



Universidade Eduardo Mondlane  
Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais  
Licenciatura Em Administração Pública

*Silvestre Martinho Chiuone*

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA  
ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, SARL (CIDADE DE MAPUTO) – 2000-2002

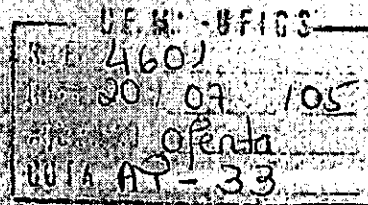
Dissertação apresentada em cumprimento  
parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública na Universidade  
Eduardo Mondlane.

Área de concentração: Ciências Sociais

Orientadora: Prof. Dra. Maria Antónia da F. Lopes  
Universidade Eduardo Mondlane  
Co-orientadora: Dra. Celeste Cardoso Momade  
Águas de Moçambique, SARL.

Maputo

2002



Silvestre Martinho Chiuone

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA  
ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, SARL ( CIDADE DE MAPUTO) – 2000-2002

Dissertação apresentada em cumprimento  
parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública na Universidade  
Eduardo Mondlane.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Antónia da F. Lopes  
Universidade Eduardo Mondlane

Co-orientadora: Dra. Celeste Cardoso Momade  
Águas de Moçambique, SARL.

*O presente trabalho foi revisto  
à luz das recomendações do júri, a-  
presentado durante a defesa do  
mesmo pelo licenciando.*

*Maputo, 27 de junho de 2002.*

*Prof. Maria Marques Aluisio*

UFICS - UEM

Maputo  
2002

SILVESTRE MARTINHO CHIUONE

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA  
ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, SARL (CIDADE DE MAPUTO) – 2000-2002

Dissertação apresentada em cumprimento  
parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública na Universidade  
Eduardo Mondlane.

Este trabalho foi aprovado com \_\_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_\_ de Junho de 2002 por nós membros do Júri  
examinador na Universidade Eduardo Mondlane.

---

---

---

---

---

---

Maputo

UFICS – UEM  
2002

À memória

dos meus avós,  
Chiuone Nhatchengo;  
Manuessa Fulanhane e  
do meu pai, Martinho Chiuone;  
do meu tio, Manuel Chiuone e,  
da minha irmã, Maurícia Martinho

...

### AGRADECIMENTOS

Uma das mais difíceis partes de se escrever num trabalho cuja materialização requer a colaboração de terceiros é, concerteza, esta. Na verdade é difícil saber por onde se começar, o que escrever e, mais difícil ainda, quando parar. Não obstante, não deixaria de expressar, de todo o coração, a minha imensa gratidão a todos aqueles ( pessoas singulares e colectivas) – e não foram poucos - que contribuíram, (fornecendo apoio moral e material, trazendo sugestões, reflexões críticas), para que este trabalho se tornasse uma realidade. Mencioná-los seria quase exaustivo, para além de que correria o risco de, involuntariamente, omitir alguns.

.... tentativas feitas na década de 1950, de aumentar a produtividade melhorando as condições de trabalho e a satisfação dos empregados não resultaram nos aumentos dramáticos de produtividade que eram esperados. Aparentemente, o ambiente social no local de trabalho é apenas um dos vários factores interactivos que influenciam a produtividade. Os níveis de salários, os níveis de interesse por determinadas tarefas, a estrutura e a cultura organizacional e as relações entre trabalhadores e a Administração também têm importância. Assim, toda a questão de produtividade e da satisfação dos trabalhadores mostrou-se muito mais complexa do que se imaginava anteriormente.

(Stoner & Friedman, 1985:31).

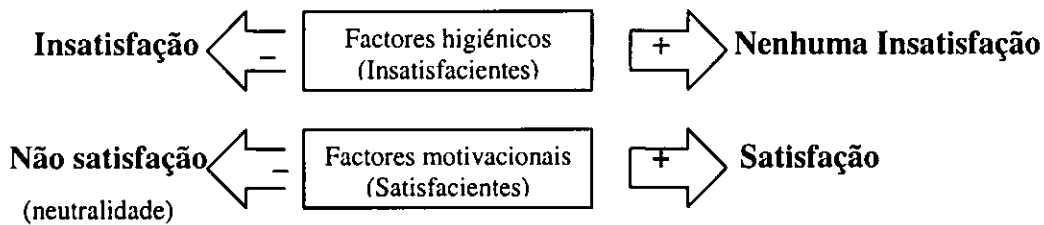


### DECLARAÇÃO

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

ILUSTRAÇÃO<sup>1</sup>

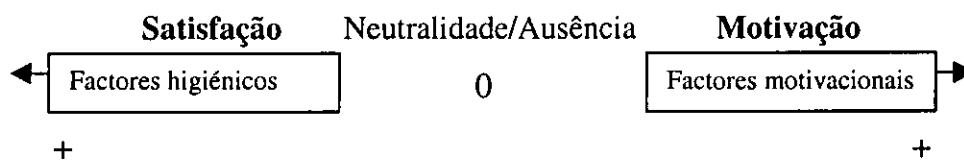
Esquema 1



Teoria dos dois factores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois contínuuns separados

Fonte: Herzberg(1966) apud Chiavenato, 1999a:595), com alguns arranjos.

