UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Influência da Política Salarial no Comprometimento Organizacional dos Colaboradores da Mozambique Managed Offices, Torres Rani

Acídia Mário Timba

Maputo, Abril de 2025

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Influência da Política Salarial no Comprometimento Organizacional dos Colaboradores da Mozambique Managed Offices, Torres Rani

Acídia Mário Timba

Relatório de estágio apresentado ao Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

Local de estágio: Mozambique Managed Offices

Supervisor: Dr. Milton Mucuanga

Orientadora: Dra. Rosa Muthewuye

Maputo, Abril de 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Acídia Mário Timba, declaro por minha honra que este relatório de estágio que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente da Psicologia das Organizações, nunca foi apresentado, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado da investigação e trabalho por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

_____

(Acídia Mário Timba)

Maputo, _____/_____/_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu saudoso pai Mário Arnaldo Timba e a minha querida mãe Carlota Missalo Macauzo, pelo afecto, dedicação, amor incondicional, cuidado e esforços empreendidos para a minha educação.

Dedico também à mim, pela força e perseverança que tive durante os vários anos de formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo Dom da Vida e por todas as bênçãos que me concede.

Aos meus pais, Mário Arnaldo Timba e Carlota Missalo Macauzo, gostaria de agradecer imensamente, pelo apoio incondicional e por me terem proporcionado recursos que necessitei durante a minha formação pessoal e académica para chegar até este momento.

Agradeço de forma especial aos meus irmãos, Camilia Timba e Arnaldo Timba que sempre me apoiaram de forma directa, à eles vai o meu muito obrigado. Aos meus familiares e amigos, agradeço pelo suporte moral.

Agradeço a todo corpo docente da Faculdade de Educação, em especial ao meu supervisor dr. Milton Mucuanga pela orientação dinâmica e atenção durante o processo de estágio e elaboração deste relatório. E igualmente agradeço aos meus colegas de curso que muito apoiaram durante o período de formação.

Endereço agradecimentos a todos os colaboradores da Mozambique Managed Offices pela colaboração e partilha das suas experiências, de forma particular a dra. Rosa Muthewuye, pela disponibilidade e abertura.

Obrigada!

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

SIGLA/ACRÔNIMO	SIGNIFICADO
MMO	Mozambique Managed Offices
RH	Recursos Humanos
MMOFM	MMO *Facilities*
PCA	Presidente do Conselho de Administração

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Plano de actividades 8

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 1

2. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO 2

2.1. Localização, Historial e Descrição da Instituição 2

2.2. Elementos essenciais 2

2.3. Estrutura Orgânica 3

2.3.1. Departamento Administrativo 3

2.3.2. Departamento Financeiro 3

2.3.3. Departamento Comercial 3

2.3.4. Departamento de Informática 3

2.4. Actividades realizadas no sector específico de estágio 4

2.5. Relevância da Instituição e da Área de Estágio para a formação da Estagiária 4

2.6. Contributo da Estagiária para a Instituição 5

2.7. Papel do Psicólogo nas Organizações 6

3. PLANO DE ACTIVIDADES 8

4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA 10

5. ESTUDO DE CASO 16

5.1. Apresentação de caso 16

5.2. Fundamentação teórica 17

5.2.1. Salário ou remuneração 17

5.2.2. Comprometimento organizacional 20

5.2.3. Comprometimento organizacional e as políticas de remuneração 20

5.3. Discussão de caso 24

6. CONCLUSÃO 27

7. RECOMENDAÇÕES 28

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 29

APÊNDICES 32

ANEXOS 35

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um relatório que descreve as actividades desenvolvidas no âmbito do estágio académico que constitui um dos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das organizações, o curso é ministrado pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estagio foi realizado na Mozambique Managed Offices (MMO) durante o período compreendido entre 01 de Junho à 11 de Outubro de 2023.

O estágio é a actividade curricular de aquisição de competências práticas e interdisciplinares, pelo estudante, que complementam o trabalho lectivo, seguindo um programa previamente estabelecido pela Faculdade (Regulamento de Estagio dos Cursos de Graduação da Faculdade de Educação, 2014).

De acordo com o Regulamento de Estágio dos Cursos de Graduação da Faculdade de Educação (2014), a actividade visa integrar a competência teórica no trabalho prático, através do contacto com a realidade sócio-profissional e da aquisição de experiência prática relevante a cada um dos cursos; adequar as competências teórico-práticas, adquiridas ao longo da formação à prática profissional; reforçar o interesse do estudante pela profissão e possibilitar vínculos de emprego com as instituições de estágio.

A motivação para a realização de estágio surgiu da necessidade de adquirir habilidades sócio-profissionais (competências de saber ser e saber estar no meio institucional), capacidade de planear e executar actividades, capacidade de trabalhar inserido no meio multiprofissional e de conhecer a realidade de um psicólogo dentro das organizações.

Neste relatório discute-se influência da política salarial no comprometimento organizacional dos colaboradores. Entende-se por política salarial ao conjunto de normas ou regras que regem as recompensas dos trabalhadores, enquanto o comprometimento refere-se ao estado em que um indivíduo desenvolve um vínculo sólido com a organização em que trabalha, motivando-o a dedicar esforços para permanecer na mesma.

No que toca aos procedimentos metodológicos para a realização deste relatório, usou-se a entrevista semi-estruturada e a observação para a colecta de dados sobre a instituição, e do caso em estudo. Para além da introdução, o trabalho compreende apresentação da instituição de realização do estágio; plano de actividades; actividades desenvolvidas pela estagiária; estudo de caso; conclusões; recomendações; referências bibliográficas.

2. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

Nesta secção apresenta-se o historial, elementos essenciais da organização, estrutura orgânica, actividades realizadas no sector de estágio, relevância da instituição e da área de estágio para a formação da estagiária, contributo da estagiária para a instituição e papel do psicólogo organizacional.

2.1. Localização, Historial e Descrição da Instituição

A MMO é uma empresa que fornece escritórios compartilhados em Maputo, Moçambique. A mesma fornece soluções personalizadas para várias empresas espalhadas por vários setores, incluindo várias multinacionais de primeira linha no sector extrativo e de energia. A empresa foi implantada em Moçambique em 2012, pela Evy van Weezendonk, e tem sua sede na Av. 24 de Julho, nº 370, 3º andar esquerdo (MMO, 2023).

Desde a sua fundação em 2012, a MMO expandiu de um escritório para quatro escritórios, e em 2018 abriu um segundo negócio, a MMO Facilities que tem como objectivo a facilitação de gestão de serviços administrativos e financeiros para empresas (MMO, 2023).

