

AP26
2001

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
(UFICS)**

TRABALHO DE FIM DE CURSO

SUPERVISOR: Dr. XAVIER DE JESUS

**CO SUPERVISORES: Dr. ALVES CUMBE
dr.ÁLVARO CHIBOLECA**

TÍTULO:

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***“RECRUTAMENTO, SELECÇÃO E SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR NO
CARGO”***

O CASO DOS CFM

U.E.M. - UFICS
R. E. 4596
DATA 20 / 07 / 05
AQUISIÇÃO <i>oferta</i>
COTA AP-26

AUTORA: JOSINA DA CONCEIÇÃO COSSA

MAPUTO- JUNHO DE 2001

ÍNDICE

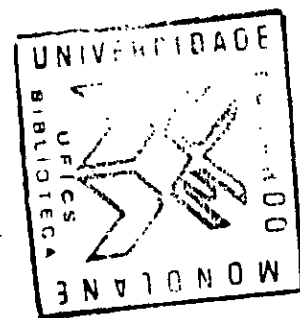
INTRODUÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.1. O CFM num contexto de mudanças	3
2. O ESTUDO	6
2.1. Objecto de estudo	6
2.2. Justificação	6
2.3 O problema	7
2.4 Objectivos do estudo	8
2.5.Hipóteses	8
2.6. Metodologia	9
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	10
3 3.1. Revisão bibliográfica	10
3.1.1 O recrutamento e selecção	12
3.1.2 O desenho de cargos	16
3.1.3 Definição de Conceitos	18
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	20
4.1. Os funcionários admitidos no período CFM E.E	20
4.2. Os funcionários admitidos no período CFM E.P	24
4.3. O Director de Recursos Humanos dos CFM	27
4.4. Os Chefes de Serviço e de Sector	29
4.5. O Chefe de Serviços de Recursos Humanos da Direcção Executiva - Sul.	31
5. CONCLUSÕES	33
5.1 Análise e interpretação dos resultados face as hipóteses, conclusões	33
5.1.1 Verificação das hipóteses	33
5.1.2 Conclusão geral	35
5.1.3 Conclusões específicas	36
5.2 RECOMENDAÇÕES	37
BIBLIOGRAFIA	40

ANEXOS

Anexo 1 Estrutura orgânica dos CFM

Anexo 2 Guiões de entrevista

Anexo 3 Lista de Abreviaturas



SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho, foi realizado na Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique E.P, tendo como objectivo principal a análise do sistema de Gestão de Recursos Humanos naquela instituição. Visto o processo de recrutamento e selecção e de projecção de cargos revelar se problemático, nesta instituição, o estudo deu maior atenção a esta dimensão.

Para o efeito, recorreu - se a pesquisa bibliográfica na qual foi possível identificar o modelo teórico para a sustentação do presente estudo. Para além da utilização das fontes escritas privilegiou - se o método de entrevistas semi estruturadas individuais dirigidas aos trabalhadores dos CFM e á alguns membros Direcção.

Dos resultados foi possível constatar a prevalência de um sistema de recrutamento e selecção e de projecção de cargos ineficiente concorrem para esta situação, a não aplicação correcta dos mecanismos de recrutamento e selecção , a prevalência de um sistema de recrutamento e selecção centralizado, a existência de um sistema de comunicação rígido, a prevalência de um modelo de projecção de cargo que é um obstáculo ao desenvolvimento dos próprios indivíduos. Estes elementos concorrem no seu todo para a prevalência de um sistema de gestão de recursos humanos ineficiente nos CFM.

Tendo em conta que só um Sistema de Gestão de Recursos Humanos pode assegurar ao CFM, uma situação privilegiada , propusemos algumas recomendações para o alcance de tal objectivo nomeadamente: Tornar os sistemas de comunicação mais flexíveis o que implica também, uma mudança de comportamento e atitudes sobretudo por parte das chefias, que o processo de recrutamento e selecção seja feito com base na interactividade e parceria entre as chefias e os responsáveis pelo recrutamento e selecção de pessoal. A introdução de sistemas de gestão participativa.

INTRODUÇÃO

No mundo actual, o factor humano ocupa uma posição de destaque na medida em que quer o sucesso das instituições estatais, quer das instituições privadas derivam, em grande parte, do potencial humano neles empregado. Estes, mais do que meros executantes operacionais, são acima de tudo detentores de talentos diferenciados, capazes de mudar, assimilar novos conhecimentos e habilidades.

Descobrir dentre estes talentos quais os que se adequam às reais necessidades do negócio da empresa torna-se numa tarefa complexa. Daí que a escolha das pessoas "certas" e a forma como estas são geridas seja vital para o funcionamento pleno de tais instituições.

Nos CFM a colocação do "homem certo no lugar certo" é também um processo complexo uma vez que este não logra satisfazer o trabalhador no cargo e proporcionar altos índices de produtividade à empresa. A necessidade de transformações a nível dos recursos humanos, nesta instituição, para acompanhar as mudanças é, deste modo, uma questão pertinente para fazer face a um mercado cada vez mais competitivo.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura:

O primeiro capítulo para além da introdução, apresenta a contextualização onde se faz uma breve análise sobre a passagem de uma economia planificada para uma economia de mercado que é o contexto no qual se enquadra o processo de reestruturação que vai ocorrendo nos CFM.

No segundo capítulo faz-se a apresentação temática do problema a discutir, definindo-se o objecto, os objectivos, a justificação, as hipóteses, o problema e a metodologia adoptada no presente estudo.

No terceiro capítulo, procura-se enquadrar teoricamente o problema em discussão. Onde se aborda as várias teorias sobre gestão de recursos humanos na organização, enfatizando

- se aqueles aspectos pertinentes as proposições consideradas. Faz -se ainda neste bloco, a conceptualização dos principais conceitos.

No quarto capítulo, procede-se a apresentação dos resultados das entrevistas sem contudo, fazer - se a interpretação das mesmas que está reservada para o capítulo seguinte

No último capítulo, procede - se a verificação das hipóteses, a análise e interpretação dos resultados apresentam - se algumas recomendações para uma gestão eficiente dos recursos humanos. A descrição da referência bibliográfica e respectivos anexos.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 O CFM NUM CONTEXTO DE MUDANÇAS

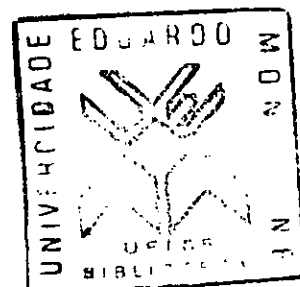
A estratégia de desenvolvimento adoptada no pós independência atribuía ao Estado um papel de liderança em todos os aspectos da vida do país. Em tudo ele, participava nada ficava ao cuidado das instituições privadas.

Segundo Abrahamsson & Nilsson (1994), as negligências do Estado colonial deveriam ser compensadas pelo Estado independente através da satisfação das necessidades da população e da eliminação da propriedade privada. Acrescentam os mesmos autores, que a educação, saúde, habitação, a banca foram áreas nacionalizadas pelo Estado. Ainda de acordo com estes, os Caminhos de Ferro, os Portos e as Centrais Eléctricas já eram na altura propriedade estatal.

Durante os primeiros anos após independência foi possível deter a queda dos níveis de produção, tanto na agricultura quanto na indústria contudo, o desenvolvimento depois de 1981 decresce, há uma redução nas receitas de prestação de serviços a África do Sul bem como na exportação.

A estratégia de planificação centralizada ao não ter produzido os objectivos a que se propunha atingir levou a que fosse adoptada uma nova orientação que conduzisse ao desenvolvimento económico e social. Como medidas para aliviar a insustentabilidade económica, social e política, o governo teve que aderir as instituições Bretton Woods (FMI e BM), para garantir financiamentos, e reescalonamento da dívida.

Esta adesão foi condicionada por prerrogativas políticas de aceitar o ajustamento estrutural e a abertura a economia do mercado. Segundo os credores internacionais, representados pelo Fundo Monetário Internacional, e o Banco Mundial (FMI e BM) "O papel do Estado devia ser tão limitado quanto possível. O desenvolvimento económico devia passar para as forças de mercado, sendo o envolvimento estatal o menor possível"



(Abrahamsson & Nilsson; 1998:282) .Segundo Wuyts "Os dirigentes moçambicanos foram ganhando progressivamente a consciência de que esta política de acumulação centrada no Estado poderia tornar - se auto - destrutiva nos seus próprios termos" Wuyts, in estudos Moçambicanos n.º 8 (1990: 107).

Assim, o crescente reconhecimento do fracasso da adopção de uma estratégia de planificação centralizada tem motivado a uma tendência rumo a privatização um dos pressupostos básicos do PRE. O PRE "tinha como objectivo central transformar as estruturas de produção, reverter o declínio institucional, lançar as bases para o desenvolvimento sustentável e equitativo, equilibrar a balança de pagamentos, tornar os produtos básicos e de renda mais acessíveis as populações rurais" Gobe in Castel Branco. (1994:6).

Deste modo, o governo passa a dar maior apoio as iniciativas privadas, tanto locais como estrangeiras." Com a introdução do PRE , a privatização passou a ser um pilar da política económica" (Castel - Branco; 1994: 137).

Entendia - se que com a mudança da propriedade das empresas do sector público para o sector privado, que passou a ser o centro de acumulação, estas tornar - se - iam mais eficientes. Porém, Segundo Castel Branco (1994), a eficiência e a eficácia de uma empresa não depende da forma de propriedade, mas dos seus objectivos, das condições do mercado onde opera e do ambiente económico.

Os CFM, que no período pós independência estiveram subordinados ao Estado com a adopção da nova estratégia de desenvolvimento grande parte do seu património está sendo entregue à gestão privada, como forma de tornar a empresa mais eficiente através de uma prestação de serviços mais adequada aos clientes .

É assim, que para o alcance dos objectivos preconizados a Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E, criada pelo Decreto n.º 6/89, de 11 de Maio, é

transformada pelo Decreto n.º 40/94 em Empresa Pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P ou abreviadamente por CFM.

A empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P, abreviadamente designada por CFM, com âmbito de actuação em todo o território nacional," é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, exercendo a sua actividade na subordinação do Ministério dos Transportes e Comunicações" Decreto n.º 40/94, de 13 de Setembro in BR, I Série Nº 38.

No sector ferro portuário o "CFM é o primeiro na África Austral a introduzir a comparticipação do sector privado nas suas actividades. Desde 1991 até ao momento já foram celebrados mais de 10 acordos em operação sobre forma de leasing, concessões, joint venture e contratos de gestão" (CFM,1998:28)

A privatização da gestão em curso nos CFM comporta as seguintes características:

O CFM será o detentor das infra-estruturas, participará nas empresas gestoras com uma percentagem de 33%, incluirá os interesses privados nacionais na gestão e exploração dos CFM (Reestruturação dos CFM,1998: 28). Esta forma de privatização enquadra - se dentro das modalidades de privatização e alienação prescritas pelo Decreto 12/89.