Esquema 2



[Teoria dos dois factores reformulada: a satisfação aliada aos factores higiénicos e a motivação, aos factores motivacionais]

Fonte: ISGB(1997:4.15)

(<sup>1</sup>) Ver no texto, da página 15 a 16, os argumentos que explicam esta ilustração.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍGLAS

ed.	edição
pex.	por exemplo
ACT	Acordo Colectivo de Trabalho
AD	Avaliação de Desempenho
ADH	Avaliação de Desempenho Humano
AdM	Águas de Moçambique
ARH	Administração de Recursos Humanos
CRA	Conselho de Regulação do Abastecimento de Águas
DH	Desempenho Humano
FIPAG	Fundo de Investimento e Património de Abastecimento de Água
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISGB	Instituto Superior de Gestão Bancária

## **RESUMO**

Foi nosso propósito, através desta pesquisa, tentar compreender, interpretar e explicar *em que medida a Política de Recursos Humanos, o Acordo Colectivo de Trabalho(ACT) e as práticas de Administração de Recursos Humanos(ARH) da empresa Águas de Moçambique(AdM), SARL, no novo contexto de gestão privada do serviço de abastecimento de água à Cidade de Maputo influenciam os níveis de desempenho dos empregados*. Para tal, elaboramos três hipóteses teóricas. A principal, tinha como variáveis independentes, a motivação e satisfação dos empregados e, como variável dependente, o desempenho humano. As restantes duas, constituíam hipóteses intermediárias. Assim, quanto à primeira, estabelecemos como variável independente, a cultura organizacional e, como variável dependente, o clima organizacional. Como hipótese derivada da anterior, tivemos como variável independente, o clima organizacional e, como variável dependente, o desempenho humano. Com base na realização de entrevistas semi-directivas, recolhemos os dados, cuja análise obedeceu a critérios qualitativos.

Da análise e interpretação das informações, constatamos a existência de: uma comunicação efectiva, caracterizada por um fluxo multidimensional de informação; uma grande abertura e flexibilidade da Direcção da Empresa em relação às reivindicações que têm sido apresentadas pelo Sindicato; um espírito de camaradagem entre os colegas; condições de higiene e segurança relativamente boas; uma liderança predominantemente democrática; uma elevada motivação e satisfação derivadas, respectivamente, da natureza do trabalho executado e de um sistema de remuneração mais abrangente, que vai para além de um simples cumprimento da Lei moçambicana do Trabalho. Detectámos, igualmente, situações disfuncionais como: a existência, nalguns sectores da empresa, de empregados cujo acesso ao pagamento de horas extras, lhes é dificultado pelas respectivas chefias ao nível intermediário; a ausência de uma aplicação integral, em áreas restritas, das medidas de higiene no trabalho; existência de certos quadros de chefia que não recebem de acordo com o seu estatuto; elevados índices de subjectivismo nos processos de avaliação de desempenho dos empregados.

## ÍNDICE

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Epígrafe.....	iv
Declaração.....	v
Ilustração.....	vi
Lista de abreviaturas.....	vii
Resumo.....	viii
1.0 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problemática.....	2
1.2 Justificativa da escolha e desenvolvimento do tema.....	4
1.2 Objecto de análise.....	4
1.3 Delimitação espaço-temporal.....	5
1.4 Objectivos da pesquisa.....	5
1.5 Hipóteses teóricas da pesquisa.....	6
1.5.1 Definição de conceitos e variáveis.....	6
2.0 CONTEXTO DO SURGIMENTO DA EMPRESA.....	8
2.1 Breve caracterização da empresa pesquisada.....	10
2.1.1 A política de recursos humanos da empresa.....	11
3.0 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO DO ESTUDO.....	12
3.1 Contribuições do movimento das relações humanas.....	12
3.2 Os estudos sobre a satisfação no trabalho.....	13
3.3 A teoria dos dois factores de Herzberg.....	14
• Críticas à teoria dos dois factores.....	15
3.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	17
3.4.1 Clima organizacional.....	19
3.4.1.1 Dimensões de pesquisa do clima organizacional.....	19
3.4.1.1.1 O estilo de liderança.....	20
3.4.1.1.2 As condições ambientais de trabalho.....	23
A higiene no trabalho.....	23
A segurança no trabalho.....	23
3.4.1.1.3 Os Mecanismos de comunicação.....	24
3.4.1.1.4 As Relações interpessoais.....	25
3.4.1.1.5 As Relações trabalhistas/laborais.....	25
3.4.1.1.6 O Sistema de compensação ou compensação total.....	27
Remuneração directa.....	27
Remuneração indirecta.....	28

3.4.1.1.7	A segurança de emprego.....	29
3.4.1.1.8	A Estruturação da função.....	30
3.4.1.2	Perspectiva de avaliação do clima organizacional.....	31
3.4.2	Cultura organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho .....	32
3.4.2.1	A ARH como responsabilidade de linha e como função de staff.....	34
3.5	Desempenho Humano.....	37
4.0	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	38
5.0	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	39
6.0	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
7.0	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
7.1	Conclusões.....	52
7.2	Considerações.....	54
7.3	Recomendações.....	55
8.0	BIBLIOGRAFIA.....	56
9.0	ANEXOS .....	61

## 1.0 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) nas empresas não é um fim em si mesma pelo contrário, “um meio de alcançar a eficiência e eficácia das organizações [ou empresas] através das pessoas , permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objectivos pessoais”(Chiavenato,1998a:146). E, isso passa necessariamente pela criação, por parte das empresas, de condições que permitam a motivação e a satisfação dos interesses dos empregados enquanto trabalham. Daí, o interesse pelo factor Qualidade de Vida no Trabalho(QVT).

