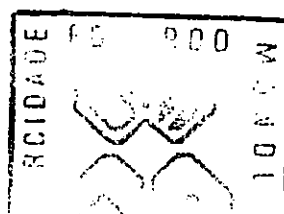
REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, **Principal Legislação**, (De Julho de 1979 a Dezembro de 1980), Edição do Departamento de Investigação e Legislação (DIL), Ministério da Justiça

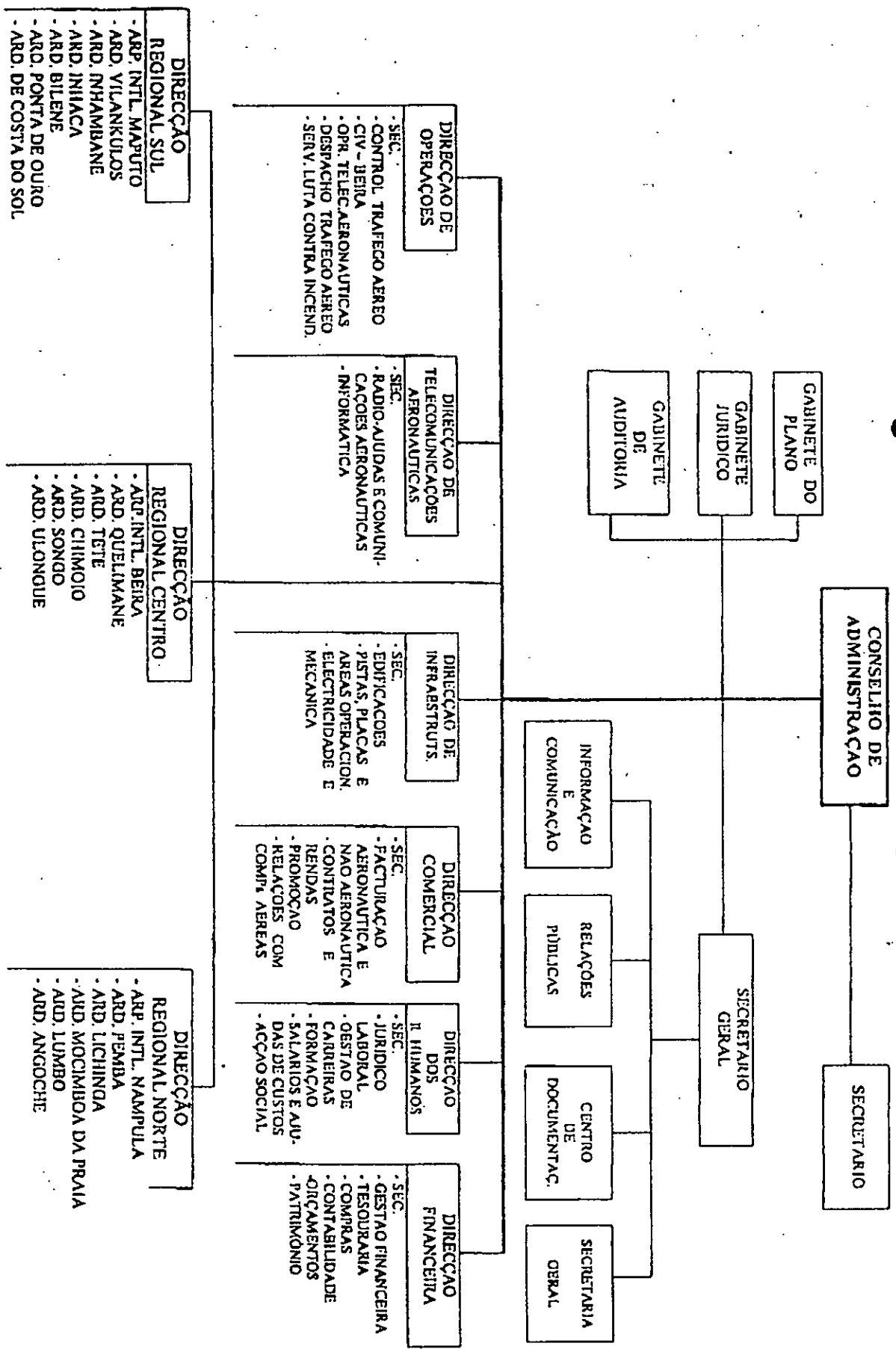
Rodrigues, A. (acorreia@student.dei.uc.pt), **RECURSOS HUMANOS Gestão de recursos ou gestão de pessoas?** Disponível: http://student.dei.uc.pt/~acorreia/gestao/rec_hum.html [mensagem capturada a 6 de maio de 2002]

✓ WERTHER, W., & DAVIS, K., (1983), **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**, Editora McGraw-Hill, São Paulo