De acordo com a MMO (2014) no seu Regulamento Interno, a empresa presta os seguintes serviços: *fornecimento de escritórios físicos, escritórios compartilhados e aluguer de salas de reuniões, escritórios virtuais, corretagem de instalações, gestão de projectos.*

2.2. Elementos essenciais

Segundo a MMO (2014) no seu Regulamento Interno a empresa tem como:

- **Missão -** fornecer escritórios com serviços de primeira linha e serviços de gestão de instalações em Moçambique. Fornecendo termos de contrato favoráveis e um *layout* de escritório flexível, permitindo-nos atender às necessidades de nossos clientes em constante mudança, caso precisem aumentar ou diminuir suas operações.
- **Visão -** expandir geograficamente escritórios de alta qualidade para novas localizações em Moçambique e países afora.
- **Valores -** integridade, responsabilidade, inovação, trabalho em equipa e compromisso com a qualidade.
- **Objectivos -** fornecer soluções especificamente adaptadas às necessidades do negócio do cliente.

2.3. Estrutura Orgânica

Em entrevista, a gestora de operações, afirmou que a MMO é composta pelos seguintes departamentos: Departamento Administrativo; Departamento Financeiro, Departamento Comercial e Departamento de Informática. Ao todo, a MMO possui 26 colaboradores.

2.3.1. Departamento Administrativo

Estão afectos neste sector vinte e dois (22) colaboradores, responsáveis pela administração geral da empresa e gestão de Recursos Humanos, cujas actividades são:

- planejamento estratégico e tomada de decisões;
- supervisão das atividades dos departamentos da empresa;
- gestão de actividades administrativas a médio e curto prazo;
- gestão de recursos humanos.

2.3.2. Departamento Financeiro

Está afecto neste departamento dois (2) colaboradores, cujas funções são:

- gestão financeira da empresa;
- gestão das receitas, despesas;
- controle do fluxo do caixa;
- pagamentos e demais movimentações financeiras.

2.3.3. Departamento Comercial

O departamento comercial é composto por um (1) colaborador, cujas funções são:

- venda de serviços fornecidos pela empresa;
- desenvolvimento de estratégias de divulgação de serviços;
- prospecção e fidelização de clientes.

2.3.4. Departamento de Informática

E neste departamento está afecto um (1) colaborador com as seguites funções:

- programação e desenvolvimento de sistemas para os clientes;
- suporte na resolução de problemas tecnológicos, tanto internos como de clientes;

- implementação de soluções de proteção de dados da empresa e de clientes (*backups*);
- estabelecimento de medidas preventivas para sistemas e equipamentos informáticos.

2.4. Actividades realizadas no sector específico de estágio

A estagiária realizou as actividades no departamento administrativo que tem como foco suportar as actividades ligadas a área de gestão de RH, as actividades deste sector são:

- *Administração da empresa* - esta actividade centra-se no planejamento estratégico e tomada de decisões, supervisão das actividades dos demais departamentos, gestão de contratos com fornecedores e clientes; gestão de correspondências de clientes e fornecedores, organização de arquivos, aquisição e controle de consumíveis, controlo e registo de horas de uso de salas e material de escritório, organização dos escritoritos e suporte administrativo a todos departamentos da empresa.
- *Gestão de recursos humanos* - esta actividade consiste no controlo de assiduidade, gestão de plano de férias, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da comunicação interna, treinamento de colaboradores e saude seguranca, saude e ambiente.

2.5. Relevância da Instituição e do Sector de estágio para a formação da Estagiária

A MMO, é uma empresa que presta serviços de aluguer de escritórios compartilhados (virtuais e físicos), corretagem imobiliária e administração de escritórios, que busca sempre melhorar os seus processos de forma a acompanhar o desenvolvimento e transformações do contexto organizacional. Nesse âmbito, é perceptível que instituição constitui um ambiente de actuação propício para o aprimoramento de conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação acadêmica através de actividades como avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, gestão de pedidos e plano de férias, processamento do mapa de presenças e horas extras e verificação e adequação de condições ergonômicas e outras.

A exposição a este contexto organizacional possibilitou a consolidação de actividades tanto relacionadas quanto não relacionadas à área de formação, o que contribuiu para o desenvolvimento de habilidades práticas que são valorizadas no mercado de trabalho e uma maior assimilação dos conhecimentos adquiridos durante o processo.

2.6. Contributo da Estagiária para a Instituição

Durante o estágio, a estagiária deu seu contributo para a instituição participando de forma significativa na área de gestão de recursos humanos, nos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação interna e adequação de condições ergonômicas. Estas actividades são preponderantes na gestão de pessoas.

No processo de recrutamento e selecção, a estagiária introduziu novas técnicas que melhoraram a eficiência do processo de recrutamento e seleção, como a implementação de entrevistas estruturadas alinhadas aos objectivos específicos de cada cargo; a utilização de testes de habilidades específicas; a optimização do processo de indução de novos colaboradores, organizando o plano de actividades de integração que tornaram o ambiente mais acolhedor, informativo e eficaz.

Na avaliação de desempenho, foi possível desenvolver e implementar um novo teste avaliação de desempenho, mais abrangente e justo, garantindo que os critérios fossem claros, objectivos e alinhados aos objectivos organizacionais, proporcionando uma base sólida para avaliar o desempenho dos colaboradores de forma justa e consistente.

Relativamente a comunicação interna, a estagiária desempenhou um papel fundamental na facilitação da comunicação entre colaboradores e gestores, garantiu uma troca mais frequente, clara e objectiva de informações sobre o trabalho e outras questões internas. Isso incluiu a organização de reuniões mensais de gestora de operacões com colaboradores e a partilha antecipada de programas e planos de actividades da empresa, contribuindo assim para o fortalecimento do vínculo entre a empresa e seus colaboradores e a promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A estagiária fez palestra de sensibilização sobre ergonomia para os colaboradores, tendo contribuído para o aumento da conscientização sobre a importância da postura correta, técnicas de levantamento seguro e práticas ergonômicas no dia a dia do trabalho, também procedeu a avaliações periódicas para monitorar a eficácia da palestra e identificar novas áreas de melhoria. Todo este trabalho garantiu que as condições ergonômicas fossem

continuamente aprimoradas e adaptadas às necessidades dos colaboradores e da organização.

2.7. Papel do Psicólogo nas Organizações

Silva e Tolfo (2014) afirmam que o psicólogo nas organizações pode desempenhar diversas funções, como: administração de pessoal (actividades profissionais como análise do trabalho, recrutamento e selecção, planeamento de cargos, movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, controle e planeamento de RH); qualificação e desenvolvimento (treinamento, avaliação de desempenho, estágios e formação de mão-de-obra, desenvolvimento de carreiras e sucessão, desenvolvimento de gestão de equipes); comportamento organizacional (desempenho produtivo, grupos e liderança, motivação/satisfação/comprometimento, conflito e poder, cultura organizacional); condições e higiene do trabalho (segurança e acidentes, ergonomia, saúde e manejo do estresse, programa de bem-estar, assistência psicossocial); relações de trabalho (programa de integração e socialização, regulação de conflitos, padrões de gestão, organização do trabalho) e mudança organizacional (diagnóstico organizacional, qualidade de vida no trabalho e programas de qualidade total).