Todas as actividades dos CFM, de acordo com o Contrato Programa (2000 - 2002), serão regidas por um contrato programa celebrado por um período mínimo de três anos entre o Ministro do Plano e Finanças, o Ministro dos transportes e Comunicações, e pelo Presidente do Conselho de Administração da Empresa.

É neste contexto que se pretende verificar até que ponto as mudanças que vão ocorrendo tanto no ambiente interno quanto externo da empresa CFM obrigam a que este, adopte uma nova postura face aos seus recursos humanos que são o único recurso que permite lhe alcançar os seus objectivos e sobretudo, responder as expectativas do cidadão que são a razão da existência da instituição.

2. O ESTUDO

2.1 Objecto de estudo

Em termos de objecto , este estudo visa no geral discutir a questão relativa a gestão dos recursos humanos nos CFM , todavia, dará maior enfoque aos mecanismos de recrutamento e selecção e a questão sobre a projecção de cargos como elementos fundamentais para a satisfação do trabalhador no cargo.

Os CFM, para o cumprimento das atribuições que lhe estão conferidas, lida com recursos financeiros, recursos humanos, recursos mercadológicos, recursos materiais, políticas de transportes portuárias, políticas de transporte ferroviárias, políticas de recrutamento de efectivos e políticas de recrutamento de eventuais de entre estes dar - se á enfoque aos recursos humanos efectivos. As outras componentes acima mencionadas pese embora serem também relevantes, não foram aqui analisadas visto o objectivo centrar - se apenas na gestão dos recursos humanos. O estudo foi realizado na Direcção Geral (Sede) e na Direcção Executiva - Sul, abarcando o período de 89 - a 2001.

2.2 Justificação

O estudo pretende, demonstrar que as políticas de recrutamento e selecção e de projecção de cargos são elementos preponderantes na satisfação dos trabalhadores nos cargos o que significa que nem sempre se está de facto, perante trabalhadores incapazes isto é nem sempre o problema é a falta de profissionalismo o factor responsável pela prevalência de sistemas de gestão inefficientes e consequente fraca produtividade das organizações mas sim, que, ainda não existe uma consciencialização efectiva por parte dos gestores do topo de que os indivíduos são complexos não reunindo o mesmo tipo de potencialidade para assimilar novos conhecimentos e executar tarefa, exigindo por parte dos gestores a aplicação correcta das práticas administrativas, tendo sempre em mente esta dimensão da complexidade humana.

Dimensão esta que não é muitas vezes levada em consideração pelos gestores do topo dos CFM que subestimam a complexidade dos seus trabalhadores aplicando muitas vezes, mecanismos de gestão universais. Comportamento idêntico encontramos nas repartições públicas que continuam a pautar - se pelos mesmos procedimentos pese embora, a existência do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) que tem em vista a modernização administrativa na função pública, independentemente das directrizes traçadas estas continuam apegadas ao status quo. Considerando esta situação acreditamos que o estudo poderá de certa forma mostrar quais os obstáculos à gestão eficiente dos recursos humanos contribuindo assim para o alcance de uma melhor performance destas instituições.

2.3 O Problema

Com vista tornar a empresa CFM numa empresa mais competitiva decorre nesta instituição um processo de Reestruturação onde o factor humano foi um dos elementos privilegiados para o alcance daquele objectivo. A sensivelmente três anos que teve início o processo de racionalização da força de trabalho , com a transferência de alguns trabalhadores para as concessionárias. De acordo com a ordem de serviço n.º 11, da Série "A" de 14.10.97 estão interditas as admissões do pessoal novo, incluindo a integração dos trabalhadores eventuais, ainda de acordo com a mesma ordem, excepcionalmente, poderão ser autorizadas pelo presidente do Conselho de administração admissões de técnicos superiores e médios em certas especialidades, provando - se necessidade para o efeito.

O problema é que não obstante o facto de a empresa estar consciencializada sobre a necessidade de se melhorar o sistema de gestão, continuam a pautar - se pelos mesmos procedimentos é por exemplo notória a existência de muitos indivíduos sub aproveitados em virtude de estarem a desempenhar funções que pouco têm a ver com as suas aptidões, o que para além de baixar a produtividade da própria empresa, provoca a insatisfação individual.

2.4. Objectivos:

Geral:

Interessa saber se as técnicas e práticas utilizadas pelo Sector responsável pelos recursos humanos dos CFM, são as mais adequadas à criação de um bom clima de relações humanas e susceptível de contribuir para a prosperidade económica da empresa.

Específicos:

Compreender os mecanismos de recrutamento e selecção, numa perspectiva que visa avaliar, como eram implementadas as técnicas de recrutamento e selecção no período pós independência e no período actual (CFM, E.E; CFM E.P).

Avaliar o impacto do sistema de recrutamento , os métodos e critérios de selecção e desenho de cargos na satisfação do trabalhador no cargo.

Contribuir com sugestões para uma melhor aplicação das políticas de provisão e projecção de cargos.

2 Hipóteses

De acordo com os objectivos geral e específicos que se pretende analisar, surge a necessidade de se reformular as seguintes hipóteses:

- 1 - Os mecanismos de recrutamento e selecção nos CFM não proporcionam a satisfação do trabalhador no cargo.
- 2 Os mecanismos de projecção de cargos nos CFM não proporcionam a satisfação do trabalhador no cargo.

2.6 Metodologia:

Para uma melhor abordagem e para uma melhor fundamentação teórica do processo de recrutamento e selecção e satisfação do trabalhador no cargo recorreu-se a revisão da literatura relevante sobre gestão de recursos humanos nas organizações. Esta metodologia de investigação, permitiu a definição de critérios e métodos a observar no processo, bem como diagnosticar a situação actual.

Uma outra categoria de material básico que foi relevante para a efectivação deste trabalho consistiu na consulta aos Boletins da República (BRs), Ordens de Serviço (OR), e artigos de revistas que versam sobre o processo de Reestruturação nos CFM. Este material, facilitou a avaliação do processo actual de recrutamento e selecção e desenho de cargos.

Para além da utilização das fontes escritas também privilegiou-se o método de entrevistas por este ser um dos métodos de colecta de dados flexível de que dispõem as ciências sociais visto permitir, a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano.

Ao, Director de Recursos Humanos, aos chefes de serviço e de sector foram feitas entrevistas semi - estruturadas o que nos permitiu explorar em profundidade o assunto em questão facilitando - nos a identificação dos problemas, suas causas, e propostas de solução.

Aos funcionários foram feitas entrevistas abertas uma vez que este método permite uma maior aproximação entre entrevistador e o entrevistado, possibilitando deste modo colher com profundidade determinadas questões em volta do assunto em estudo. De salientar que foi preocupação constante, neste levantamento, procurar abranger aquelas funções que para a sua realização efectiva, dependem do conhecimento do cargo e da motivação dos trabalhadores para o exercício do mesmo.

3. Enquadramento Teórico e Conceptual

3.1. Revisão Bibliográfica

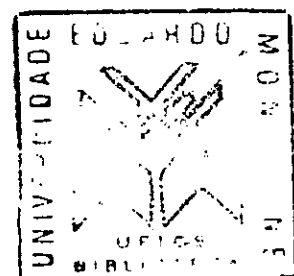
3.3.1 Gestão de Recursos Humanos

Várias são as teorias que fundamentam o processo de gestão de recursos humanos nas organizações. Muitas pesquisas foram feitas, mas, procurando todas elas compreender através do comportamento humano qual "one - best- way"¹ de gestão para o alcance da eficácia organizacional. Foi no desenvolvimento deste contexto que nos finais do séc. XIX, Frederick Taylor deu os primeiros passos no sentido da *Organização Científica do trabalho*.

Segundo Barros e Perreira (1996), a perspectiva de Taylor preocupa - se fundamentalmente com a maior eficiência industrial. A organização racional e científica do trabalho deveria assentar segundo os autores, nos seguintes princípios: Planeamento, selecção, formação, controle, e especialização. Barros e Perreira, salientam ainda, que, do ponto de vista da componente humana das organizações, a perspectiva taylorista, determinou o aparecimento da standardização, da hierarquização, e especialização na execução de tarefas.

Porém, nas décadas de 30 a 50 "nasce uma nova perspectiva resultante da necessidade de se estudar a degradação do factor humano nas organizações, nomes como Elton Mayo e Kurt Lewin marcaram o surgimento da *escola das relações Humanas*".(Barros e Perreira, 1996:36). Consideram os autores, que esta perspectiva, através de uma visão liberal e de humanização das organizações, questiona os conceitos de organização formal, autoridade, hierarquia e unidade de comando, propondo - se substitui-los pelos conceitos de organização informal, motivação, necessidades humanas e outros ligados às vivências

¹ Segundo Frederick Taylor citado por Rocha (1998), " há sempre uma melhor maneira (one best way) de realizar uma tarefa



individuais. Esta perspectiva para além de colocar o enfoque nas pessoas , tenta clarificar a complexidade das necessidades humanas e a forma de as satisfazer

Este autores, sustentam ainda que, influenciadas pela abordagem humanística da escola das Relações Humanas, vão emergir outras correntes , das quais se destaca a das *Decisões e a de Desenvolvimento Organizacional*. A primeira tem como principais autores McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, entre outros, que consideram que as empresas são sistemas de decisão onde as pessoas se comportam de acordo com a forma como vivenciam as situações. Nessa linha de pensamento procuram desenvolver estilos de gestão capazes de potenciar as motivações dos operários e de diminuir os conflitos entre os interesses organizacionais e as necessidades individuais.

A corrente *Sócio Técnica* Segundo Barros e Perreira(1996) caracteriza - se basicamente, por convidar os operários a participar na obra de Reestruturação das tarefas e no modo de as executar. Considera essa participação como a condição necessária para o operário sentir bem - estar, tanto no trabalho que realiza como na organização onde se integra.

Teoria da contingência postula que" o funcionamento das organizações depende das características do seu contexto, não havendo , em consequência, uma única maneira de as administrar."(Barros e Perreira, 1996:39)

Mas há uma tendência em se considerar que uma gestão de recursos humanos feita com base na "teoria clássica"² tem maior probabilidade de ser ineficiente e que os melhores resultados no novo contexto mundial, são alcançados através de uma gestão participativa. Na concepção de Chiavenato (1992), a gestão participativa reflecte - se na plena aplicação da teoria Y em todos os seus aspectos. Diz o mesmo autor, que, a gestão participativa permite as pessoas possibilidades efectivas de participar, com liberdade de

² As teorias clássicas dão ênfase a estrutura das organizações, os teóricos das relações humanas vão analisar preferencialmente o factor humano. Para uma melhor compreensão ver , Rocha (1998: 45-54).