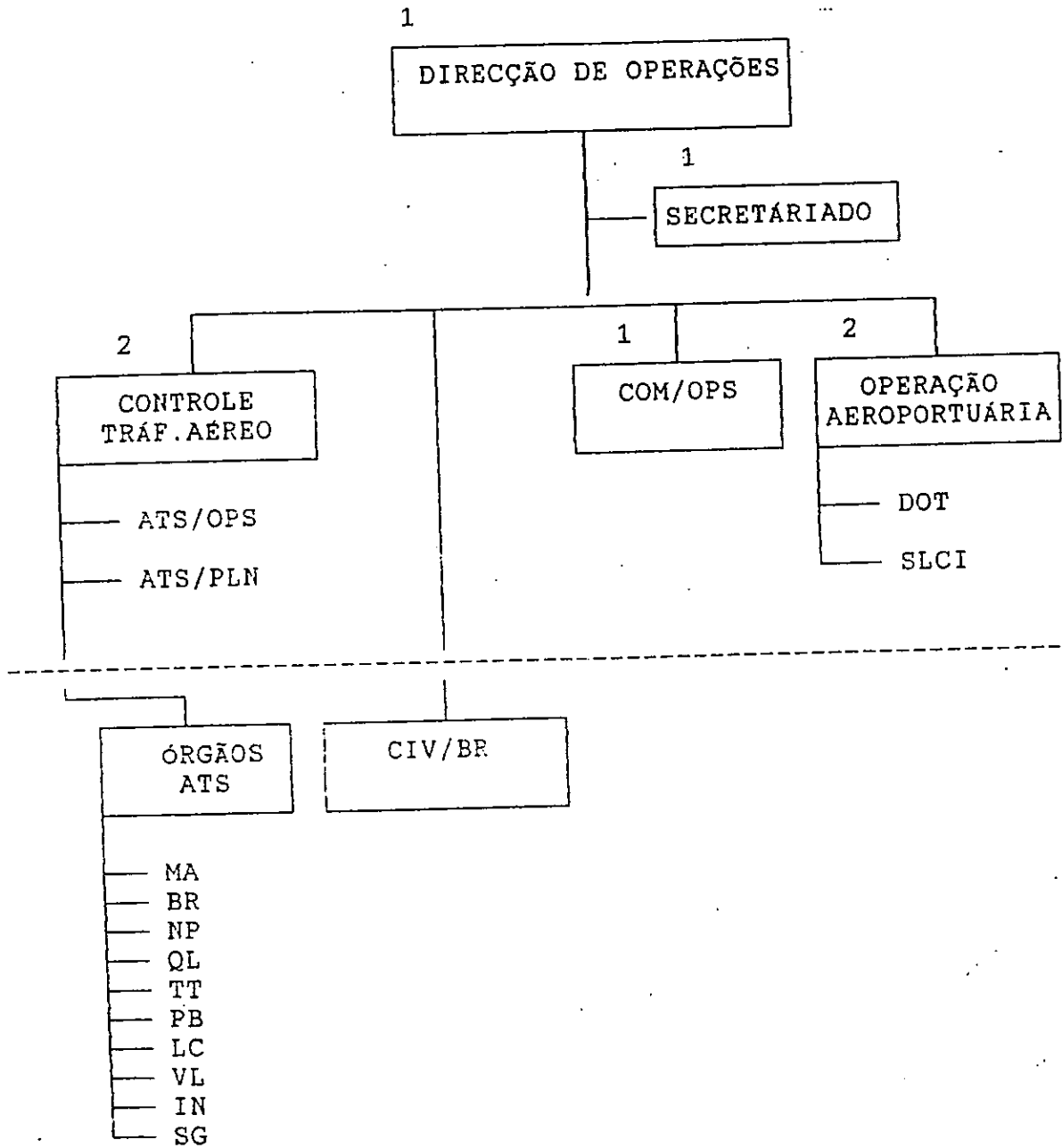
Fontes Primárias

- Comitês Sindicais do Aeroporto Internacional de Maputo e ADM-Sede, Acta da Assembleia Geral de 1 de Fevereiro de 2002
- Regulamento Interno da Empresa nacional de Aeroportos de Moçambique, E. E.





ORGANIGRAMA DA DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES



Anexo III

Lista de Abreviaturas

A.D.M.	Aeroportos de Moçambique
E.E.	Empresa Estatal
E.P.	Empresa Pública
P.R.E.	Programa de Reabilitação Económica
P.R.E.S.	Programa de Reabilitação Económica e Social

Anexo IV.

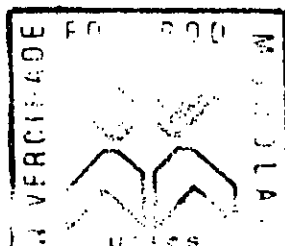
GUIÕES DE ENTREVISTA

Para o gestor dos Recursos Humanos (Administrador)

1. A quanto tempo trabalha nesta organização?
2. Qual é a sua função como (Directora, Administrador), deste sector?
3. Tem conseguido liderar este departamento?
4. Tem recebido reclamações por parte dos funcionários?
5. Qual tem sido a sua reacção perante tais reclamações?
6. Qual é para si, a grande preocupação dos funcionários?

Para o Director de Operações

1. A quanto tempo trabalha nesta organização?
2. Quais são os problemas vividos pelos funcionários?
3. Acha que esses problemas tem a sua razão de ser?
4. Decorrente dos mesmos, terá sentido por parte dos funcionários algum ambiente de tensão?
5. Fale-me do funcionamento do sector dos Recursos Humanos.



Para os funcionários

1. A quanto tempo trabalha nesta organização?
2. Sabe qual é a missão da organização?
3. Sentiu alguma mudança depois da transformação da Empresa Estatal em Empresa Pública?
4. Em que consistiu essa mudança?
5. Que tipo de relação existe entre os funcionários e o sector dos Recursos Humanos?
6. Fale-me do funcionamento do sector dos Recursos Humanos.
7. Tem facilidade de se dirigir ao seu superior hierárquico para procurar obter qualquer tipo de informação?
8. Quais são na sua óptica, os principais problemas enfrentados pelos funcionários?
9. Qual seria para si, a maneira de os solucionar?