Segundo Camargo (2009), os psicólogos organizacionais são frequentemente empregados nas empresas, na indústria e nos órgãos governamentais, actuando principalmente em três áreas:

- *psicologia dos factores humanos*: refere-se a melhoria do *design* da função das máquinas e do ambiente de trabalho;
- *psicologia de recursos humanos:* relacionada ao recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários; e
- *psicologia organizacional*: faz referência ao estilo de gestão, motivação de trabalhadores, satisfação no trabalho, desenvolvimento de programas de qualidade de vida e pesquisas.

A MMO não possui psicólogo para a realização das actividades ligadas a gestão de pessoas, as mesmas são exercidas pela Gestora de operações formada em Ensino de História com a ajuda dos Assistentes administrativos.

Dentro desta equipe que lida com a gestão de recursos humanos, a Gestora de operações tem realizado as seguintes actividades:

- *Recrutamento e seleção de pessoal*: cuida de todo processo de recrutamento e seleção, divulga as vagas faz entrevista e submete a provas, seleciona, rediz contratos e faz a indução de novos contratados;
- *Avaliação de desempenho:* informa as datas e duração do processo, distribui os formulários para cada funcionário, recolhe, faz análise dos dados e reuni-se com cada colaborador para comunicar o resultado e fazer recomendações se necessário;
- *Treinamento e desenvolvimento de pessoal*: através de palestras a gestora promove formações para o aperfeiçoamento na execução de tarefas realizadas pelos assistentes administrativos e de escritório, ou contacta uma entidade para formar os colaboradores em uma área específica;
- *Saúde Segurança e Ambiente:* inspeciona as instalações no que toca aos estatutos e regulamentos governamentais de Saúde Segurança e Ambiente verificando e controlando a validade dos extintores de incêndio e dos *Kits* de primeiros socorros.

3. PLANO DE ACTIVIDADES

Plano de actividades é um instrumento de gestão que reflecte a estratégia de actuação de um serviço e onde se encontra descriminado os objectivos a atingir, as actividades a desenvolver, o período de execução. O plano de actividades abaixo foi elaborado pela estagiária sob atenção da orientadora e aprovação do supervisor. As actividades foram desenvolvidas no período compreendido entre 01 de Junho de 2023 à 11 Outubro de 2023, decorrendo durante os dias úteis da semana, das 8h às 16 horas, o que corresponde aa 8 horas diárias, 40 horas semanais, totalizando 720 horas, conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 1: Plano de actividades

PERÍODO	CARGA HORÁRIA	ACTIVIDADES	OBJECTIVOS
1ª Semana a 2ª semana De 1 de Junho a 16 de Junho	80 horas (incluindo o estudo independente)	1. Apresentação e integração da estagiária na instituição; 2. Elaboração de plano de actividade do estágio; 3. Organização dos processos individuais dos colaboradores; 4. Elaboração do plano quinzenal de actividades com os colaboradores; 5. Elaboração do relatório quinzenal de estágio;	1. Criar vínculos socioprofissionais primários; 2. Identificar as as actividades a realizar durante o estágio; 3. Actualizar os dados pessoais e profissionais dos colaboradores; 4. Identificar actividades a serem realizadas pelos colaboradores durante 15 dias; 5. Descrever as actividades realizadas durante quinze dias no estágio;
3ª Semana a 6ª semana De 19 de Junho a 14 de Julho	160 horas (incluindo o estudo independente)	6. Gestão de pedidos e plano de férias de colaboradores da MMO; 7. Processamento do mapa de presenças e horas extras;	6. Gerir as solicitações de ausências, substituições e ajustar o plano de férias dos colaboradores da MMO; 7. Controlar a assiduidade dos colaboradores;
7ª Semana a 10ª semana De 17 de Julho a 11 de Agosto	160 horas (incluindo o estudo independente)	8. Participação no processo de recrutamento e seleção; 9. Participação no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores;	8. Adquirir conhecimentos sobre o processo de contratação de novos colaboradores; 9. Adquirir conhecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores;

11ª Semana a 18ª semana De 14 de Agosto a 11 de Outubro	320 horas (incluindo o estudo independente)	10. Estudo de caso; 11. Participação em Reuniões;	10. Identificar, descrever e explicar o caso; 11. Desenvolver habilidades e actitude de promoção da gestão participativa.
Total	720 horas		

Fonte: Elaborado pela estudante

O supervisor	Orientadora	A estagiária
_____	_____	_____
(Dr. Milton Fernando Mucuanga)	(Dra. Rosa Muthewuye)	(Acídia Mário Timba)
_____/_____/2023	_____/_____/2023	_____/_____/2023

4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ESTAGIÁRIA

Nesta secção consta a descrição das actividades constantes no plano em 3 e realizadas pela estagiária, focando nos procedimentos e competências desenvolvidas.

❖ Apresentação e integração da estagiária na instituição

A integração é um programa para inserir novos colaboradores no ambiente de trabalho, de modo que eles se sintam parte da organização. Com o objectivo de criar vínculos socioprofissionais primários, apos a recepção, a estagiária manteve encontro de cortesia com a Gestora de processos, onde se procedeu a auto apresentação. De seguida, sob orientação da Gestora de processos, a estagiária visitou os diversos sectores da organização e ao mesmo tempo que lhe eram apresentados os colaboradores neles afectos. Apos a visita, a Gestora de processos partilhou o historial e a razão de ser da organização. Esta actividade permitiu desenvolver a socialização primária bem como identificar a génese da instituição.

❖ Elaboração do plano de actividades

Plano de actividades é um documento que apresenta as actividades a serem realizadas pelo profissional, os objectivos a atingir, os recursos necessários e os prazos de execução. A elaboração de plano de actividades visava identificar as actividades a serem realizadas pela estagiária durante a vigência do estágio. Sob atenção da orientadora, a estagiária retirou do Plano Anual da MMO, departamento administrativo, as actividades a serem realizadas durante o período de vigência do estágio.

Esta actividade permitiu adquirir conhecimentos sobre a concepção de plano de actividades.

❖ Organização dos processos individuais dos colaboradores

Os processos induviduais são pastas ou ficheiros que contêm todas as informações relativas à vida profissional do colaborador. Esta actividade teve como objectivo actualizar os dados pessoais e profissionais dos colaboradores com documentos comprovantes das alterações relevantes

Sob orientação da orientadora, actividade consistiu em identificar os processos individuais de cada colaborador, organizar em ordem alfabética, acrescer documentos comprovantes de alterações ocorridas no último ano na vida pessoal e profissional dos

mesmos (nascimento de filhos; declaração para subsídio de morte e funeral; nível académico acrescido; participação em cursos de curta duração e mais), e arquivar física e eletronicamente.

Com esta actividade a estagiária pode adquirir conhecimentos sobre a organização eficaz de processos individuais que não apenas facilita a administração de dados, mas também promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem que sua vida socioprofissional é respeitada e valorizada pela organização.

- **Elaboração do plano quinzenal de actividades com os colaboradores**

O plano quinzenal de actividades é uma prática de gestão que envolve a criação de um cronograma de tarefas e eventos para um período de duas semanas. Esta actividade tinha como objectivo identificar actividades a serem realizadas pelos colaboradores durante 15 dias.