² A teoria Y desenvolvida por Mc Gregor e citada por Chiavenato (1998) sustenta que as pessoas querem trabalhar, são capazes de se auto - controlar, querem assumir responsabilidade são imaginativas e criativas, e são são capazes de se auto - direccionar.

questionar, discutir, sugerir, alterar, questionar uma decisão. Para Chievenuto, a gestão participativa não significa destruir ou anular os centros de poder, uma vez que esta é compatível com a hierarquia.³

Há portanto, um crescente reconhecimento de que os recursos humanos são a parte vital da estratégia organizacional. É assim, que Chiavento (1998), dando ênfase a componente humana nas organizações sustenta que as pessoas são meios, recursos através dos quais as organizações alcançam os seus objectivos. Diz o mesmo autor, que os recursos humanos não são os únicos, mas são os únicos recursos vivos capazes de processar os outros recursos da organização.

Camara, Et. al (1998), demonstram também na sua abordagem, que no mundo organizacional moderno há uma crescente valorização sobre os activos humanos para estes autores, às estruturas hierarquizadas, herdadas do passado estão sucedendo organizações flexíveis, a tomada de decisão centralizada no topo está a ser substituída pela delegação de competências e atribuição do poder decisório às equipas que realizam o trabalho que são os que estão mais próximos dos clientes internos.

Embora existam muitas outras perspectivas de importância considerável os exemplos citados são aqueles que pelas suas características deram origem as maiores modificações a nível dos recursos humanos nas organizações.

3.1.2 O Recrutamento e Selecção

O recrutamento e selecção de pessoal a semelhança das teorias organizacionais é também uma problemática que interessa aos teóricos de gestão de recursos humanos contudo, o seu enfoque apresenta diferenças mais semânticas do reais trazendo - se muitas vezes em um contínuum. Para a fundamentação do presente estudo, privilegiou-se as abordagens teóricas de: Camara et al (1998); Chiavento (1992); (1995); (1998); Rocha (1999); Toledo (1989) Schermerhorn, Jr(1996); Werther e Davis Jr (1993).

Chiavenato (1992), na sua abordagem sobre o recrutamento sustenta que este, consiste numa acção externa que visa influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que se necessita para suprir as lacunas nas organizações. Realça o mesmo autor, que, visto o processo de recrutamento consistir numa acção de relações públicas externas, não deverá ser interrompido, mesmo naqueles momentos em que a empresa nada tenha a oferecer em termos de vagas ou oportunidades de trabalho.

Chiavenato, descreve três formas de recrutamento: O recrutamento interno, que privilegia a ocupação das vagas pelos empregados da própria empresa os quais são recrutados com base em promoções, ou transferências.

O recrutamento externo que dá ênfase à candidatos vindos de fora. Para o autor, é sobre esta modalidade de recrutamento que incidem as técnicas de recrutamento a saber: Consulta aos arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente; na apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; na fixação de cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contactos com sindicatos e associações de classe; contactos com universidades e escolas, agremiações estaduais, directórios académicos, centros de integração; contactos com outras empresas que actuam no mesmo mercado; viagens de recrutamento em outras localidades; anúncios em jornais e revistas; a utilização de agências de recrutamento.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o recrutamento interno e externo apesar de apresentarem algumas vantagens tem os seus inconvenientes e para fazer face as tais limitações diz o autor, que a solução nestes casos tem sido a aplicação do modelo misto. "Recrutamento misto é aquele que tem em conta tanto as fontes internas como fontes externas de recursos humanos" (Chiavenato, 1995: 215).

Camara Et al (1998), abordando a questão do recrutamento, contrariamente a Chiavenato, caracterizam duas modalidades de recrutamento (o recrutamento interno e externo) contudo, numa mesma perspectiva em que o recrutamento interno e externo são técnicas

que têm em vista o preenchimento de vagas na empresa. Estes autores destacam na sua abordagem um aspecto que não é referenciado na perspectiva de Chiavenato.

Estes autores consideram que: "antes tomada de decisão sobre o preenchimento de uma vaga devem - se encarar outras alternativas tais como a redistribuirão das tarefas atribuídas a esse cargo pelos restantes membros da equipa, tornando desnecessária uma nova admissão. Acrescentam os autores, que é também necessária uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir que há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas a reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para através da sua alteração ou enriquecimento eliminar à necessidade de recrutamento. " (Camara Et. al, 1998: 236).

Daft (1999) dando o mesmo enfoque porém, introduz uma nova componente que são as considerações legais no recrutamento. Diz o autor, que é relevante que as organizações se certifiquem que as práticas de recrutamento são executadas tendo em conta a lei.

Rocha (1999) em volta do mesmo assunto, afirma que o nepotismo é também uma das técnicas de recrutamento privilegiada pela função pública. Diz o autor, que quando os candidatos são recrutados através destas técnicas muitas vezes não são submetidos a testes de entrevistas de selecção, provas de conhecimento ou de capacidade.

Chiavenato (1998), na sua abordagem descreve a selecção como um processo de comparação entre duas variáveis onde por um lado se apresentam os requisitos do cargo a serem preenchidos, e o outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Para o autor, a primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto que a segunda, é obtida por meio de aplicação das técnicas de selecção. Para o autor, tal significa que a selecção é responsabilidade de linha de cada chefe) e função de Staff (Prestação de serviço pelo órgão especializado) que nunca pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Chiavenato realça que " A participação do gerente no processo selectivo tem forte impacto sobre a escolha da pessoa mais adequada" (Chiavenato, 1992:85).

Em relação as técnicas de selecção Chiavenato(1992), sustenta que antes da tomada da decisão sobre qual a melhor técnica a aplicar na selecção dos candidatos é fundamental a informação sobre o cargo a ser preenchido isto é, ter em conta que a selecção é um "processo de comparação".

Rocha (1999) Descreve a selecção a semelhança de Chiavenato como um processo de comparação e decisão. Este autor, sustenta que a Administração Pública não aplica, por regra as técnicas, de recrutamento e selecção por não ser usual a análise e descrição de funções. O autor sustenta que, a selecção nestas instituições faz - se com base na obediência determinados requisitos de carácter genérico e sem ligação com o conteúdo funcional. O argumento do autor leva - nos a afirmar que na função pública a selecção de pessoal não consiste num processo de comparação como atesta o próprio autor e Chiavenato (1998).

Toledo (1989) na sua abordagem interessa - lhe demonstrar quais os pontos fracos o de um recrutamento feito em bases empíricas. Este autor considera que uma boa selecção de pessoal é fundamental a toda e qualquer organização afirma o mesmo autor, que deixar a selecção em bases empíricas significa comprometer economicamente a empresa tanto a curto prazo como e principalmente a longo prazo. Para o autor, uma selecção feita em bases empíricas compromete a curto prazo porque, de uma escolha de pessoal feita nesses moldes resulta não somente um índice de produtividade baixo, como também tal escolha provoca a rotação e o absentéismo de mão de obra trazendo grandes prejuízos as empresas.

A longo prazo porque prejudica seriamente as empresas, ao permitir o ingresso frequente de funcionários de baixo rendimento, ocasionando, com o transcorrer do tempo, o estabelecimento de um padrão baixo nos recursos humanos. Salaria o autor, que funcionários de baixo rendimento, não significa necessariamente indivíduos infra dotados, e sim indivíduos aproveitados em funções que não se coadunam com suas aptidões, o que, para além de baixar a produtividade da empresa provoca insatisfações

individuais. Para Toledo (1989), o seleccionador não deverá deste modo, apoiar - se a testes de selecção que meçam apenas uma parte das qualidades dos candidatos, mas a testes que registrem o maior número possível de qualidades acrescenta o autor.

3.1.3 Desenho de Função

E com relação ao desenho da função Schermerhorn junior (1996) afirma que os gestores do topo deveriam criar através do desenho da função oportunidades para os indivíduos alcançarem altos níveis de desempenho na função bem como, altos níveis de satisfação. Diz o mesmo autor, que nem todos os trabalhadores conseguem alcançar um sentimento de satisfação nas suas funções.

Para Schermerhorn, Jr (1996), o teste de habilidade para os gestores projectarem funções que agreguem valor é descobrir o que o trabalho significa para outras pessoas e daí criar ambientes de trabalho que ajudem a alcançar altos níveis de desempenho quanto de satisfação. Acrescenta o autor, que a simplificação da função, a rotação de função e a ampliação de função, o enriquecimento de cargos e o modelo de características de função são alternativas que os gestores podem usar no desenho da função.

A lógica da simplificação da função para o autor, deve - se ao facto destas não exigirem habilidades complexas, ficando fácil e rápido treinar os trabalhadores, supervisionar e fácil de os substituir quando necessário. Afirma o autor que " Embora as funções simplificadas agradem algumas pessoas, as desvantagens podem surgir se os empregados não querem realmente passar seu tempo trabalhando em tarefas repetitivas" (Schermerhorn, Jr, 1996: 187). Um modo de ir além da função consiste para Schermerhorn Junior, em expandir a amplitude desta aumentando o número e a variedade de tarefas através da rotação ou ampliação da função. A ampliação e rotação da função podem reduzir em parte a monotonia das funções simplificadas mas a satisfação é somente moderada.

Herzberg citado Schermerhorn Jr(1996), se indaga " porque um trabalhador iria se sentir motivado se acrescentam mais uma ou duas tarefas sem sentido, ou quando se faz a rotação da função. Herzberg acrescenta, " SE você quer que as pessoas façam um bom trabalho, dê a elas um trabalho bom de se fazer" o qual consiste para Herzberg no enriquecimento da função.

Segundo Schermerhorn Junior(1996), a teoria da gerência moderna leva o enriquecimento da função a um passo além das sugestões de Herzberg na medida em que adopta uma perspectiva contingencial e reconhece que o enriquecimento da função pode não ser bom para todo o mundo acrescenta que a variável contingencial chave é a força de necessidade de crescimento .

Chiavenato (1998), comentado ainda em volta da questão relativa ao desenho de cargos nas organizações afirma que o modelo de Richard Hackman oferece um modo de os gerentes criarem funções enriquecidas ou não, que ajustam melhor as necessidades das pessoas e das organizações. Segundo o autor, na nova abordagem, os cargos devem ser projectados no sentido de reunir ao máximo cerca de cinco dimensões profundas a saber: A variedade, identidade, significa autonomia e retroação.