Desde o limiar do passado, psicólogos sociais e teóricos da área da ARH, vêm tentando estudar a influência da QVT sobre o desempenho humano, com, ou sem sucesso. Esta assertiva é apoiada por Oliveira(1999:2) para quem «a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação dos estudiosos desde Elton Mayo(1924)» embora com denominações diferentes. De entre as restantes pesquisas que se notabilizaram nesta matéria, destacam-se os estudos de Frederick Herzberg(1966), que vieram dar origem à teoria dos dois factores, e os estudos sobre a satisfação no trabalho.

Não obstante a diversidade da nomenclatura usada na designação de tais pesquisas, o certo, porém, é que em última análise, todas elas convergem quanto à sua função latente - visto que sempre procuraram contribuir para a promoção ou melhoria da QVT, a partir das recomendações que, a posteriori, avançam em relação aos aspectos susceptíveis de constituir um empecilho para o alcance dos objectivos organização .

De todos os efeitos, quer seja definida como o «grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através da sua experiência na organização»(Chiavenato, 1998a:293), quer seja entendida como o «grau de satisfação [e de motivação] de cada pessoa em relação ao ambiente que o cerca dentro do seu trabalho»(idem,2000b:6), o que interessa observar é que a QVT constitui um dos factores críticos<sup>1</sup> de sucesso das empresas.

---

(<sup>1</sup>) Crítico porque a sua má gestão ou omissão pode pôr em risco o sucesso das empresas, a médio e longo prazos e, por conseguinte, a sua própria existência.

Embora o interesse pela motivação e pela satisfação dos empregados tenha surgido logo no limiar do passado século, o certo, porém, é que somente na década de setenta aparece um movimento de investigação manifestamente apostado em melhorar os resultados organizacionais pela via de uma gestão empresarial atenta às necessidades individuais e aos resultados humanos do trabalho - o movimento da QVT»(Instituto Superior de Gestão Bancária - ISGB,1997).

O presente estudo pretende ser uma continuidade das anteriores pesquisas realizadas noutros contextos e, em certa medida, uma expansão do movimento da QVT, desta feita, para o contexto moçambicano.

Para a elaboração do trabalho concebemos uma estrutura composta por 9 capítulos incluindo a introdução. O segundo capítulo é dedicado à descrição do contexto político-económico em que a empresa Águas de Moçambique surgiu. No terceiro capítulo apresentamos o referencial teórico-empírico do estudo, incluindo a teoria de base. No quarto capítulo procedemos a uma descrição dos métodos e técnicas usadas na execução do trabalho. No quinto capítulo apresentamos os resultados da pesquisa. No sexto capítulo procedemos a uma discussão dos resultados alcançados com a pesquisa. No sétimo capítulo apresentamos as conclusões e recomendações. Finalmente, no oitavo e nono capítulos constam, respectivamente, a bibliografia e os anexos.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

O nosso interesse pelos fenómenos que se desenrolam no contexto das empresas decorre de uma premissa fundamental segundo a qual a satisfação e a motivação dos empregados no contexto de trabalho influenciam, sobremaneira, os níveis de desempenho destes, sendo o papel da Administração de Recursos Humanos na sua promoção e manutenção, determinante.

Com efeito, ao longo do último século, algumas organizações empresariais inspirando-se nas conclusões das experiências de Hawthorne realizadas por Elton Mayo (1890-1949) e seus colaboradores em 1927, e em outras subsequentes, começaram a desenhar políticas de recursos humanos tendentes a garantir uma maior produtividade

dos seus empregados. Limitações nas conclusões tiradas a partir dessas experiências, aliadas ao fracasso de algumas políticas de recursos humanos inspiradas em tais conclusões abriram espaço para o surgimento de novas abordagens na Administração de Recursos Humanos. Uma dessas abordagens, foi a conhecida Abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho, traduzida por uma série de esforços dirigidos para a satisfação dos interesses tanto dos empregados como da organização, através da formulação e implementação de políticas e práticas que maximizem o desempenho da organização assim como o bem-estar dos empregados (Moura2000:62).

Todavia, nalgumas empresas onde a prevalência, pelo menos formal, deste tipo de Abordagens é notória através do conteúdo dos Acordos Colectivos de trabalho e das Políticas de recursos humanos, a tradução das simples intenções ou princípios em acções concretas tem se revelado, grosso modo, bastante problemática. Os princípios passam a constituir um fim em si mesmo e não um meio para promover a satisfação e motivação dos empregados no trabalho, através da sua materialização. Essas discrepâncias têm surgido como focos de intensos conflitos envolvendo, por um lado o Sindicato e os empregados em geral e, por outro, a Direcção da empresa. Tais conflitos acabam criando, no seio da empresa, um clima desfavorável cujos efeitos se têm reflectido negativamente sobre os níveis desempenho humano e, por conseguinte, sobre o desempenho global da empresa.

Um outro fenómeno problemático nalgumas empresas está relacionado com as fontes da resistência aos processos de mudança. A forma como nalgumas empresas os processos de mudança são conduzidos, leva a que se gere no seio dos empregados um clima de insatisfação e de desmotivação com a potencialidade de comprometer o êxito tais processos. Essa é uma situação que pode ser originada por vários factores, sendo de destacar, naqueles casos em que tais mudanças implicam a efectivação de acordos específicos, a falta de observância de algumas cláusulas, por parte da Direcção da Empresa, relativamente aos direitos e garantias reservados aos empregados mesmo quando estes, através do sindicato, não tomam parte em tais acordos, como foi o caso do Contrato de Cessão de Exploração do Serviço de Abastecimento de Água à Cidade de Maputo.

De certo que o órgão da ARH não estará cumprindo uma das suas importantes funções, se a insatisfação e desmotivação dos empregados dominarem o dia a dia, nas interações entre os membros da empresa.