Este processo consistiu em transcrever e alocar atividades e responsabilidades, além de monitorar e avaliar as tarefas dos assistentes do escritório durante um período de cada duas semanas. Através desse processo, foi possível obter uma visão prática da gestão de actividades e avaliar o impacto que uma boa organização pode ter no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

- **Elaboração de relatórios quinzenais do estágio**

Relatório quinzenal de estágio é um documento elaborado a cada duas semanas pelo estagiário, com o propósito de actualizar o supervisor e a instituição acadêmica sobre o progresso e as actividades realizadas durante quinze dias. Esta actividade envolveu o preenchimento de formulários detalhando actividades nas quais a estagiária esteve envolvida, a identificação de dificuldades encontradas e a descrição das soluções implementadas para superar os desafios.

O relatório possibilitou desenvolver habilidades de organização e aprimorar a capacidade de planejar as actividades de forma eficaz e eficiente.

- **Gestão de pedidos e plano de férias de colaboradores da MMO**

Pedidos e plano de férias de colaboradores refere-se a administração das solicitações de ausências, planejamento e coordenação de períodos de férias dos colaboradores, que podem incluir férias, licenças médicas, licença parental, entre outros. A actividade visava

gerir as solicitações de ausências, substituições e ajustar o plano de férias dos colaboradores.

Com a instrução e supervisão da orientadora, a actividade consistiu em receber os pedidos de férias (formulário de pedido de férias), verificar se as datas requeridas não coincidem com um período de maior demanda ou muitas ausências, identificar o colega a substituir, submeter o formulário para aprovação e posteriormente actualizar o plano de férias.

Esta actividade permitiu a estagiária adquirir conhecimentos de que uma gestão eficaz de pedidos e plano de férias melhora a eficiência operacional, contribui significativamente para o bem-estar psicológico dos colaboradores e promove um clima organizacional mais positivo.

- **Processamento do mapa de presenças e horas extras**

O mapa de presenças e horas extras é uma ferramenta de gestão utilizada para registar e monitorar o tempo de trabalho dos colaboradores, incluindo suas horas normais e horas extras realizadas. O objectivo desta actividade era de controlar a assiduidade dos colaboradores.

A estagiária foi instruída a receber e verificar se os formulários estavam correctamente preenchidos e se conscidem com os dados registados pelo sistema eletrônico de control de presença. A solicitar a provação da supervisora, submeter ao sector das finanças, actualizar o mapa e armazenar para consultas futuras.

Com esta actividade permitiu adquirir conhecimentos de que, para além de calcular a remuneração, as horas de trabalho e extras são importantes para a identificação de padrões de absenteísmo e presença, que podem fornecer *insights* sobre a moral e o engajamento dos funcionários.

- **Implementação do processo de recrutamento e selecção de colaboradores**

Recrutamento e selecção de colaboradores refere-se ao processo de buscar e selecionar candidatos certos para vagas necessarias. A actividade tinha como objectivo adquirir conhecimentos sobre o processo de contratação de novos colaboradores.

O processo consistiu em contactar a Muva[1], uma instituição parceira da MMO, para informar sobre a disponibilidade de vagas e fornecer informações relevantes sobre a posição. De seguida, foi realizada a triagem dos currículos partilhados pelo Muva, seguida pela selecção dos candidatos que atendiam aos requisitos da vaga.

Sob a supervisão da orientadora, a estagiária conduziu as entrevistas, aplicou um teste escrito para avaliação de competências de raciocínio lógico e escrita dos candidatos. Após todas as entrevistas e o teste, a estágiaria com base em critérios pré-estabelecidos das vagas selecionou, apresentou aos gestores as candidaturas dos candidatos, deu feedback aos nao selecionados, contactou os selecionados e por fim a estágiaria fez a indução das recem contratadas.

Esta actividade permitiu a estagiária perceber que o processo de recrutamento e selecção bem elaborado pode ser um diferencial competitivo ao garantir a contratação de talentos que contribuem para a inovação e a eficiência da organização.

- **Participação no processo de avaliação de desempenho dos colaboradores**

A avaliação de desempenho dos colaboradores é um processo sistemático e contínuo que visa medir e avaliar o desempenho dos colaboradores em relação às suas funções e responsabilidades no trabalho. Com esta actividade a estagiário visava adquirir conhecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores

Junto com a supervisora a actividade consistiu em reunir os colaboradores e informá-los sobre o processo. De seguida, revisar e imprimir formulários de avaliação de desempenho elaborados pela estagiária e distribuir por cada trabalhador. Após o preenchimento, foi feita a recolha dos formulários, analisados os dados coletados e de forma individual foram fornecidos *feedbacks*, pelas gestora de operações e a estagiária, destacando os pontos fortes e áreas de melhoria de cada colaborador e discutir planos de ação para o desenvolvimento profissional.

Este processo permitiu o desenvolvimento da habilidade de comunicação clara e objectiva, combinada com empatia, favorecendo o alinhamento entre os objectivos individuais e organizacionais dos colaboradores.

[1] Muva: é um projecto social que se dedica ao empoderamento económico de jovens, especialmente mulheres. Cria, desenvolve e implementa abordagens eficazes na promoção e inclusão de jovens, com maior enfoque em populações socioeconomicamente vulneráveis. Para mais informações: https://muvamoz.org/

- **Realização do estudo de caso**

O estudo de caso é uma pesquisa que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto natural, geralmente com um foco intensivo em um único ou pequeno número de casos.A actividade consistiu em identificar um caso, elaborar um plano de intervenção, fazer a fundamentação teórica e a discussão. A mesma tinha como objectivo identificar, descrever e explicar o caso identificado na MMO.

Para a identificação do caso, a estagiária baseou-se na observação do ambiente organizacional e recorreu a entrevista semi-estruturada (*apendece 2*), no que toca a fundamentação teórica baseou-se em livros e artigos e quanto ao plano de intervenção recorreu-se aos conhecimentos adquiridos nas diversas disciplinas durante a formação.

A actividade permitiu a estagiária adquirir mais conhecimento sobre o comprometimento organizacional e as políticas de remuneração.

- **Participação em reuniões**

A reunião é um encontro que pode ser formal ou informal, no qual duas ou mais pessoas se reúnem para discutir, planejar ou tomar decisões sobre um determinado assunto. Participar de reuniões visava desenvolver habilidades de comunicação e promover a gestão participativa. Durante o estágio, a estagiária teve a oportunidade de participar de duas reuniões.

A primeira reunião teve como objetivo partilhar informações sobre o estado financeiro e o ambiente organizacional da empresa. Este encontro contou com a presença da estagiária, da orientadora, da Directora Geral, que apresentou o estado financeiro da empresa por meio de uma projeção de slides, e de todos os colaboradores da MMO. No final, houve uma seção de debate, onde os colaboradores puderam fazer perguntas, as quais foram esclarecidas pela Directora.