A variabilidade segundo Chiavenato(1998), Citando Hackman, refere - se ao grau em que os cargos requerem diferentes coisas das pessoas e envolve o uso de diferentes aptidões, habilidades. Diz o autor, que não existe identidade com a tarefa quando o ambiente de trabalho é totalmente determinado pela chefia. Por seu turno o significado das tarefas trata - se para o autor, da noção de importância das tarefas e consequentemente, do papel da pessoa dentro da organização. A autonomia refere - se a grau de liberdade que o ocupante tem para programar as suas actividades e os procedimentos que deverá seguir no desempenho da mesma. E por último a retroacção refere - se ao grau em que o trabalho proporciona uma clara e directa informação sobre o desempenho e os resultados que a pessoa vai alcançando. Schermerhorn Jr(1996), sustenta que que estas cinco dimensões permitem condições para que a pessoa encontre satisfação intrínseca como resultado do cumprimento das tarefas realizadas.

Herzberg citado por Schemerhorn junior(1996), acredita que se as pessoas tiverem salários realmente competitivos (isto é se a insatisfação salarial já não existe), a satisfação pelo desempenho de tarefas enriquecidas será uma compensação adequada pelo acréscimo de trabalho envolvido.

Werther e Davis (1993), a semelhança de Chiavenato e Schemerhorn Junior referem que, os cargos projectados eficientemente permitem que um trabalhador altamente motivado e capaz consiga o máximo de produção. Assim, o autoresr, defendem que os cargos não podem ser projectados utilizando - se apenas os elementos que ajudam a eficiência o autor acrescenta, que agir dessa maneira omite as necessidades humanas das pessoas que devem desempenhar o trabalho. Os elementos comportamentais do projecto de cargo informam aos especialistas do pessoal para acrescentar mais autonomia, variedade identidade de tarefas e retroinformação. Mas, os elementos de eficiência apontam para maior especialização, menor variedade, autonomia e outros elementos contraditórios.

Werther e Davis (1993) sublinham ainda que em países em vias de desenvolvimento os cargos especializados podem ser aceitáveis e até atractivos porque proporcionam cargos para trabalhadores com habilidades limitadas. Os autores consideram que, existe uma relação entre a satisfação no cargo e a idade este sustenta que quanto mais velhos os ocupantes dos cargos maior é a tendência destes ficarem satisfeitos com seus cargos. Para estes, são várias as razões que justificam tal sentimento como por exemplo menores expectativas o que não acontece com os jovens que tendem a estar menos satisfeitos por terem maiores expectativas, menos ajustamento os autores reconhecem no entanto existirem algumas excepções.

3.2. Definição de conceitos

Visto a área de gestão de recursos humanos ser complexa e não permitir uma análise global das várias componentes vamos fazer definição dos conceitos chaves usados neste estudo a saber: **Organização, Recrutamento, Selecção, Função, Desenho de Função, Privatização, , cargo, Satisfação no cargo.**

Em relação ao conceito de **organização** Chiavenato (1995), entende a organização como sendo uma unidade organizacional ou agrupamento humano, intencionalmente constituída e reconstruída a fim de atingir objectivos específicos. Tal significa para o autor que as organizações são planeadas e propositadamente elaboradas para atingir determinados objectivos.

O conceito de **Recrutamento** é definido por Chiavenato (1998) como sendo um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar certos cargos dentro da organização.

O conceito de **Seleção** é na perspectiva de Chiavenato (1989), a escolha do homem certo para o cargo certo. Diz o autor que tal significa que entre os candidatos recrutados, a escolha recai sobre aqueles que mais se adequam aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal bem como a eficácia da organização.

Schemerhorn JR (1996), entende o conceito de **Função** como uma colecção de tarefas desempenhadas em apoio aos objectivos organizacionais.

Daft (1999) Concebe o **Desenho de Função ou de Cargos** como um processo de criar ou definir funções atribuindo se tarefas de trabalho específicas a indivíduos ou grupos

De acordo com a brochura Economic Impact (1987), o conceito de **Privatização** pode assumir várias formas, cada qual com diferentes efeitos económicos e políticos sendo a forma mais completa de privatização a venda de empresas de propriedade Estatal a compradores particulares, ausentando - se o governo inteiramente de qualquer envolvimento na actividade.

Cargo na lógica de Chiavenato (1998), constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos

demais cargos. Em outros termos este autor sustenta que toda a pessoa que trabalha na empresa desempenha um cargo.

Na asserção de Werther e Davis(1993), a **Satisfação no cargo** é a maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram o seu trabalho. Para o autor, a satisfação surge de um conjunto de circunstâncias da mesma maneira que a motivação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA:

Neste bloco são apresentados os resultados obtidos mediante entrevistas aplicadas aos gestores dos recursos humanos chefes de serviço e de sector e aos funcionários. Primeiro fazemos a apresentação dos resultados da entrevista com os funcionários admitidos no período CFM E.E e de seguida os resultados dos funcionários admitidos CFM E.P e por fim faz - se apresentação dos resultados das entrevistas com os membros de direcção chefes de serviço, sector e Director dos Recursos Humanos.

4.1 TRabalhadores admitidos ao serviço no período CFM E.E

Indagados sobre como tinham sido recrutados para a empresa, os funcionários entrevistados foram unânimes em afirmar que aquando da sua admissão na empresa esta já não estava admitindo por inexistência de vagas dai que muitos deles tivessem sido admitidos por intermédio de um amigo ou familiar. Segundo um dos entrevistados " *O meu tio fez um requerimento de pedido de emprego ao Director , e uma semana depois já estava a trabalhar.* " ⁴

Este argumento foi também corroborado por uma trabalhadora que afirmou: " *O meu pai fez um requerimento de pedido de emprego e submeteu ao Director, nessa altura já se dizia que não existiam vagas na empresa*" ⁵.

⁴ Técnico de aprovisionamento B

⁵ Técnica de Recursos Humanos



Em relação ao nível de habilitações é de referir que uma parte significativa destes funcionários quando passaram a fazer parte dos quadros dos CFM, não tinha ainda o nível básico.

Perguntados se tinham sido submetidos a testes de selecção aquando da sua entrada para a empresa todos os trabalhadores entrevistados foram unânimes em afirmar que não tinham sido submetidos a testes de selecção aquando da sua entrada para a empresa a excepção de exames médicos e de aptidão física. Uma das entrevistados afirmou: "*Para ser admitida exigiram somente os exames médicos e de aptidão física que foram anexados ao pedido de emprego, não cheguei a ser entrevistada, fui logo encaminhada para este sector, onde fui apresentada aos meus colegas, os quais foram receptivos ensinando - me o trabalho*"⁶.

Indagados sobre como era veiculada a informação nos casos em que houvesse vagas em determinados sectores estes afirmaram que o processo de recrutamento deixou há bastante de ser transparente, um dos entrevistados sustentou "*antes os concursos eram constantes ficávamos a espera destes para sermos promovidos, agora as coisas mudaram as pessoas vão mudando de sector, algumas são promovidas mas não sabemos se tais promoções ou transferências estão ligadas a existência de vagas pois, nunca somos informados sobre a existência destas*"⁷.

Indagados se a actividade que estavam desempenhar correspondia a categoria na qual estavam integrados. Encontra - se nesta questão uma disparidade de opiniões, para uns a função que exercem não tem nenhuma relação com o cargo no qual estão integrados. Para outros, o que lhes inquieta é terem o seu colega ao lado com uma categoria semelhante a sua mas sem que esteje de facto a desempenhar tal função. Uma trabalhadora afirmou: "*A pessoa está a receber o expediente e a sua categoria é estafeta, e a outra pessoa está*

⁶ Taxadora Comercial A

⁷ Operador de Computador

de facto a taxar, tem um acréscimo de responsabilidade e recebe o mesmo salário que o estafeta isso deixa qualquer trabalhador descontente".⁸

Em relação a sua satisfação com relação a função que actualmente desempenhavam uma parte significativa dos trabalhadores entrevistados e na sua maioria jovem diz não estar satisfeita com a tarefa que desempenha. Uma trabalhadora afirmou: "*Eu preferia trabalhar mais mesmo, mas é preciso que o salário dê para alguma coisa*".⁹

Perguntados se eram encorajados a dar sugestões ou fazer críticas sobre os métodos de trabalho. A maioria dos funcionários diz estar tudo estritamente regulamentado o que não permite que haja espaço para proporem sugestões ou fazer críticas sobre os métodos de trabalho. Uma trabalhadora afirmou: "*Eu estou há bastante tempo aqui neste sector quando dou o meu ponto de vista ao meu chefe ele muitas vezes se recusa aceitar tais propostas alegando que eu me acho superior só porque tenho o nível de 12ª e para não entrar em atritos com ele prefiro deixar as coisas como estão, ele que decida*".¹⁰

estritamente regulamentado.

Em relação ao relacionamento trabalhadores e seus chefes . Os funcionários tinham um sentimento diferente na relação com o seu superior hierárquico. Uma trabalhadora afirmou "*O nosso relacionamento com o nosso chefe preocupa nos bastante, o chefe que tenho sofre de complexos de inferioridade faz de tudo para me impedir de ir a escola. Durante muito tempo tive que ir a escola sem o seu consentimento. O chefe dos serviços dos recursos humanos ajudou - me a resolver esta situação*".¹¹

Outro trabalhador ainda afirmou: "*O relacionamento entre os trabalhadores e a chefia não é bom, já muitas vezes pedi transferência, os nossos chefes deviam ter conhecimento sobre relações públicas, há falta de ética de chefia quando não existe essa cultura é*

⁸ Taxadora Comercial A

⁹ Escriturária B

¹⁰ Técnica de Recursos Humanos

¹¹ Técnica de Documentação

difícil tanto para nós como para os chefes, o mesmo entrevistado acrescentou ou que se faça um instrumento para eles saberem como se relacionar com o trabalhador".¹²

Indagados sobre qual era o seu grau de participação em questões que lhes afecta directamente trabalhadores por nós entrevistados responderam que era difícil canalizar os seus problemas aos superiores hierárquicos. Um dos Funcionários afirmou: *"Não tem sido fácil fazermos reclamações talvez fazendo uma carta anónima, em 1998, tirou - se uma ordem de serviço a informar que nenhum trabalhador podia falar a imprensa, eles, procuram proteger a empresa dando uma imagem falsa a sociedade".¹³*

Perguntados se tinham sido previamente informados sobre a necessidade de reestruturar o CFM, a grande maioria dos trabalhadores entrevistados, foi unânime em afirmar que o conhecimento que eles possuem sobre este processo obtiveram - no através dos órgãos de informação e que só naquela semana é que pela primeira vez o Director dos Recursos Humanos tinha tido encontros com os trabalhadores para informa-los que iria começar a entrega das cartas de desvinculação.