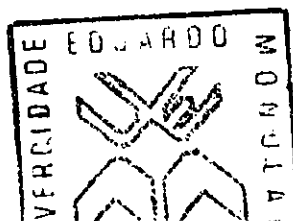
Foi à luz desta problemática que surgiu o interesse pelo estudo da QVT. Deste modo, para dar início à sua materialização, levantamos a seguinte questão de partida: *em que medida a Política de Recursos Humanos, o Acordo Colectivo de Trabalho e as práticas de Administração de Recursos Humanos da empresa Águas de Moçambique(AdM), SARL, no novo Quadro de gestão privada do serviço de Abastecimento de água à Cidade de Maputo, influenciam os níveis de desempenho dos empregados?*

### 1.1.2 Justificativa da escolha e desenvolvimento do tema

Dentre as várias razões que nortearam a concepção e desenvolvimento deste tema importa destacar as seguintes: o estágio de desenvolvimento dos conhecimentos científicos sobre o assunto ou seja, a inexistência ainda, no País, de estudos sobre o assunto; a tentativa de encontrarmos uma forma de materializar os nossos princípios e valores ou seja, inspirando-nos nos princípios do Movimento (de investigação) da QVT, procuramos desenvolver uma pesquisa que contribuísse para a promoção ou melhoria da QVT e da eficácia da empresa Águas de Moçambique, SARL; a constatação empírica de que grande parte dos conflitos laborais notórios na maioria das empresas radicadas, quer no país, quer noutros contextos sociais, têm uma estreita relação com o tipo de princípios, valores e acções que norteiam as práticas de Gestão de Recursos Humanos(GRH).

## 1.2 OBJECTO DE ANÁLISE

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua influência sobre o Desempenho Humano na Empresa Águas de Moçambique, SARL (Cidade de Maputo) no período entre 2000 e 2002.





### 1.3 DELIMITAÇÃO ESPÁCIO-TEMPORAL

Contratualmente a Área ( de Cessão) da Grande Maputo, compreende as áreas das Cidades de Maputo ( incluindo Catembe ) e da Matola ( incluindo Machava). Para efeitos deste trabalho, e por uma questão de exequibilidade, circunscrevemos o âmbito de análise, apenas à Cidade de Maputo no período compreendido entre o ano 2000 (data em que começaram a se desencadear as primeiras acções concretas no novo contexto de gestão privada) e fim de Maio de 2002, data do culminar da pesquisa. Porque os recursos humanos encontram-se em todos os níveis funcionais (institucional, intermediário e operacional) e departamentos da empresa, a pesquisa abarcou todos os níveis e Departamentos que compõem a estrutura organizacional da empresa (com a excepção do nível institucional e do Departamento Financeiro & Administrativo( ver Anexo C).

### 1.4 OBJECTIVOS DA PESQUISA:

#### **a) Gerais:**

- ◆ Explorar as características da Política e práticas de Gestão de Recursos Humanos e avaliar a sua influência sobre o Desempenho Humano na Empresa;
- ◆ Compreender e interpretar a relação entre a Cultura organizacional, Clima organizacional e o Desempenho humano na empresa.

#### **b) Específicos:**

- ◆ Avaliar o grau de implementação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho reflectidos na Política de recursos humanos e no Acordo Colectivo de Trabalho da empresa e sua relação com a Cultura organizacional;
- ◆ Avaliar o grau de motivação e satisfação dos empregados no trabalho face à implementação da Política de Recursos Humanos e ao cumprimento do Acordo Colectivo de Trabalho;

- ◆ Compreender, interpretar e elaborar um sistema de explicações acerca da influência dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho sobre o Desempenho dos empregados.

## 1.5 HIPÓTESES TEÓRICAS DA PESQUISA (anexo A)

- ◆ **H:** *Somente empregados simultaneamente satisfeitos e motivados desenvolvem atitudes positivas perante o trabalho, que permitem o alcance de níveis de desempenho humano satisfatórios.*
- ◆ **hi:** *O conteúdo e a força da cultura organizacional associado ao nível de gerenciamento da cultura da empresa, por parte da ARH, influenciam as atitudes dos empregados em relação ao trabalho;*
- ◆ **hii:** *O facto de a Empresa Águas de Moçambique, SARL estar dotada de uma cultura suficientemente ampla e forte, aliado a um maior gerenciamento desta, por parte da ARH, propiciam um clima organizacional favorável ao alcance de níveis de desempenho humano satisfatórios.*

### 1.5.1 Definição de conceitos e variáveis

A **Administração de recursos humanos (ARH)** deve ser entendida como sendo a «área da Administração que cuida da provisão, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa no sentido de alcançar objectivos organizacionais (como lucratividade, competitividade, imagem externa) e satisfazer objectivos individuais (como melhores salários, melhores condições de vida e de trabalho, satisfação de realização pessoal dos empregados)» (Chiavenato 2000b:4-5). Dependendo, da orientação teórica, certos autores usam a designação **Gestão de Recursos Humanos** em referência a esta área.

O **clima organizacional** pode ser entendido de múltiplas formas. Para Chiavenato (1994a) este conceito traduz «o ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa». Ainda segundo este mesmo autor pode-se definir o clima

organizacional em referência a «o que há de favorável ou desfavorável no ambiente para as pessoas na organização»(id.2000a)

Por seu turno (Werther & Davis, 1983:299) definem este mesmo conceito como sendo «tudo o que o ambiente organizacional tem de favorável ou desfavorável para as pessoas».