A segunda reunião foi organizada pela estagiária com o auxílio da orientadora, e teve como objetivo ministrar uma palestra de conscientização sobre ergonomia no local de trabalho. A palestra contou com a participação de todos os colaboradores da MMO. Foi abordada a importância da ergonomia, os riscos associados à sua ausência e foram apresentadas recomendações para correções em pontos identificados durante a análise do ambiente, dos materiais e dos equipamentos do escritório, com o intuito de promover a saúde, o bem-estar e o conforto para os colaboradores e clientes da MMO.

Esta actividade permitiu desenvolver habilidade de comunição e actitudes sobre a promoção da gestão participativa.

5. ESTUDO DE CASO

Nesta secção apresenta-se a descrição do caso indentificado, a revisão de literatura sobre as variáveis principais do assunto em causa, objecto de reflexão e respectiva discussão. Segundo Soares (2015) estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que busca compreender um fenômeno dentro de seu contexto natural, geralmente através de uma investigação detalhada e aprofundada de um ou poucos casos específicos. Constitui caso a aprofundar a influência da remuneração no comprometimento organizacional, visando:

Objectivo geral:

- Compreender a influência da política salarial no comprometimento organizacional dos colaboradores da Mozambique Managed Offices, localizada nas Torres Rani.

- **Objectivos específicos:**
- Identificar o tipo de política salarial aplicado na MMO;
- Descrever o tipo de comprometimento organizacional apresentado pelos colaboradores da MMO;
- Explicar a relação entre o tipo de política salarial aplicado e o comprometimento organizacional dos colaboradores da MMO.

5.1. Apresentação de caso

Durante o estágio acadêmico, a estudante soube através de relatos dos colaboradores que, antes da eclosão da pandemia de Covid-19, a MMO avaliava o desempenho dos colaboradores, anualmente. Decorrentes dos resultados da avaliação, os colaboradores recebiam aumento salarial. Estes aumentos constituíam um grande benefício, uma vez que a empresa não implementa a progressão de carreira.

Em 2022, com o levantamento das restrições, associado a novas contratações havidas, os colaboradores ficaram esperançosos em poder receber bónus e aumentos, resultado da avaliação de desempenho, mas não tiveram o aumento salarial, facto que se repetiu em 2023, visto que após a avaliação, no lugar de receber aumento, foram informados que não teriam aumento salarial porque a empresa enfrenta problemas financeiros.

Os colaboradores relataram sentir-se desmotivados e suspeitavam que podiam ser despedidos a qualquer momento devido aos problemas financeiros da empresa. Apesar

desses receios, manifestaram a decisão de continuar na empresa, justificando sua escolha com a dificuldade atual de encontrar emprego, a necessidade de sustentar suas famílias e pagar suas contas. Destacaram ainda que essa situação veio agravar suas condições, pois segundo os colaboradores não existe a progressão na carreira, tal como se observa na seguinte fala:

> "*Mesmo com as avaliações de desempenho a que somos submetidos todos os anos, há trabalhadores com um elevado nível de formação e experiência profissional, para além de anos de trabalho, mas que não têm oportunidade de ascender a outros cargos. Desde o início da actividade da empresa, em 2012, apenas um assistente de escritório foi promovido a assistente administrativo*".

Referem que, por vezes, nem sequer são informados da existência de vagas na empresa e são surpreendidos quando recebem candidatos para entrevistas de emprego, razão pela qual se sentem menos valorizados e, consequentemente, desmotivados com o seu trabalho na empresa. Para além disso, os colaboradores destacaram que alguns colegas não cumprem os prazos, atrasam frequentimente, faltam com regularidade, e não participam de muitas actividades desenvolvidas na empresa.

Os dirigentes da empresa também relatam que sentem que nos últimos tempos, os colaboradores apresentam-se desmotivados e não estão engajados com as suas actividades, pois têm notado que a qualidade do trabalho apresentado pelos mesmos não é o desejável, há descumprimento de prazos, regista-se atrasos e faltas frequentes e não participam nas actividades extras (*teambuildings*) promovidas pela empresa.

5.2. Fundamentação teórica

5.2.1. Salário ou remuneração

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381) a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho, pois dessa forma os colaborares ficaram mais satisfeitos com as recompensas geradas através dos esforços prestados, e consequentemente trazendo bons resultados para a organização.

Salario ou remuneração diz respeito ao "montante em dinheiro ou em espécie que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho" (Camara, 2000:155).

Júnior (2009, p.7) define remuneração como o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família.

Analisando as definições podemos compreender o salário ou remuneração como um conjunto de retribuições que são recebidas pelo colaborador em forma de compensação pelo trabalho exercido dentro da instituição.

5.2.1.1.Tipos de salários ou remuneração

Segundo Paschoal (2001, p. 11), "O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização".

De acordo com Camara (2000) a componente salarial assenta em duas índoles distintas, que se complementam:

- **O salário fixo** - constituído pelo salário base que o trabalhador aufere, adicionando as prestações de trabalho regulares/periódicas associadas à contribuição do mesmo.
- **O salário variável -** trata-se de uma componente salarial que, na sua génese, não está garantida, pois depende da performance do trabalhador no que respeita ao alcance de determinados resultados previamente estabelecidos.

Júnior (2009) afirma que existem os seguintes tipos de remuneração:

- **Remuneração Direta -** remuneração recebida regularmente (salários, anuênio, gratificação de função, entre outros);
- **Remuneração Indireta** - é uma retribuição fornecida pelo empregador em espécie ou "in natura" (cesta básica, tíquete alimentação, auxilio farmácia, plano de saúde, seguro de vida, tíquete combustível, entre outros);
- **Remuneração Variável -** é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando factores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido (metas, resultados, gorjetas, comissões, entre outros).

5.2.1.2. Elementos da política salarial

Segundo Chiavenato (2003), a política salarial pode ser definida como o conjunto de princípios e diretrizes que orientam a administração da remuneração dentro das organizações, visando garantir a equidade interna, a competitividade externa e a motivação dos colaboradores. E de acordo com Cordeiro (2008), a política salarial refere-se ao conjunto de estratégias e práticas adotadas por uma organização para definir e administrar a remuneração dos seus colaboradores.

Conforme refere Chiavenato (2003, p.84), uma política salarial deve ter como conteúdo:

1. **Estrutura de cargos e salários** - isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
2. **Salários de admissão para as diversas classes salariais** - o salário de admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial. Quando o elemento recrutado não preencher totalmente os requisitos exigidos pelo cargo, o salário de admissão poderá ser inferior a até 10% ou 20% do limite mínimo da classe salarial, devendo ser ajustado para esse valor após o período experimental, se o ocupante corresponder às expectativas;
3. **Previsão de reajustes salariais** - seja por determinação legal (pela legislação sobre salários ou pelos dissídios coletivos), seja espontaneamente. Os reajustes salariais podem ser:

    a) reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam restabelecer o valor real dos salários, em face das alterações na conjuntura econômica do país. Quando os ajustes coletivos forem espontâneos, sua frequência dependerá da administração da empresa e não deverão representar direito adquirido para novos ajustes, uma vez que serão compensados à época dos reajustes sindicais;

    b) reajustes individuais: suplementam os ajustes colectivos e podem classificar-se em: *reajustes por promoção* **-** entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo, de cargo diverso do atual, em nível funcional superior;

    c) reajustes por enquadramento - a empresa procura pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho; *reajustes por*

mérito - são concedidos aos empregados que devem ser recompensados por seu desempenho acima do normal.