Recapitulando os resultados das entrevistas com os trabalhadores admitidos no período CFM E.E, verificamos que uma maioria dos funcionários admitidos neste período, não foi submetida a testes rigorosos de recrutamento e selecção daí, que muitos destes não soubessem no acto da sua admissão ou no novo sector de reenquadramento que funções estariam sob sua responsabilidade, levando a que estes desempenhassem funções que não estavam dentro das suas expectativas.

¹² Taxador Comercial B

¹³ Operário A

4.2 Trabalhadores admitidos ao serviço no período CFM EP

Indagados sobre como tinham sido recrutados a semelhança dos funcionários admitidos ao serviço no Período CFM EP uma parte significativa dos trabalhadores entrevistados, respondeu que foram admitidos num período em que a empresa não estava recrutando por inexistência de vagas. Uma funcionária afirmou: "*Quando fui admitida a empresa não estava a recrutar até existia um documento em que vinha expresso a interdição de recrutamento de novo pessoal ,mesmo a uns anos atrás saiu um documento a informar que já não se pode recrutar mesmo depois dessas ordens muita gente foi entrando, eu sou uma delas.*"¹⁴

Em relação ao nível de habilitações os trabalhadores entrevistados aquando da sua admissão para a empresa uns já possuíam o nível básico e outros o nível médio.

Perguntados se tinham sido submetidos a testes de selecção na altura da sua admissão uma parte considerável dos entrevistados afirmou que não era prática da empresa submeter os candidatos a testes ou entrevistas de selecção, alguns destes acrescentaram que houve um grupo de trabalhadores que foi avaliado excepcionalmente. Um trabalhador afirmou: "*A empresa a sensivelmente dois anos atrás avaliou excepcionalmente um grupo de sete trabalhadores que estavam numa situação de desenquadrados como reivindicassem esta situação, foram avaliados para ver se estavam aptos para desempenhar tais funções*".¹⁵

Em relação ao meio de veiculação de informação ligada ao recrutamento de trabalhadores, a maioria dos trabalhadores afirmou não ter acesso a este tipo de informação. Segundo um dos trabalhadores: "*Poucas vezes nos apercebemos que a empresa esta a recrutar só vemos nas ordens de serviço a informar que fulano de x foi admitido ou transferido, desde que estou nesta empresa nunca vi anúncios a informarem*

¹⁴ Técnica de Recursos Humanos

¹⁵ escriturário A

ao trabalhador sobre a existência de vagas em determinados sectores para que a gente se possa candidatar".¹⁶

Indagados se a actividade que estavam desempenhar correspondia a categoria na qual estavam. Encontramos também nesta pergunta, uma disparidade de opiniões. Um respondeu "Onde estou a trabalhar ganho mais que o meu chefe da brigada, entre ele e eu não pode haver entendimento".¹⁷

Em relação a sua satisfação com relação a função que actualmente desempenhavam uma parte significativa dos trabalhadores entrevistados e a semelhança do grupo anterior, diz não estar satisfeita com a tarefa que desempenha. Um trabalhador sustentou: "As pessoas não estão satisfeitas com o que fazem, dá para ver as pessoas não fazem as coisas com gosto, elas acabam se conformando a situação, é mau que tirem as pessoas, mas é preciso introduzir novas formas de trabalho as pessoas que sejam encaminhadas para outros sectores, há sectores que necessitam realmente de muita mão - de - obra"¹⁸.

Outro funcionário realçou: "O trabalho é rotineiro e cansativo e a própria pessoa fica estagnada, desde que entrou a nova chefia está tudo parado há mais de cinco anos que não há mutações, eu faço débitos a navios mas uma taxadora não pode - se limitar a fazer débitos a navios pode muito bem fazer débitos de mercadorias".¹⁹

Perguntados se eram encorajados a dar sugestões ou fazer críticas sobre os métodos de trabalho. A maioria dos funcionários diz a semelhança do grupo anterior, esta tudo estritamente regulamentado.

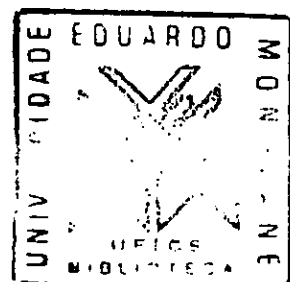
Indagados sobre qual era o seu grau de participação em questões que lhes afecta directamente os trabalhadores por nós entrevistados foram unânimes em afirmar que poucas vezes conseguiam fazer - se ouvir. Um trabalhador sustentou que: "É difícil fazer chegar os nossos problemas aos nossos superiores chega a ser proibido e nos casos em

¹⁶ Economista

¹⁷ Operário A

¹⁸ Técnica de Aprovisionamentos

¹⁹ Taxadora Comercial A



*que o trabalhador solicita a resolução de um determinado problema o documento vai ao PCA e fica lá arquivado sem que se dê nenhuma satisfação ao trabalhador.*²⁰

Indagados sobre qual era o seu sentimento com relação ao processo de Restruturação que esta a decorrer nos CFM os trabalhadores por nós entrevistados estão conscientes de que este processo trará consigo implicações negativas para a sua vida bem como para a sociedade no geral todavia, eles são a favor do processo de Restruturação. Uma das trabalhadoras afirmou: "*Eu sou a favor da racionalização da força de trabalho eu sei que vai aumentar o desemprego, mesmo que eu seja desvinculada, tenho a certeza de que as condições de vida e de trabalho para os que ficarem vão ser melhores*".²¹

Perguntados se tinham sido previamente informados sobre a necessidade de reestruturar o CFM, a grande maioria dos trabalhadores entrevistados, a semelhança do primeiro grupo afirma que grande parte da informação que eles possuem sobre o processo da reforma institucional que esta a decorrer não o devem a empresa estes trabalhadores argumentam que não foram chamados a participar do processo. Um Funcionário afirmou: "*Nem toda a gente sabe qual é a situação da empresa neste momento, editam o xitimela mas pouca gente tem acesso a tal revista. A verdade é que o pouco que conhecemos sobre o CFM deve - se aos que estão fora que nos vão informando*".²²

Recapitulando o resultado das entrevistas tidas com os funcionários admitidos no período CFM EP, uma parte significativa deste grupo afirma a semelhança dos admitidos no período CFM E.E não ter sido submetido a testes de selecção, não terem tido o conhecimento prévio sobre a actividade que iriam desempenhar sendo legítima deste modo a afirmação segundo a qual os mecanismos de recrutamento e selecção são um obstaculo a satisfação de tais indivíduos nos seus cargos. Em relação a satisfação com relação a tarefa que desempenham uma parte considerável dos trabalhadores sente - se limitada na tarefa que desempenha daí que muitos destes reclamem pelas rotações nos cargos que era uma prática constante na empresa. A semelhança do grupo anterior para estes, a relação chefia subordinados não é das melhores .

²⁰ Operador de Computador

²¹ Técnica de Documentação

4.3 Aos Chefes de Serviço, e de Sector:

Chefe de Serviço de Finanças, Chefe do Sector de Taxas Ferroviárias, Chefe do Sector de Relações Públicas, Chefe do Departamento de Recrutamento e promoção da Direcção Geral, Chefe do Departamento de Reparação de Vagões.

Indagadas as chefias sobre o desempenho de seus trabalhadores algumas chefias são de opinião que os trabalhadores sob sua responsabilidade apesar das dificuldades enfrentadas procuram dar o seu melhor. Uma das chefias entrevistadas afirmou: " Nós temos um número elevado de trabalhadores sem qualidade mas como se tratou de resolver situações ligadas ao próprio contexto político foram integrados por exemplo os desmobilizados muitos destes fazem parte da segurança da empresa".²³

Questionadas as chefias se todos os trabalhadores tinham sido recrutados para os seus sectores pela necessidade de obtenção de mais efectivos estas foram unânimes em afirmar que grande parte dos trabalhadores sob sua responsabilidade tinha sido integrada naqueles sectores sem que tivesse havido de facto sobrecarga de trabalho no sector. Uma das chefias afirmou: " Já muitas vezes mandaram trabalhadores sem que tivesse havido solicitação para tal, o princípio é que todos os recrutamentos tem que ser feito em função do quadro onde se define o número de actividades e o perfil mais adequado para o desempenho dessa actividade mas muitas vezes não se observa a estes critérios".²⁴

Em relação a decisão sobre a contratação ou de um novo trabalhador para o sector todas as chefias afirmaram que elas nunca são chamadas a se pronunciar sobre este processo para elas, a sua participação restringe - se na solicitação caso haja vagas ou sobrecarga de trabalho no sector.

²² Contabilista B

²³ Chefe de Serviços de Finanças

²⁴ Idem

Indagadas sobre quais as técnicas de recrutamento e selecção que a empresa privilegia as chefias responderam que o recrutamento e selecção são questões que dizem respeito aos serviços de recursos humano. *" Tanto em relação ao recrutamento externo quanto interno através da movimentação do pessoal nunca entrevistamos os trabalhadores que vêm parar ao nosso sector somos obrigados a enquadrar a pessoa sem que se conheça quais as reais potencialidades do trabalhador para a função que vai desempenhar e como resultado enquadrámos a pessoa inadequada no posto".*²⁵

Em relação ao sistema de retroinformação para corrigir as imperfeições advindas do processo de recrutamento e selecção as chefias foram unânimes em afirmar que não é prática da Direcção dos Recursos Humanos envolver as chefias no processo de recrutamento e selecção. Segundo uma das chefias: *" Caso se solicite a Direcção dos recursos Humanos um trabalhador para preencher determinada vaga ou naqueles casos em que há no sector sobrecarga de trabalho nestes casos nós só nos limitamos a enquadrar o individuo, queira satisfaça ou não os requisitos do posto".*²⁶

Em relação ao relacionamento chefes e seus subordinados estes forma unânimes em afirmar que havia um bom relacionamento entre as chefias e seus subordinados.

Perguntados se as chefias punham em prática algumas medidas destinadas a quebrar a monotonia do trabalho algumas chefias afirmaram que quando fosse necessário faziam mutações.

Recapitulando o resultado das entrevistas de acordo com o resultados das entrevistas foi possível constar que existe um certo descontentamento por parte das chefia pois, estas afirmam não ter um papel determinante na contratação de pessoal para os seus sectores. Nota - se por destas, um desconhecimento total dos procedimentos e práticas de recrutamento e selecção.

²⁵ Chefe de Sector de Relações Públicas

²⁶ Chefe do Sector de Taxas Ferroviárias

Os cargos não são percebidos pelas chefias como factores preponderantes na satisfação dos trabalhadores no cargo. O argumento das chefias é que são implementados alguns mecanismos para tornar os cargos mais, mais atractivos quando se julga necessário, mas de acordo com o resultado das entrevistas com os trabalhadores as chefias nada fazem no sentido de melhorar as suas funções.