A **Cultura Organizacional** ou de empresa é entendida, neste trabalho, em duas perspectivas. Primeiro, como "conjunto de hipóteses [ou pressupostos] fundamentais, que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa, referidas sem exclusivismos a diferentes níveis: o grupo profissional, o grupo geográfico, a empresa, a região, a nação"(Thévenet,1997). Segundo, como um «conjunto de formas de pensar e de fazer comuns aos membros da organização»(Rocha,1997:186).

Entendemos por **conteúdo da cultura organizacional**, o conjunto de pressupostos, valores ou princípios defendidos e implementados pela empresa.

Por seu turno, a **força da cultura organizacional** deverá ser entendida em referência ao conjunto de valores, princípios pressupostos defendidos pela empresa e, sobretudo, partilhados pela maioria dos membros da organização.

Entenda-se por **Desempenho Humano** «o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É directamente proporcional a duas condições do ser humano: 'o querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e 'o saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa»(Marras2000:173).

Por **Desempenho Humano satisfatório** pretendemo-nos referir ao resultado da Avaliação de Desempenho (total da pontuação obtida numa avaliação) situado na escala entre o Suficiente e o 'Muito Bom' (MB) de acordo com os critérios e a valoração da pontuação usados na empresa a Águas de Moçambique, SARL.

No sentido jurídico um **Empregado** é a "pessoa física que presta serviços de carácter não eventual a um empregador sob dependência dele e mediante salário"(Ferreira,1999:141).

Com a expressão **Gerenciamento da Cultura**, pretendemo-nos reportar ao conjunto de mecanismos, práticas ou acções levadas à cabo pela Administração de

recursos humanos tendentes a garantir a manutenção e reforço dos pressupostos da cultura organizacional ou seja, dos princípios e valores consagrados no Acordo Colectivo de Trabalho e na Política de gestão de recursos humanos da Empresa.

Neste trabalho, o conceito de **motivação** deve ser entendido como « o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionada pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais»(Chiavenato,1999a:592).

Segundo (Chiavenato,1998:125), **Recursos Humanos** «são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa». Eles encontram-se distribuídas no nível institucional da organização(direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários, operários e supervisores).

O termo **satisfação** traduz, segundo Werther & Davis, (1983:309) a « maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho».

## 2.0 CONTEXTO DO SURGIMENTO DA EMPRESA

A partir da segunda metade da década de 80 o País começou a registar uma série de profundas transformações com especial destaque para os campos económico e político. Tais transformações traduziram-se, por um lado, pela passagem do Sistema de Economia centralmente planificada para o Sistema de Economia de mercado e, por outro, com a entrada em vigor de uma nova Constituição em 1990, pela alteração de grande parte do conteúdo da legislação ora vigente.

Ainda no âmbito do processo de alteração do Quadro legal ora vigente, o Conselho de Ministros, através do Decreto n.º14/93 de 21 de Julho, procedeu à aprovação do *Regulamento da Lei n.º3/93 de 8 de Junho – a Lei de investimentos*. No seu *artigo número 5b*), o Decreto preconiza a inserção do serviço de abastecimento público de água para fins domésticos e industriais em centros urbanos na lista das áreas de actividade reservadas ao sector público para a realização de investimentos com ou sem envolvimento do sector privado.

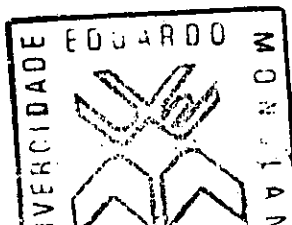
Mais tarde, com a aprovação da Política Nacional de Águas através da Resolução do Conselho de Ministros n.º7/95 de 8 de Agosto, abre-se espaço para a participação do sector privado na exploração ou gestão do serviço de abastecimento de água, incluindo sob a forma de investimentos tendo em vista a melhoria do serviço público e aumento da cobertura da população. Deste modo, atendendo que os sistemas de abastecimento de água até então vigentes funcionavam de forma deficiente e deficitária, o Governo moçambicano emite o Decreto n.º72/98 de 23 de Dezembro, que estabelece no seu artigo 2, os princípios e regras que enquadram a delegação da exploração e gestão dos sistemas de abastecimento de água sob gestão estatal e as bases de organização do *Quadro de Gestão Delegado do Abastecimento de Água*<sup>2</sup>. O mesmo Decreto, nos seus artigos 4 e 13 estabelece que a exploração e a gestão dos sistemas de abastecimento de água pode, por delegação, ser confiada a entidades de direito privado, mediante contratos de concessão, cessão de exploração ou gestão, precedidos por um concurso público.

Por seu turno, o artigo 10 número1, referente à área e forma de implementação, preconiza que a implementação do Quadro de gestão privada do abastecimento de água, inicia-se com os sistemas de abastecimento de água existentes nas cidades de Maputo, na zona sul do país, Beira e Quelimane, no centro e, Nampula e Pemba no extremo norte devendo, a adjudicação da gestão delegada, tal como o postulado no artigo 15 número 1 do Decreto, ser precedida de um concurso público.

Lançado o concurso público, este veio a ser ganho pelo Proponente seleccionado constituído pelas seguintes entidades: Saur International, SARL; IPE – *Águas de Portugal*; SCI – *Sociedade de Controlo e Gestão de Participações Financeiras, SARL*; MG – *Moçambique Gestores, LDA*; Norte Investimentos, SARL; FLOTUR – *Florestas e Turismo, LDA*; e A *Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, cujo Contrato*<sup>3</sup> viria a ser firmado, aos 27 de Setembro de 1999, com o Fundo de Investimento e Património de Abastecimento de Água - FIPAG, com efeitos a partir de 1 de Dezembro de 1999 e, por um período de 15 anos renovável por um período não superior a 5 anos.