Para Cordeiro (2008), existem diversas formas de aumento salarial numa empresa, tendo por base os diferentes tipos de estratégias empresariais preconizadas (baixo custo/qualidade/inovação), estas poderão ser pela via de convenções colectivas; de acordo com os resultados obtidos; individualizados de acordo com o mérito ou desempenho; individualizados de acordo com o conhecimento e formação profissional; individualizados dados os contributos dos trabalhadores para os objectivos organizacionais.

5.2.1.3.Vantagens da política salarial

As vantagens que apolítica salarial traz à organização na visão de Chiavenato (2003, p. 86) são as seguintes:

a) Define o pensamento da organização sobre o assunto, enquadrando-o adequadamente a sua filosofia global;

b) Estabelece um sistema coerente e lógico de normas e princípios sobre remuneração;

c) Possibilita a aplicação das faixas e classes salariais aos casos concretos, facilitando o tratamento do assunto.

As políticas de remuneração, portanto, realmente motivam os colaboradores, quando, além dos benefícios legais e salários justos e compatíveis com as actividades desempenhadas, oferecem também recompensas e bônus pelo bom trabalho realizado. As recompensas não só de ordem monetária, mas também de ordem psicológica, tais como investir no crescimento pessoal, desenvolver um ambiente de trabalho adequado, agradável e estimulante, fazer com que todos sejam tratados com companheirismo, respeito, transparência e ética, mostrar-se receptivo, agir com justiça, mostrar apreço e delegar responsabilidades e desafios (Spatola, 2018).

5.2.2. Comprometimento Organizacional

Siqueira (2000) afirma que o comprometimento organizacional é um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e seus objectivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objectivos.

Bastos (1994, p.28) assinala que o conceito de comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho. Em outras palavras, o comprometimento caracteriza-se pelo vínculo do indivíduo com actos ou comportamentos, o que resulta em um círculo de auto-reforçamento, no qual o comportamento presente conduz ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, irão determinar comportamentos futuros que fortalecem, de forma lenta e contínua, o vínculo do indivíduo com a organização.

Allen e Meyer (1996) apontam que, geralmente, o comprometimento é definido como uma ligação psicológica entre o empregado e sua organização, que o leva a não querer deixá-la voluntariamente.

O comprometimento organizacional pode ser compreendido como um estado em que um indivíduo estabelece um laco bem forte com a organização em que trabalha, levando-o não querer deixar a empresa e esforçar-se para continuar na mesma.

5.2.2.1. Componentes do comprometimento Organizacional

Para Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), o comprometimento organizacional apresenta três componentes, nomeadamente: afectivo, instrumental e normativo.

Allen e Meyer (1996), conforme citado por Medeiros e Da Silva (2015), apresentam uma visão semelhante, descrevendo também três componentes de comprometimento: afectivo, instrumental e normativo.

- **O comprometimento afectivo** é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1996), os funcionários com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. Os funcionário com este tipo de comprometimento permanecem na empresa porque querem, esta componente pode ser relacionado com a identificação – o indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização.
- **O comprometimento calculativo ou instrumental** é percebido como custos associados a deixar a organização. Segundo Allen e Meyer, funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as

atitudes e comportamentos são adotados com o objectivo de recebimento de recompensas.

- **O comprometimento normativo** está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte dos funcionários em relação à organização; os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

5.2.2.2. Factores que influenciam para o comprometimento organizacional

Os estudos sobre os diferentes factores associados ao comprometimento evidenciam que tal construto apresenta-se relacionado tanto a variáveis pessoais quanto a variáveis organizacionais. Em relação aos factores organizacionais que possivelmente concorrem para o comprometimento, merecem destaque as políticas organizacionais, fenômeno que apenas mais recentemente começou a ser explorado pela literatura sócio-psicológica (Grimaldi, Ferreira, De Souza &Abrantes, s/d).

As investigações sobre os componentes que podem exercer influência no comprometimento afectivo são muito amplos e com vários pesquisadores a concentrarem as suas pesquisas e esforços nesta dimensão. Para o empregador, por exemplo, três categorias são relacionadas: a questão de como as expectativas foram satisfeitas, o apoio oferecido no processo de gestão de carreira, a formação e o desenvolvimento, o aspecto da cultura e do clima organizacional, a possibilidade da harmonia entre a vida pessoal e profissional, o reconhecimento e as recompensas e, por fim, o progresso na carreira dos indivíduos (Sturgues & Guest, 1999 citados por Cordeiro, s/d).

5.2.3. Comprometimento organizacional e as políticas de remuneração

Diversos estudos têm procurado averiguar as possíveis relações existentes entre as percepções das políticas praticadas nas organizações e o comprometimento dos indivíduos com as mesmas (Grimaldi, Ferreira, De Souza &Abrantes, s/d).

Broderick e Milkovich (1989) afirmam que "a compensação é uma peça fundamental na estratégia global de Recursos Humanos, porque compensação é visível e importante para os empregados. Um programa de compensação desenhado para comunicar e recompensar os objectivos estratégicos aumenta a probabilidade de que os funcionários não só vão entender o que objectivos são, mas também como alcançá-los."

Como refere Lawler (1982) primeiro é necessário avaliar a influência dos sistemas de recompensas na organização, traduzindo-se pelos resultados que visam conjecturar. Estes têm impacto em cinco factores que, por sua vez, influenciam a eficácia organizacional:

- **Atração e Retenção:** o tipo e o nível de recompensas que uma organização oferece, promovem a atração e retenção da vertente humana. As Empresas que promovem melhores práticas a nível de recompensas, têm maior facilidade em atrair ou reter trabalhadores. Os melhores executores de tarefas são altamente recompensados, através inclusive da administração de prémios.

- **Motivação**: os trabalhadores numa organização tendem a atuar, orientados pelas recompensas que lhes são atribuídas. Uma organização que consiga estabelecer um paralelismo entre as recompensas e os comportamentos desejáveis, define o sistema de recompensas como um fator de potenciação organizacional.

- **Cultura:** os sistemas de recompensas ajudam a estabelecer a cultura e o clima organizacional, na medida que ao serem desenvolvidos, administrados e geridos, podem fazer com que a cultura organizacional possua variações amplas.

- **Reforçar e Definir a Estrutura:** este fator nem sempre é considerado no sistema de recompensas, tendo influência mínima na estrutura organizacional. Ajuda à definição do sistema hierárquico e os níveis de poder na organização que, por sua vez, tem influência nos tipos de decisões estruturais existentes.

- **Custos:** muitas vezes são um fator de custo significante, em que o sistema de recompensas só poderá representar 50% dos custos operacionais da organização. É pertinente na elaboração da estratégia de recompensas da organização uma vez que determina o quão alto podem ser esses custos, e como a Empresa atua a geri-los.