4.4 Director de Recursos Humanos dos CFM

Indagado sobre a situação actual do processo de recrutamento e selecção o nosso entrevistado precisou que neste momento a empresa interrompeu muitas das actividades ligadas a gestão dos recursos humanos: *" Neste momento a empresa CFM está virada para o redimensionamento da força de trabalho daí que não faz sentido estarmos a formar ou a recrutar, a empresa tem de facto neste momento, um número excessivo de trabalhadores isto está ligado a vários factores temos linhas que estão neste momento inoperacionais e temos lá trabalhadores dos CFM os salários são processados mensalmente para se pagar a esses trabalhadores, mas devo dizer que há casos pontuais em que se faz o recrutamento".*²⁷

Indagado sobre quais eram as técnicas de recrutamento e selecção privilegiadas pela empresa O DRH precisou: *" Antes de se interromper este processo existiam normas, fazíamos o recrutamento, anunciando nos órgãos de informação como por exemplo nos jornais, abriam-se concursos, fazia - se um teste e seleccionava-se. Acrescenta ainda o entrevistado que: Para a maior parte das áreas dava - se uma formação específica interna, para as áreas de apoio fazia - se o concurso documental, e para as áreas técnicas era preciso recrutar em função do perfil. Ainda respondendo a mesma questão o entrevistado disse que todo o recrutamento era feito em função do quadro".*²⁸

Perguntado o director se as técnicas de recrutamento eram aplicadas de modo a proporcionar a satisfação do indivíduo no cargo este afirmou que era preocupação da empresa ter os seus trabalhadores devidamente enquadrados daí que se preocupa - se com

²⁷ Director de Recursos Humanos

²⁸ Idem

a aplicação correcta das técnicas de recrutamento e selecção. Respondendo a esta questão o entrevistado afirmou: *"Para além de os trabalhadores serem seleccionados conforme lhe descrevi, existia na altura um sector responsável pelo enquadramento do pessoal e estas eram devidamente enquadradas"*.²⁹

Perguntado se os cargos eram contentemente reajustados as características de seus ocupantes este afirmou: *"as pessoas não são criativas, quando se atinge um certo tempo no trabalho a tendência é o trabalhador se expandir e esse deve ser o espírito de qualquer trabalhador e portanto esta situação depende do trabalhador"*.³⁰

Indagado se este encorajava os seus subordinados a porem em prática mecanismos tendentes a quebrar a monotonia nos cargos este respondeu que esta era uma responsabilidade das chefias.

Questionado sobre os problemas que grosso modo os trabalhadores reclamam o director é de opinião que: *"o salário é um aspecto crucial e este tem provocado grandes pressões no próprio sistema de gestão de recursos humanos, se formos a observar todo o tipo de preocupações que chega a este sector tem sido uma estratégia por parte dos trabalhadores para fazer frente a sua situação salarial os pedidos de bolsa, o reajuste das categorias são formas de ultrapassar esta crise São vários os pedidos e a empresa procura na medida do possível resolver tais situações"*.³¹

Perguntado se os trabalhadores tinham sido previamente informados sobre a necessidade de se reestruturar a empresa o Director dos Recursos humanos precisou que desde o início, que foram criados todos mecanismos por forma a dar uma visão clara aos trabalhadores quer por intermédio das chefias, quer através da edição Xitimela, OR, bem como através do envolvimento de líderes sindicais.

Este posicionamento não corrobora com as informações dadas pela maioria dos trabalhadores que diz estar a par deste processo graças aos órgãos de informação.

²⁹ Director de Recursos Humanos

³⁰ Idem

Recapitulando o conteúdo da entrevistas tida com o Director de Recursos Humanos dos CFM, podemos afirmar que para este, todo e qualquer problema ligada a gestão de recursos humanos não é neste momento prioritário se não a questão relativa ao redimensionamento da força de trabalho. Em relação a política de recrutamento e selecção a descrição feita pelo Director de Recursos Humanos procura demonstrar que, foi preocupaç-ao constante a empresa aplicar correctamete os métodos e técnicas de recrutamento e selecção o que não corrobora com os argumentos dados ao longo das entrevistas pelos trabalhadores argumento corroborado pelas chefias que não têm nenhuma participação neste processo. A semelhança das chefias constatamos que os cargos não percebidos pela Gestão do topo dos CFM como um factor determinante na satisfação do trabalhador.

4.5 Chefe de Serviços de Recursos Humanos da Direcção Executiva

Em relação a situação actual do sector que dirige o chefe de serviços de recursos humanos da DE respondeu que neste momento esta se a fazer um serviço de rotina que consiste na desvinculação de pessoal. *"Quando ha necessidade de preenchimento de vaga anunciamos a vaga e identifica - se o pessoal com perfil desejado, o anúncio é feito a nível das chefias , tinhamos também os concursos que foram encerrados, os mentores desta ideia achavam que o processo não era o mais justo para quadros médios e superiores"*.³²

Indagado sobre qual o método de recrutamento e técnicas selecção privilegiadas pela empresa este afirmou que a empresa Privilegia o recrutamento interno, acrescentando que o recrutamento externo é mais para a contratação do trabalhador braçal. Este não precisou quais as técnicas de selecção mais usuais na empresa.

³¹ Director de Recursos Humanos

³² Chefe de Serviços de Recursos Humanos da Direcção Executiva



Perguntado se existia uma coordenação entre SRHDE no que concerne ao recrutamento e selecção nosso entrevistado afirmou que em regra há uma comparticipação dos vários sectores na selecção do pessoal

Perguntado sobre quais os problemas que mais afligiam os trabalhadores este sustentou que a estagnação nas carreiras obrigam a constantes pressões, há muita sede de estudar temos tido várias solicitações existem até conflitos entre alguns trabalhadores e algumas chefias e nós na medida do possível procuramos resolver tais situações, há certos problemas que não temos autonomia de resolve-los.

Em relação aos mecanismos adoptados pela empresa para tornas os cargos mais atractivos este reconheceu que já a algum tempo que a empresa não tem dado a devida atenção ao trabalhador " *tínhamos qualificadores que foram até certo momento o problema é que agora não se leva em conta o contexto em que as pessoas trabalham elas são pura e simplesmente vistas como máquinas para as carreiras comuns não temos muito que fazer estas são projectadas pela direcção da função pública no caso dos CFM existia o tal qualificador.*³³

Indagado se os trabalhadores tinham sido previamente informados sobre a necessidade de se reestuturar a empresa CFM este afirmou que desde 97 que ouvia falar em privatização e as pessoas estavam informadas todavia este não sabe de onde estas obtiveram a informação sobre o processo de Restruturação.

Recapitulando o resultado da entrevista com o Chefe de Serviços de Recursos Humanos da Direcção Executiva conseguimos constatar que para este, a questão sobre a satisfação do trabalhador com relação a tarefa que desempenham é da responsabilidade das chefias este, o nosso entrevistado salienta que os trabalhadores muitas vezes se recusam a assimilar novas formas de trabalho afirmação esta que não é corroborada pelos trabalhadores que diz necessitar de trabalhos mais desafiadores.

³³ Chefe de Serviços de Recursos Humanos da Direcção Executiva.

5. CONCLUSÕES

5.1 Análise e interpretação dos Resultados face as Hipóteses, conclusões

5.1.1 Verificação das hipóteses

EM termos de resultados as hipóteses 1 e 2 foram confirmadas.

Os resultados da entrevista corroboram a hipótese 1 segundo a qual os mecanismos de recrutamento e selecção nos CFM não proporcionam a satisfação do trabalhador no cargo. Dos resultados obtidos foi possível verificar que uma parte considerável dos trabalhadores entrevistados esta de facto desenquadrada daquilo que está prescrito no seu processo individual com relação ao seu cargo, situação essa que não proporciona a satisfação destes indivíduos no cargo. Situação idêntica se reflecte naqueles casos em que o ocupante do cargo se sente injustiçado porque o seu colega não faz o mesmo trabalho contudo, sendo os salários processados de igual modo. Assim, os resultados atestam que os trabalhadores foram seleccionados subjectivamente o que resultou no enquadramento e reenquadramento de indivíduos em funções que não se coadunam com as suas aptidões

O desenquadramento dos trabalhadores nos CFM e conseqüente falta de satisfação destes no cargo resultado da não aplicação correcta dos mecanismos de recrutamento e selecção remete - nos para asserção de Toledo (1989), segundo a qual um recrutamento feito em bases empíricas prejudica as empresas a longo prazo uma vez que este, permite, o ingresso frequente de funcionários de baixo rendimento, ocasionando, com o transcorrer do tempo, o estabelecimento de um padrão baixo nos recursos humanos, a falta de satisfação e baixa produtividade.

Somos ainda levados a concordar com Toledo (1989) quando este afirma que o seleccionador não deverá apoiar - se a testes de selecção que meçam apenas uma parte das qualidades dos candidatos, mas a testes que registrem o maior número possível de qualidades acrescenta o autor. Nos CFM ao exigirem como únicos requisitos o certificado de habilitações literárias, os exames méd

icos e de aptidão física demonstra que foi testada apenas uma parte daquilo que era o perfil dos candidatos o que significa que o recrutamento nos CFM foi feito em bases empíricas.

Na asserção de Chiavenato(1995), diríamos que selecção nos CFM não é prepercionada pelos gestores do topo como um processo de comparação entre duas variáveis onde de um lado se apresentam os requisitos do cargo a serem preenchidos e do outro o perfil dos candidatos que se apresentam. Os resultados revelam que os trabalhadores admitidos sem que tivesse havido uma análise real do perfil do candidato com a tarefa.

a qual uma selecção feita em bases empíricas significa comprometer economicamente a empresa tanto a curto como a longo prazo, compromete a curto prazo que o recrutamento foi feito em bases empíricas como atestam os resultados os

Quanto a **hipótese 2**, considerando que existe um baixo nível de satisfação relativamente a tarefas que desempenham visto estas não permitirem a criatividade do trabalhador e limitarem - no, sustenta a hipótese 2 segundo a qual os cargos não desenhados de modo a proporcionar a satisfação do indivíduo no cargo.

O sentimento dos trabalhadores com relação a tarefa que desempenham encontra enquadramento na abordagem de Schmerhorn Junior (1996), o qual sustenta que embora as funções modificadas agradem a algumas pessoas, as desvantagem podem surgir se os empregados não estiverem interessados a passar o seu tempo trabalhando em tarefas repetitivas.

Dos resultados obtidos foi possível constar que os trabalhadores por nós entrevistados sentem - se limitados por estarem a desempenhar tarefas que não lhes permite desenvolver o seu potencial é de referir que este grupo de entrevistados é na sua maioria jovem que afirmam que as suas chefias nada fazem de modo a tornar os seus cargos mais atractivo, cargos que desafiam seus talentos e capacidades.