<sup>(2)</sup> “Conjunto coordenado de organismos e mecanismos legais em que a participação de entidades de direito privado na gestão do serviço público de abastecimento de água se estrutura”(BR – SÉRIE – Nº51).

<sup>(3)</sup> Contrato de Cessão de exploração do Serviço de Abastecimento de Água à Cidade de Maputo.



O proponente seleccionado, em observância ao postulado no número 2 do Artigo 2 do mesmo Contrato viria, finalmente, a formar, constituir, e registar segundo as leis moçambicanas, uma sociedade<sup>4</sup> a qual passou a receber a designação de Águas de Moçambique(AdM), SARL cuja existência legal viria a ser oficializada com a publicação, no Boletim da República, de um Anúncio Judicial datado de 19 de Janeiro de 2000.

Foi neste amplo contexto de reformas que os Ministros do Plano e Finanças e das Obras Públicas e Habitação, considerando a necessidade de implementação do novo Quadro de Gestão Delegada do serviço de abastecimento de água ao sistema que serve a cidade de Maputo, ao abrigo do Decreto nº22/87<sup>5</sup>, de 21 de Outubro determinaram, através do Diploma Ministerial conjunto nº 132/99 de 29 de Dezembro a extinção da empresa Água de Maputo e a sua entrada em liquidação.

## 2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa Águas de Moçambique é uma Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada vocacionada para a «concepção, construção, exploração e gestão do sistema de captação, tratamento e distribuição de água para o consumo público»(Decreto72/98,p.10). Além de operar na Área da Grande Maputo, à luz do Contrato de Cessão, a AdM opera igualmente nas cidades da Beira, Quelimane, Nampula e Pemba ,desta feita, na base de Contratos de Gestão.

---

(<sup>4</sup>) Importa referir que, durante o período em análise, a estrutura accionista da empresa sofreu alterações na sua composição, com saída do então accionista majoritário – a SAUR International, SARL em Dezembro de 2001, passando desde então, a IPE – Águas de Portugal a constituir o accionista majoritário, com a compra das acções da SAUR International( ver anexo B).

(<sup>5</sup>) Insere disposições que permitem dotar de maior competitividade e operacionalidade a estrutura empresarial do Estado. No seu artigo 7, relativo à extinção e liquidação, pode-se ler “o Decreto que ordena extinção e liquidação das empresas estatais deve conter disposições sobre a extinção e liquidação, nomeadamente: a manutenção da personalidade jurídica da empresa exclusivamente para efeitos de liquidação; o destino do património estatal em liquidação com indicação dos bens ou direitos que o Estado reserva para si ou afecta a outros fins etc.”

A Sociedade Águas de Moçambique tem como missão:

- ☐ «contribuir de uma forma determinante para o melhoramento do Serviço de Abastecimento de Água às cidades de Maputo, Beira, Nampula, Quelimane e Pemba;
- ☐ prestar os serviços com total respeito pelas regras de funcionamento de um serviço de interesse público e contribuir para que as empresas desempenhem as suas actividades no quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental;
- ☐ promover um desenvolvimento das capacidades e competências dos quadros nacionais com vista à sua integração efectiva nas empresas de acordo com os padrões internacionais estabelecidas para o sector»<sup>6</sup>.

Em termos de objectivos Estratégicos para o período 2000-2004, concretamente para a Área de Cessão da Grande Maputo, a empresa visa, dentre tantos objectivos:

- ☐ melhorar os padrões de serviço para os níveis especificados contratualmente;
- ☐ reestruturar e gerir os recursos humanos com vista à maximização da produtividade dos trabalhadores; à promoção do desenvolvimento das capacidades e competências e à criação de um ambiente de estabilidade social;
- ☐ Estabelecer uma organização interna que dê resposta aos objectivos que se pretende alcançar»<sup>7</sup>.

### 2.1.1 A política de recursos humanos da empresa

A passagem de uma gestão estatal do serviço de abastecimento de água para uma gestão privada implicou algumas reestruturações, traduzidas por um duplo processo de reorganização da área de recursos humanos e de elaboração de uma nova Política de recursos humanos. Antes da concepção da Política de recursos humanos, foi levado à cabo um diagnóstico da então organização de recursos humanos fim do qual, dentre tantos aspectos, se constatou a *inexistência de alguns instrumentos de orientação e gestão de recursos humanos, sendo de salientar a política de gestão de recursos humanos ora existente, quadro actualizado de pessoal, grelha de competências*

---

<sup>(6)</sup> Extraído do Plano de Actividades estratégicas da empresa.

<sup>(7)</sup> Idem.

*funcionais, manual de procedimentos, código de conduta ético-profissional, sistema fechado de comunicação, sistema de motivação profissional e um sistema inadequado de recrutamento e selecção*<sup>8</sup>.

Contratualmente foi estabelecido, através do artigo 14 número 1b) , que o operador (Águas de Moçambique) deve aceitar todo o pessoal do cedente (FIPAG), no activo, com os mesmos direitos e obrigações existentes nas relações laborais com o cedente. Ainda assim, foi acordado que o operador deve assumir todas as obrigações impostas por lei e quaisquer acordos colectivos.