A base afectiva do comprometimento organizacional é, segundo Allen e Meyer (1996), influenciado pelas necessidades e expectativas dos indivíduos sobre a organização e marcado por suas experiências actuais com a organização (Medeiros & Da Silva, 2015).

Em nove organizações australianas, Chew e Chan (2008) constataram que a remuneração e o reconhecimento são preditores positivos do comprometimento organizacional e da intenção de permanecer na empresa.

Segundo Medeiros e Silva (2015) no estudo de Newman e Sheikh (2012) no contexto de trabalho chinês, por meio de uma amostra de 290 funcionários, revela que a satisfação com a remuneração, a autonomia e a satisfação com a supervisão são positivamente relacionados com o comprometimento afectivo dos empregados chineses.

5.3. Discussão de caso

A prática adoptada pela MMO, de aumentar salários mediante os resultados de avaliação de desempenho, no lugar de oferecer aumentos salariais em cada ano económico, enquadra-se na de remuneração variável. Segundo Júnior (2009), este tipo de remuneração é oferecida pela empresa para complementar a remuneração fixa. A empresa oferece a remuneração variável tendo em conta as actitudes e desempenho dos colaboradores e outros factores com o valor percebido, como metas, resultados, gorjetas, comissões, entre outros.

O facto de a MMO não promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, através de promoções e progressões contraria o preceituado por Chiavenato (2003), ao defender que as empresas devem ter política salarial que preveja reajustes salariais. Esses reajustes podem ser colectivos ou individuais, sendo que os reajustes individuais suplementam os reajustes colectivos e podem classificar-se em reajustes por promoção, reajustes por enquadramento e reajustes por mérito**.**

"*Os colaboradores ficaram esperançosos em poder receber bónus e aumentos, resultado da avaliação de desempenho, mas não tiveram o aumento salarial, facto que se repetiu em 2023, visto que após a avaliação, no lugar de receber aumento, foram informados que não teriam aumento salarial porque a empresa enfrenta problemas financeiros*."

O facto supracitado vai de encontro com a afirmação de Paschoal (2001, p.11), que salienta que: O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as

eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização.

"Os colaboradores relataram sentir-se desmotivados e suspeitavam que podiam ser despedidos a qualquer momento devido aos problemas financeiros da empresa. Apesar desses receios, manifestaram a decisão de continuar na empresa, justificando sua escolha com a dificuldade atual de encontrar emprego, a necessidade de sustentar suas famílias e pagar suas contas."

O excerto acima na parte que fala sobre o facto dos colaboradores do MMO não pretenderem sair devido ao facto de conseguir um emprego ser difícil ultimamente, e por ter contas por pagar e famílias por sustentar, remete-nos ao comprometimento organizacional calculativo ou instrumental, segundo Meyer e Allen (1996), citados por Medeiros e Da Silva (2015), o comprometimento calculativo ou instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as actitudes e comportamentos são adotados com o objectivo de recebimento de recompensas.

Os colaboradores da MMO perceberam que a sua saída da empresa pode acarretar custos, por isso continuam na mesma apesar de todos os problemas que eles vêm enfrentando.

"...razão pela qual se sentem menos valorizados e, consequentemente, desmotivados com o seu trabalho na empresa. Para além disso, os colaboradores destacaram que alguns colegas não cumprem os prazos, atrasam frequentimente, faltam com regularidade, e não participam de muitas actividades desenvolvidas na empresa."

Segundo Spatola (2018), as políticas de remuneração realmente motivam os colaboradores, quando, além dos benefícios legais e salários justos e compatíveis com as actividades desempenhadas, oferecem também recompensas e bônus pelo bom trabalho realizado.

Fazendo uma análise entre a afirmação de Spatola (2018) e a descrição acima, pode-se perceber que no caso dos colaboradores da MMO a política salarial tem contribuído para a desmotivação dos mesmos.

"Os dirigentes da empresa também relatam que sentem que nos últimos tempos, os colaboradores apresentam-se desmotivados e não estão engajados com as suas

actividades, pois têm notado que a qualidade do trabalho apresentado pelos mesmos não é o desejável, há descumprimento de prazos, regista-se atrasos e faltas frequentes e não participam nas actividades extras (teambuildings) promovidas pela empresa."

Broderick e Milkovich (1989, p.2) afirmam que a compensação é uma peça fundamental na estratégia global de Recursos Humanos, porque compensação é visível e importante para os empregados. Um programa de compensação desenhado para comunicar e recompensar os objectivos estratégicos aumenta a probabilidade de que os funcionários não só vão entender o que objectivos são, mas também como alcançá-los.

Analisando os dois ultimos paragrafos supracitados, pode-se postular que os problemas percebidos pelos dirigentes da empresa podem estar podem estar relacionados à falta de um programa de compensação eficaz, conforme mencionado por Broderick e Milkovich (1989, p.2). Eles destacam que a compensação é uma peça fundamental na estratégia global de Recursos Humanos. A implementação de um sistema de compensação que alinhe as recompensas com os objetivos da empresa pode ajudar a resolver problemas de desmotivação e engajamento, proporcionando clareza e incentivo aos colaboradores.

6. CONCLUSÃO

O estágio na MMO foi essencial para a aprendizagem sobre o mundo corporativo e da realidade de um psicólogo organizacional no contexto de trabalho. Permitiu a aplicação prática da teoria adquirida em sala de aula e a adequação das competências teórico-práticas à realidade profissional, possibilitando a aquisição de competências técnicas e comportamentais necessárias para o exercício da profissão.

A aquisição de experiência prática relevante foi, sem dúvida, um dos maiores ganhos do estágio. Ao realizar actividades como a gestão da informação pessoal de colaboradores; a planificação de actividades com os colaboradores; a participação no processo de recrutamento; participação no processo de avaliação de desempenho e controle do mapa de férias e de presenças, foi possível desenvolver competências essenciais para actuar na área de Recursos Humanos. Essa experiência prática permitiu, reforçar o interesse da estudante pela profissão e possibilitar vínculos de emprego com as instituições de estágio.

O comprometimento organizacional pode apresentar três componentes, nomeadamente: afectivo, instrumental e normativo. Na MMO verifica-se a predominância da componente instrumental ou calculativo, pois os colaboradores percebem que a saída da empresa pode acarretar custos para eles, por isso, continuam na empresa apesar dos problemas enfrentados.

No que diz respeito a remuneração, a MMO utiliza um sistema de remuneração variável vinculado ao desempenho dos colaboradores, com bônus ou comissões baseadas em metas e resultados específicos. Esse tipo de remuneração é projetado para incentivar a performance e alinhar os objetivos individuais com os da empresa.

No caso da MMO, apesar do sistema de remuneração variável, a falta de reajustes salariais desde a eclosão da Covid-19 tem causado desmotivação e pouco engajamento dos colaboradores, o que diminuiu a percepção de valor financeiro e afectou negativamente o comprometimento instrumental.

Na perspectiva de Junior (2009), a remuneração variável é uma forma de recompensa que complementa a remuneração fixa ou directa, influenciando o comprometimento organizacional instrumental ou calculativo, uma vez que a remuneração é resultado do trabalho realizado e pode variar conforme metas, desempenho, gorjetas, entre outros fatores.

7. RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta as constatações, recomenda-se:

À Faculdade de Educação:

- Que aumente aulas práticas durante o curso, de modo a permitir que o estudante adquira mais competências técnicas e comportamentais;

À MMO:

- Considerar a implementação de uma política de remuneração mais dinâmica, que inclua reajustes salariais regulares tanto em nível colectivo quanto individual. Ajustes salariais periódicos podem contribuir para o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, refletindo em um maior comprometimento afectivo com a empresa e que irá se traduzir em altos níveis de produtividade individual e organizacional;
- Criar um sistema estruturado de feedback contínuo pode ajudar a identificar áreas de melhoria e reconhecer o bom desempenho dos colaboradores por forma a permitir ajustes mais rápidos e eficientes nas estratégias de motivação e desenvolvimento de carreira dos colaboradores.
- Investir em programas de treinamento e desenvolvimento profissional contínuo pode aumentar a competência técnica dos colaboradores e prepará-los para novos desafios dentro da empresa. Programas de capacitação podem incluir cursos técnicos, workshops e certificações relevantes para o sector.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). *Affective, continuance, and normative to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.

Bastos, A.V.B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osc/a/cXNyPDXKgw4Cr6NpxFPWW6/?/lang=pt

Bertoldi, A. D. (2013). *Psicologia organizacional e do trabalho*. Indaial : Uniasselvi

Broderick, R.; Milkovich, G. (1989). *Developing a Compensation Strategy*. Nova Iorque, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. 2ª Edição. Lisboa, Publicações D. Quixote

Camargo, D. (2009). *Psicologia Organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB

Castro, R. A. (2016). *Psicologia Geral*. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/5533/7/A%29%20Psicologia%20Geral.pdf

Chiavenato, I. (2003). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus

Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.

Cordeiro, J. (s/d). *Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior*. Disponível em https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/5711

Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel* (Tese de Doutoramento). Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2471

Demo, G.; Martins, P. R. & Roure, P. (2013). *Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura*. Disponível em: https://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento---

Figueiredo, R. M. (2007). *Administração de cargos e salários. Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília*. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8913/1/9620890.pdf

Grimaldi, W., Ferreira, M. C., De Souza, M. A. & Abrantes, J. (s/d). *Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro.* Disponível: https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/3987/2602

Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewé, P.L. & Johnson, D. (2003). *Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes.* Journal of Vocational Behavior, 63, 438-456, 2003.

Júnior, C. N. S. (2009). *Política De Remuneração Salários, Benefícios E Incentivos*. Projeto Técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão da Qualidade. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/65377

Lawler, E. (1982). "*The Strategic Design of Reward Systems", in. Center for Effective Organizations (1993)*. Los Angeles, University of Southern California

Medeiros, T. G. & Da Silva, J. R. G. (2015). *Os Aspectos do Comprometimento Organizacional de Profissionais Terceirizados*. https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf

Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas

MMO. (2014). *Regulamento Interno.* Maputo: MMO

MMO. (2023).*About Us.* Disponível em: https://offices-maputo.com/about-us-serviced-offices/

Nascimento, J., Lopes, A., Salgueiro, M. (2008) : "*Estudo sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português*". Comportamento Organizacional e Gestão, (14) 1, pp. 115-133.

Paschoal, L. (2001). *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark

Silva, N. & Tolfo, S. R. (2014). *Psicologia Organizacional*.3ª edição. UFSC

Silva, M. DE O. (2002). *Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente

Siqueira, M.M.M. (2000). *Análise de três medidas de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo* [Resumo]. VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Anais. Belo Horizonte

Soares, J. C. (2015). *Metodologia da investigação científica*. Sílabo

Spatola, K. P. (2018). *Políticas De Remuneração Nas Organizações: Sua Importância Estratégica No Avanço Para A Competitividade.* Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politicas-de-remuneracao-nas-organizacoes

Universidade do Sul de Santa Catarina (2011). *Psicologia nas Organizações*. Santa Catarina

APÊNDICES

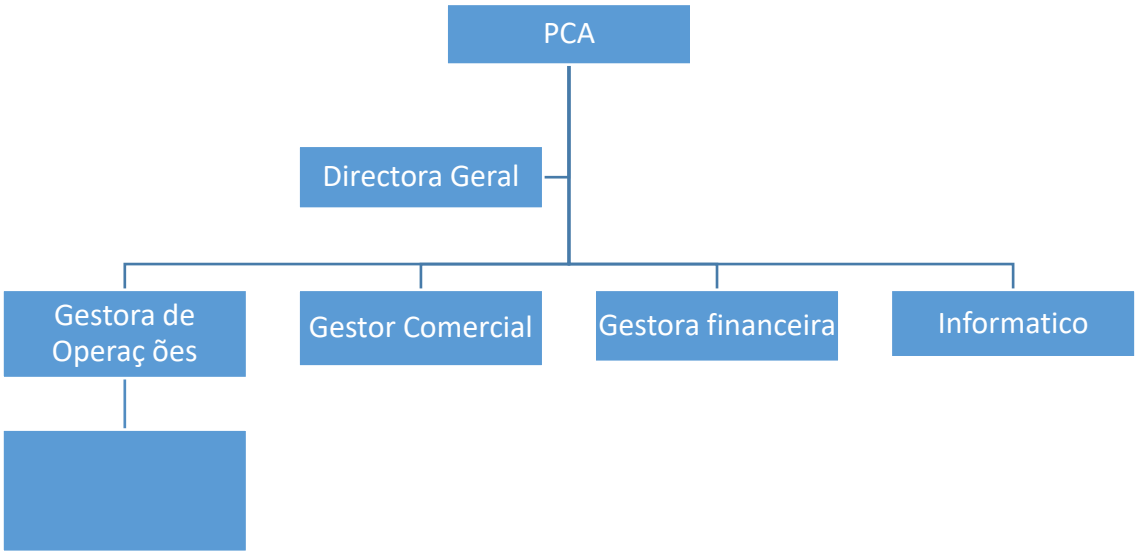
Apêndice 1: Guia de entrevista para obtenção de dados da instituição

1. Nome.
2. Pode falar do cargo que ocupa.
3. Criação do MMO
4. Fale da missão, visão, valores e objectivos da MMO
5. Em termos de estrutura, como está organizada a MMO?
6. Quais são as principais actividades realizadas em cada área?
7. Quais são as actividades exercidas na sua área?

Apêndice 2: Guião de entrevista para o estudo de caso

1. Como é feito o processo de avaliação de desempenho?
2. Que impactos o processo de avaliação de desempenho tem para o colaborador?
3. Como funciona o processo de progressão de carreira e aumento salarial?
4. Esta feliz com a forma como funciona o processo de progressão de carreira e aumento salarial?
5. Quais sãs as consequências que o processo de progressão de carreira e aumento salarial traz para empresa e para os colaboradores?

ANEXOS


PCA
Directora Geral
Gestora de Operaç ões
Gestor Comercial
Gestora financeira
Informatico