Somos também aqui, levados a concordar com Werther e Davis(1993), o qual argumenta que o risco com a simplificação de trabalho é que os cargos podem ser tão especializados que o tédio causa erros ou renúncia. Este autor considera que quanto mais jovens forem os ocupantes do cargo maior será a tendência para estes se sentirem menos satisfeitos com a tarefa por terem maiores expectativas. Pode - se afirmar que o modelo de desenho de cargos nos CFM não é flexil não é reajustado face as mudanças que ocorrem tanto a nivel organizacional quanto individual.

5.1.2 Conclusão Geral

O resultado das entrevistas permite - nos concluir que o sistema de gestão de recursos humanos nos CFM não logra satisfazer nem os objectivos individuais, nem os organizacionais o que significa que não só os mecanismos de recrutamento e selecção patentes nesta instituição bem como a forma como são projectados cargos não proporcionam a satisfação dos indivíduos mas que também, existem outros factores que concorrem no seu todo para a prevalência de um Sistema de Gestão Recursos Humanos ineficiente nos CFM.

5.1.3 Conclusões específicas

A prevalência de Um Sistema Recrutamento e Selecção Centralizado

facto de o recrutamento não ser um processo consensual mas sim, uma imposição das direcções responsáveis pelos recursos humanos não permite alcançar os objectivos para o qual as técnicas de recrutamento e selecção forma preconizadas que é " a escolha do homem certo para o lugar certo" pois, as chefias ao não serem chamadas a participar neste processo como elas próprias afirmaram ao longo das entrevistas, compromete-se o processo na medida em os chefes é que conhecem as reais necessidades do seu sector e o perfil mais indicado dai que os vários teóricos enfatizem que a última decisão cabe aos gestores de linha.

Este posicionamento das chefias, leva-nos a discordar com a afirmação de Chiavenato (1992) segundo a qual os gerentes e suas equipes estão sendo cada vez mais envolvidos no processo de selecção de pessoal nas empresas onde são os próprios gestores de linha quem faz a entrevista e toma as decisões sobre quem será admitido em sua equipe. O argumento de Chiavenato tendo em conta a situação real nos CFM, demonstra que os gestores do topo precisam adoptar uma nova postura de modo a permitir uma participação efectiva das chefias naquele processo.

De igual modo, somos levados a discordar com a acesserção de Camara et al (1998) cujo argumento é que a estruturas hierarquizadas, herdadas do passado vão sucedendo organizações flexíveis e a tomada de decisão centralizada no topo está a ser substituída pela delegação de competências e atribuição do poder decisório as equipes que estão mais próximas do cliente interno.

A centralização do processo de recrutamento e selecção leva também a que não se dê suficiente publicidade aos concursos limitando a competitividade não se atingindo o objectivo de se conseguir os elementos certos para os cargos.

A prevalência de um Sistema de Comunicação e Circulação de informação pouco flexíveis

A prevalência de um sistema de comunicação e circulação de informação pouco flexível é comprovada tanto a nível das chefias bem como no pessoal de base. No caso das chefias não existe um sistema de feedback ligado ao próprio processo de recrutamento e selecção que solucionaria as reclamações ligadas ao desenquadramento dos trabalhadores nas suas funções. A não existência de um feedback logado a este processo, o que supõe que a empresa CFM Privilegia no seu sistema de gestão de recursos humanos, o sistema de comunicação formal que muitas vezes retira iniciativa ao pessoal de base.

Tornar os sistemas de comunicação mais flexíveis o que implica também uma mudança de comportamentos, e atitudes sobretudo por parte dos gestores do topo pois, um sistema de comunicação para além de servir como meio de transmissão dos objectivos da

organização ele deve também servir aos interesses do trabalhador não basta estes se limitarem a responder as directrizes preescritas, estes precisam de um espaço próprio onde possam expandir as suas iniciativas e criatividade. Chester Barnard, Citado por Rocha(1999), realçando a relevância da Comunicação organizacional sustenta que esta ocupa um lugar de destaque medida em o tipo de estrutura e os objectivos das organizações são completamente determinados pela comunicação

Pese embora os trabalhadores não se sentirem satisfeitos com tarefa que desempenham foi possível constatar que para estes funcionários o enriquecimento de tarefas implica necessariamente a concessão de incentivos. Com este posicionamento dos trabalhadores somos levados a concordar com Herzberg Citado por Schemerhorn Junior (1996) o qual sustenta que se as pessoas estiverem a receber salários realmente competitivos (isto é se a insatisfação salarial já não existe), a satisfação pelo desempenho de tarefas enriquecidas será uma compensação adequada pelo acréscimo de trabalho envolvido.

Recomendações

Tendo em conta, que o factor humano é um elemento preponderante para o alcance da eficácia organizacional há que:

Redefinir a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos, onde o factor previsional desses recursos deve ser tomado como factor crítico para o sucesso empresarial.

É fundamental, que se adopte um modelo interactivo que assente numa parceria em que, de um lado está o gestor de linha isto é a chefia requisitante, responsável pelo seu pessoal, e do outro, a DRH, que possui conhecimentos específicos nessa área. “Embora a DRH deva ser proactiva na procura de soluções que aumentem o nível de satisfação dos empregados, nunca deve antepor – se ou substituir os gestores de linha no relacionamento com os empregados que deste dependem (Camara, et al, 1998:230). Ter em conta o factor acima, vai de um lado, ajudar a reduzir o índice de recrutamentos compulsivos feitos muitas vezes a revelia das chefias do outro os trabalhadores serão

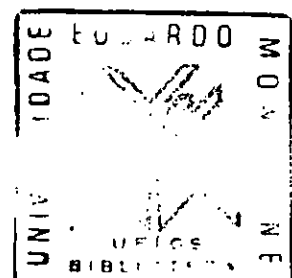
alocados adequadamente nos cargos proporcionando - se a estes indivíduos a satisfação nos cargos.

Pese embora o recrutamento por afinidade ser uma técnica de recrutamento externo como sustenta por exemplo Chiavenato (1998:123), esta não deverá ser a técnica privilegiada pelos CFM . Segundo Rocha (1999) ao serem recrutados por estas técnicas tais candidatos não são muitas vezes submetidos a testes de entrevistas de selecção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos e outros. Tal significa que nos CFM o recrutamento e selecção só poderão oferecer resultados óptimos salvo se predominar efectivamente o princípio de "comparação" pois, o estudo da função é tão importante quanto o estudo do candidato daí que seja necessário ter sempre em mente que uma função visa unir o indivíduo ao cargo de modo a que haja um verdadeiro ajustamento da pessoa e o cargo.

Há que considerar o enquadramento como um factor crítico para o sucesso empresarial, pelo que se deve fazer um plano prévio de cursos de integração. De modo a que haja concordância entre o perfil do candidato e o posto.

Nos CFM, o sistema de comunicação deverá ser mais flexível o que implica também uma mudança de comportamentos, e atitudes sobretudo por parte dos gestores do topo pois, um sistema de comunicação para além de servir como meio de transmissão dos objectivos da organização ele deve também servir os interesses dos trabalhadores não basta estes se limitarem a responder as directrizes preescritas, que se dê a estes, um espaço próprio onde possam expandir o seu potencial .

Nesta fase de reforma administrativa que esta ocorrendo nos CFM, mudar as pessoas, seus comportamentos, atitudes e a forma como elas trabalham em conjunto, é uma condição indispensável para a eficácia organizacional assim, os gestores do topo não deverão usar o processo de reestruturação como um obstaculo a implementação de uma gestão participativa, não deverão tornar as tarefas menos atractivas tendo como justificativa o processo de reestruturação os gestores do topo nos CFM, deverão continuar



a privilegiar nos seus programas de acção os seus recursos humanos pois, estes estão significativamente relacionados com a sobrevivência e crescimento da própria instituição.

Os gestores do topo deverão deste modo, introduzir nos CFM, a gestão participativa apregoada por MC Gregor citado por Chiavenato (1998), que consiste numa maior participação do trabalhador, liberdade e responsabilidade no seu trabalho.

O facto de a empresa estar a operar a baixo das suas reais capacidades como afirmou o DRH, nada justifica que para o alcance da eficácia organizacional esta instituição sacrifique os trabalhadores em todos aqueles aspectos que são relevantes para que este sinta bem estar no cargo desde modo é fundamental que se encontrem mecanismos por forma a tornar os cargos mais desafiadores para permitir a contribuição dos trabalhadores a empresa pode através da rotação de cargos ou adoptando na projecção de cargos as cinco dimensões propostas por Hackman citado por Chiavenato (1998), a saber: A variedade, identidade, significação, autonomia e retroação.

Portanto, os cargos deverão ser projectados de forma ampla para permitir a contribuição dos trabalhadores dando - lhes espaço para criar , mudar e inovar. É necessário que os gestores do topo se estejam consciencializados de que os trabalhadores de ontem estão hoje mais instruídos e têm menos probabilidade de aceitar autoridade sem questionar e como resultado há maior interesse pela qualidade de vida no trabalho.

O salário foi . também apontados pelos trabalhadores como um factor preponderante na sua satisfação no cargo. O salário segundo Chiavenato (1998), é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados. Visto neste momento não ser possível a dar aumento salarial aos trabalhadores segundo informação dos gestores do topo os CFM deveriam dar incentivos em termos de comissões e não somente a concessão de folgas prática privilegiada no momento pela empresa. Com incentivos apropriados seria possível satisfazer minimamente a estes trabalhadores criando - se assim, um clima organizacional saudável enquanto se espera pelo término do processo de reestruturação.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMSSON, Hans; NILSSON, Anders, (1994), **Moçambique em Transição - um estudo de desenvolvimento durante o período 1974 - 1992**, 1ª edição, ed. Padrigu, Maputo.
- BARROS, António Filipe; PERREIRA, José Dias, 1ª edição, ed. Assessoria técnica de Informação e Documentação Lisboa.
- BOLETIM DA REPÚBLICA, (1994); a Série n.º 36, 4º Supl., Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo.
- CAMARA, Pedro B. da; Et. al(1998); **Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**: 2ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- CASTEL - BRANCO, Carlos Nuno,(1994) **Moçambique Perspectivas Económicas**, ed. UEM, Maputo, Moçambique.
- CFM - Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, (1998); **Reestruturação dos CFM**, ed. Gestra. CHIAVENATO, Idalberto,(1992); **Gerenciando pessoas**, 3ª edição, Editora Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto,(1995) , **Recursos Humanos**, 3ª edição, Editora Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto,(1998); **Recursos Humanos**, 5ª edição, Editora Atlas, São Paulo.
- CONTRATO PROGRAMA ,(2000 - 2002); Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.
- DAFT, Richard L.,(1999), **Administração**, 4ª edição, ed. LTC, São Paulo.