Relativamente aos (potenciais) empregados excedentários o mesmo artigo, no número 2a) recomenda ao Operador para que, na medida das suas possibilidades, leve a cabo acções de formação profissional de modo a permitir que aqueles possam ser transferidos para o exercício de outras funções dentro da empresa. Paralelamente, o artigo preconiza que, não havendo alternativas práticas para a transferência do pessoal dentro da organização do operador, caberá «ao cedente a procura de recolocação para o pessoal dispensado, bem como o pagamento da devida compensação por despedimento ou qualquer outra indemnização devidas, nos termos legais e/ou contratuais»<sup>9</sup>

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO DO ESTUDO

#### 3.1 CONTRIBUIÇÕES DO MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Depois dos estudos de Frederick Taylor, o segundo grande impulso no estudo da relação entre a produtividade dos empregados e as práticas de gestão foi dado pelas experiências de George Elton Mayo (1890-1949) e seus colaboradores na fábrica da Western Electric, no Distrito de Hawthorne em 1927. As experiências de Hawthorne e outras subsequentes vieram ressaltar que «o mais importante factor na variação da

---

(<sup>8</sup>) Extraído da Política de Recursos Humanos da Empresa

(<sup>9</sup>) In Contrato de Cessão de exploração do Serviço de Abastecimento de Água à Cidade de Maputo.



produtividade tinha a ver mais com o estado psicológico dos operários e menos com as remunerações e condições físicas do trabalho na fábrica»(Rocha,1999:22).

Nos anos que se seguiram, estas experiências vieram dar origem a um campo teórico denominado Escola das Relações Humanas que, no domínio da Administração de Recursos Humanos, ressalta a importância da motivação, da liderança e da participação de todos os empregados nos processos decisórios. A abordagem das relações humanas trouxe, na época, uma nova visão sobre a prática da Administração de Recursos Humanos visto que a partir das experiências realizadas passou-se a:

«assegurar a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa; incentivar maior franqueza e confiança no relacionamento entre os indivíduos e grupos nas empresas; identificar a necessidade de melhorar a competência dos administradores no trato interpessoal; melhorar as comunicações ascendentes para diminuir o abismo entre o mundo da administração e o mundo dos operários; definir uma política humanística e democrática do papel do homem na organização»(Motta,1996:296).

Não obstante, o Movimento das Relações Humanas teve uma série de limitações relativamente às conclusões a que chegou. De facto, a maioria das políticas e práticas de Administração de Recursos Humanos inspiradas nas conclusões tiradas a partir das suas pesquisas não teve o êxito esperado, relativamente ao aumento dos níveis de desempenho dos empregados. A partir daí, passou a se reconhecer que:

«...o ambiente social no local de trabalho é apenas um dos factores interactivos que influenciam a produtividade. Os níveis de salários, os níveis de interesse por determinadas tarefas a estrutura e a cultura organizacional e as relações entre trabalhadores e a administração também têm importância. Assim, toda a questão de produtividade e da satisfação dos trabalhadores mostrou-se muito mais complexa do que se imaginava anteriormente »(Stoner e Fiedman, op.cit.p.32).

### 3.2 OS ESTUDOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O termo Satisfação no cargo refere-se à « maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho»(Werther & Davis, 1983:309). O interesse pelo estudo da relação entre satisfação e a produtividade vem desde a década de 60 porém, a maioria das pesquisas até então realizadas sobre este assunto até aqui ainda não

conseguiu demonstrar a existência de uma maior associação entre a satisfação e os níveis de desempenho humano. Esta assertiva é reforçada pelo Instituto Superior de Gestão Bancária - ISGB(1997:45), de acordo com o qual «o interesse pela satisfação no trabalho terá atingido um pico durante os anos 60, para declinar à medida que era posta em causa a existência de uma relação positiva entre satisfação e produtividade»

Sobre esta questão, Tannenbaun(1966) citado por Bernoux(s.d) observa que é preciso distinguir entre *satisfação* e *motivação*, esta última entendida como sendo «o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionada pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais»(Chiavenato,1999a:592). Por seu turno, Neves(1998:59), inspirando-se em Lawler(1973) ressalta que a satisfação deve ser encarada como uma medida da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e, sobretudo, como «uma resposta afectiva resultante das expectativas dos sujeitos em relação ao trabalho». Para este autor, diferentemente da satisfação, «a motivação é um processo no qual entram em conta factores de ordem cognitiva».

### 3.3 A TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG

Neste estudo tomamos como teoria de orientação ou de referência, a Teoria da motivação humana desenvolvida por Frederick Herzberg após uma pesquisa realizada em 1966. Nessa pesquisa Herzberg pedia aos sujeitos abrangidos para que identificassem por um lado, os factores que na sua vida profissional mais os tinham desagradado e, por outro, aqueles que mais os tinham desagradado. Herzberg constatou que ao se referirem aos factores que os faziam sentir-se bem ou satisfeitas, as pessoas mencionavam factores intrínsecos ao cargo tais como; o reconhecimento do trabalho; o conteúdo do trabalho; a responsabilidade; a promoção; a liberdade de decidir como executar o trabalho; o uso pleno das habilidades pessoais, além de outros aspectos.

Por outro lado, observou o autor que, ao se referirem às experiências negativas isto é, os factores que as tinham deixado insatisfeitas, as pessoas mencionavam os factores externos ao cargo, mas a ele relacionados tais como, a Administração e Política

da empresa; o estilo de supervisão; o relacionamento com o superior; as condições ambientais de trabalho; os salários; o relacionamento com os colegas de trabalho; o relacionamento com os subordinados; a segurança de emprego e outros factores.