ECONOMIC IMPACT, n.º 55 (1987); **A liberalização das Restrições Económicas - o esforço de privatização**, ed. Lidador Lda, Rio de Janeiro - Brasil.

WUYTS, Marc,(1990)," **Gestão Económica e Política de Reajustamento em Moçambique**", in estudos Moçambicanos n.º 8, Maputo.

GOBE, Artur, " **A Situação Económica do País**", in CASTEL - BRANCO, Carlos Nuno,(1994) **Moçambique Perspectivas Económicas**, ed. UEM, Maputo, Moçambique.

ORDEM DE SERVIÇO, (1997); n.º S " A" 11/01 de 14. 10, ed. CFM - Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

QUIVY, Raymond & COMPENHOUDT, Luc, (1992); **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 1ª edição, ed. Grádiva, Lisboa, Portugal.

ROCHA, Oliveira,J.A.,(1999); **Gestão de Recursos Humanos**, 2ª edição, Editorial Presença Lisboa.

SCHERMERHORN, John R., (1996), **Administração**, 5ª edição, ed. LTC , rio de Janeiro.

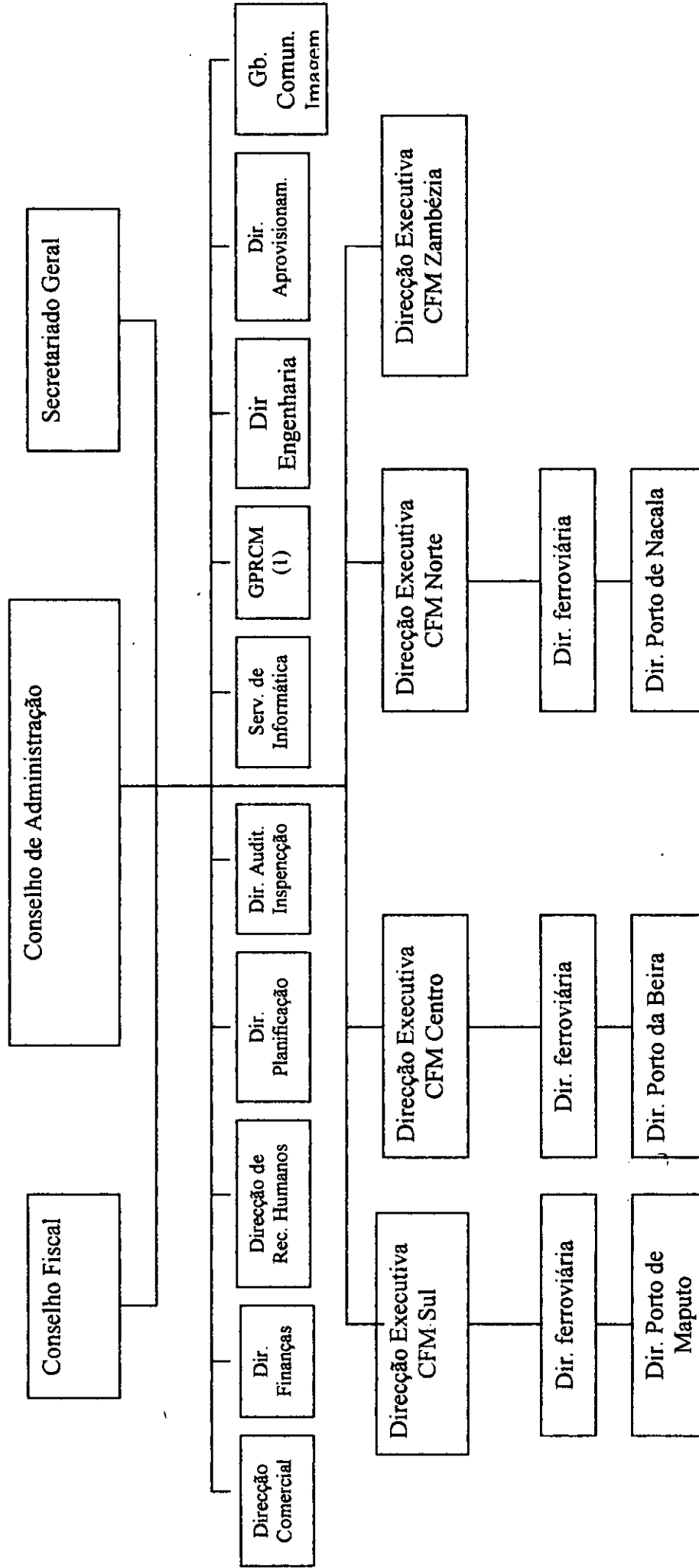
STORNER, James A.F.; Freeman, Edward R., (1985) **Administração**, 5ª edição editora Pertence - Hall do Brasil (PHB), Rio de Janeiro.

TOLEDO, Flávio, (1989); **Administração de Pessoal - Desenvolvimento de Recursos Humanos**, 7ª edição, ed. Atlas, São Paulo.

XITIMELA,(2000) **Um legado para o futuro**, PublicaçãoPortos e Camindo de Ferro de Moçambique, E:P,nº 8 -9, Junho, Maputo.

WERTHER ,William, DAVIS . Keith (1993) **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**.,1ª edição, ed. Mc Graw - Hill , São Paulo.

ORGANIGRAMA DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, EP
1994



(1) Gabinete do Projecto de Revitalização do Corredor de Maputo e Investimentos

ANEXO 2:**GUIÕES DE ENTREVISTA:****I - PARA FUNCIONÁRIOS ADMITIDOS NO PERÍODO CFM - E.E.**

- 1 - A quanto tempo está na empresa CFM?
- 2 - Com que nível de habilitações literárias entrou para a empresa?
- 3 - Como foi recrutada (o) para a empresa?
- 4 - No acto da candidatura foi submetido (a) a algum teste de selecção? Qual?
- 5 - Tem conhecimento sobre alguns recrutamentos feitos internamente?
- 6 - Quais os meios usados na veiculação de informação ligada ao recrutamento?
- 7 - Os trabalhadores são encorajados a dizer o que pensam acerca da sua tarefa?
- 8 - Qual é o seu sentimento com relação a actividade que desempenha?
- 9 - Qual tem sido o grau de participação dos trabalhadores em questões que lhes afecta directamente?
- 10 - Qual tem sido o relacionamento entre os funcionários e os seus superiores?
- 11 - Foram previamente informados sobre a necessidade de se reestruturar a empresa CFM?

II - PARA OS TRABALHADORES ADMITIDOS NO PERÍODO CFM - E.P.

- 1 - A quanto tempo está na empresa CFM?
- 2 - Este é o seu primeiro emprego?
- 3 - Como foi recrutado (a) para a empresa?
- 4 - Foi depois submetido (a) a algum teste de selecção? Qual?
- 4 - Tem conhecimento sobre alguns recrutamentos feitos internamente
- 5 - Quais os meios usados na veiculação de informação ligada ao recrutamento?
- 7 - Qual é a função que desempenha?
- 6 - A função que desempenha esta dentro daquilo que são suas expectativas?
- 7 9 - Os trabalhadores são encorajados a dizer o que pensam acerca da sua tarefa?
- 8 - Qual tem sido o grau de participação dos trabalhadores em questões que lhes afecta directamente?
- 8 - Existe um bom relacionamento entre os funcionários e seus superiores?
- 9 - O que tem a dizer em relação ao sector responsável pelos recursos humanos?
- 10 - Foram previamente informados sobre a necessidade de se reestruturar a empresa CFM?

III - PARA O DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

- 1 - Qual é a situação actual do sector que dirige ?
- 2 - Quem é responsável pelo recrutamento e selecção de trabalhadores?
- 3 - Como é feita a coordenação entre a área responsável pelo recrutamento e selecção e os restantes sectores de actividade?
- 4 - Quais tem sido as técnicas de recrutamento e selecção mais usadas pela empresa?
- 5 - Os cargos são constantemente adequados e reajustados às características dos seus ocupantes ? Como?
- 6 - Quem desenha os cargos na empresa?
- 7 - Quais os problemas que mais afligem os funcionários?
- 8 - Qual tem sido a participação do seu sector na resolução de tais problemas?
- 9 - Os trabalhadores foram previamente informados sobre a necessidade de se reestruturar a empresa?
- 10 - Tem algo a acrescentar?

IV - PARA CHEFES DE SERVIÇO E DE SECTOR.

- 1 - Os trabalhadores sob sua responsabilidade conseguem corresponder aos objectivos do sector que dirige?
- 2 - Todos foram contratados porque havia necessidade de obtenção mais efectivos?
- 3 - Como é feita a coordenação nos casos em que esteja a necessitar de mais efectivos?
- 4 - Quem decide sobre a contratação ou não de um novo trabalhador(a)?
- 5 - Sabe quais as técnicas de recrutamento e selecção que a empresa privilegia?
- 6 - Existe algum sistema de retroinformação de modo a corrigir as imperfeições relacionados com o recrutamento e selecção de pessoal?
- 7- No seu sector são postas em prática algumas medidas destinadas a quebrar a monotonia do trabalho?
- 8- Os seus subordinados são encorajados a dizer o que pensam ou a sugerir algo relacionados com a função que desempenham?
- 9 - qual tem sido o seu relacionamento com os seus subordinados?

V - PARA O CHEFE DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS DA DIRECÇÃO EXECUTIVA - SUL

- 1 - Qual é a situação actual do sector que dirige ?
- 2 - Quem é responsável pelo recrutamento e selecção de trabalhadores?
- 3 - Nota alguma melhoria na aplicação das técnicas de recrutamento e selecção . Quais?
- 4 - Como é feita a coordenação entre a área responsável pelo recrutamento e selecção e os restantes sectores de actividade?
- 5 - Quais tem sido as técnicas de recrutamento e selecção mais usadas pela empresa?
- 6 - Os cargos são constantemente adequados e reajustados às características dos seus ocupantes ? Como?
- 7 - Quem desenha os cargos na empresa?
- 8 - Quais os problemas que mais afligem os funcionários?
- 9 - Qual tem sido a participação do seu sector na resolução de tais problemas?
- 10 - Os trabalhadores foram previamente informados sobre a necessidade de se reestruturar a empresa?

ANEXO3:**LISTA DE ABREVIATURAS**

- **BM** Banco Mundial
- **CFM** Caminhos de Ferro de Moçambique
- **CFM - E.E** Caminhos de Ferro de Moçambique Empresa Estatal
- **CFM -E.P** Caminhos de Ferro de Moçambique Empresa Pública
- **DRH** Director de Recursos Humanos
- **SRHDE** Serviço de Recursos Humanos da Direcção Executiva
- **FMI** Fundo Monetário Internacional
- **PRE** Programa de Reabilitação Económica
- **PRES** Programa de Reabilitação Económica e Social
- **UFICS** Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais.