Da leitura das informações obtidas, Herzberg concluiu que os factores responsáveis pela satisfação não eram simultaneamente responsáveis pela insatisfação ou seja, eram totalmente desligados e distintos(ver esquema 1, pag.vi). Herzberg chamou assim, aos primeiros factores, de motivacionais ou satisfacientes (pois, segundo ele, a sua presença causa a satisfação dos indivíduos) e, aos segundos, de higiénicos. Para Herzberg, a expressão "higiene" serve exactamente «para mostrar que se destinam apenas a evitar as fontes de insatisfação uma vez que [a sua presença] não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação»(Chiavenato,1999a). Inversamente, quando são precários provocam insatisfação daí serem chamados insatisfacientes.

A partir destes dados, Herzberg desenvolveu a Teoria dos dois factores (higiénicos e motivacionais). Em síntese, esta teoria sustenta que «a satisfação no cargo é função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo. São os chamados factores motivadores». Inversamente, a «insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas etc. São os chamados factores higiénicos»(Chiavenato, 1999a).

### *Críticas à teoria dos dois factores*

Não obstante o interesse suscitado pela teoria da motivação-higiene, sobre ela recaem fortes críticas. Para O ISGB(1997), nota-se na teoria de Herzberg uma certa confusão quanto à distinção entre os conceitos de motivação e de satisfação, uma distinção, atrás, referida por Tannenbaun(1966). A questão principal, para os pesquisadores deste Instituto é «afinal os factores motivacionais são responsáveis pela motivação ou pela satisfação dos trabalhadores?»(ISGB,1997:4.15). Como base para a sua contra-argumentação, o ISGB(op.cit.) avança com duas hipóteses: na primeira admite que, *os factores motivacionais* se relacionem, de facto, com o conteúdo do trabalho. Sob esta perspectiva, os trabalhadores estarão motivados se lhes forem

atribuídas tarefas genuinamente interessantes e ricas em termos de conteúdo. Na ausência destes factores, um indivíduo não estará motivado; com a segunda hipótese admite, igualmente, que os *factores higiénicos* se relacionem, de facto, com a satisfação. Assim, segundo o ISGB, independentemente do grau de motivação do sujeito, ele poderá estar ou não satisfeito com as condições que lhe são proporcionadas. Isto significa que um indivíduo se considerará satisfeito se vir realizados os factores higiénicos.

Em termos esquemáticos, o ISGB apresenta a reformulação da teoria dos dois factores, da seguinte forma( ver também, esquema 2, pag.vi) :

		Satisfação	
		sim	não
Motivação	sim	I	III
	não	II	IV

(Fonte:ISGB,1997:1.14)

**I:** esta célula corresponde à existência simultânea da satisfação e motivação: uma pessoa, neste caso, terá boas condições de contexto e de conteúdo (um trabalho motivador);

**II:** aqui está-se perante uma situação de alguém satisfeito mas não motivado. Nestas condições o indivíduo sentir-se-á agradado com as condições de trabalho, com o salário e os colegas, mas pouco interessado pelo trabalho em si mesmo;

**III:** esta célula corresponde à situação oposta à anterior: o gosto e o interesse por aquilo que se faz não encontram correspondência ao nível contextual;

**IV:** a célula IV equivale à situação em que a pessoa não se encontra motivada pelo seu trabalho, nem satisfeita com os factores contextuais(ISGB,op.cit.p.4.16).

Encontramos na leitura acima, uma certa semelhança com a posição defendida por Chiavenato(1999b:597) de acordo com a qual a satisfação e a insatisfação podem residir, tanto no contexto do trabalho, como conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo tempo (Chiavenato, 1999b:597).

### 3.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO( QVT )

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho possui vários significados. Neste trabalho procuraremos, primeiro, situá-la em três principais níveis de compreensão designadamente, enquanto *abordagem ou modelo de Gestão de Recursos Humanos*, como *movimento de investigação* e, finalmente, como *objecto de estudo*, que pode ser avaliada em referência a dimensões como a *satisfação e a motivação no trabalho*. É em relação a este último nível de análise que nos reportamos com o tema ora sugerido.

Como modelo de GRH, a QVT refere-se a todos os tipos de programas e perspectivas que visam a competição externa, problemas de qualidade e a satisfação dos empregados. Desenvolvida por Guest(1979) e Dulebohn, Ferris & Stodd(1995), a perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho traduz-se por uma série de esforços dirigidos para a satisfação dos interesses tanto dos empregados como da organização, através da formulação e implementação de políticas e práticas que maximizem o desempenho da organização assim como o bem-estar dos empregados (Moura2000:62). Esta assertiva é apoiada por outros autores conforme se pode ler no excerto abaixo:

A qualidade de vida [no ambiente de trabalho] passou a ser uma verdadeira obsessão das empresas bem sucedidas porque elas perceberam que a qualidade dos seus produtos e serviços é função directa da qualidade de vida, significa bons salários, bons benefícios, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensa, retroacção contínua, recompensas pelo bom desempenho, intensa comunicação e interacção, sistemas de apoio (Chiavenato,2000c:16)

Landen et alli(1995:372) citado por Moura(2000:61) refere que a característica básica desta abordagem, é o facto de possuir «uma natureza empírica e ter emergido no quadro das relações colectivas». No seu tipo mais puro, uma Abordagem de QVT coloca ênfase nos seguintes aspectos: *relações gestão-empregados-sindicatos especificadas e publicadas; redes de comunicação abertas e multidimensionais entre gestão-empregados-sindicatos; ênfase no desenvolvimento das aptidões da gestão e empregados; distribuição equitativa de retribuições na organização e definição de fileiras de carreira; protecção dos direitos de cidadania dos membros da organização;*

*[demonstração] de que a sobrevivência da organização e o bem-estar económico estão directamente relacionados com os esforços para melhorar tanto a produtividade como a QVT[como objecto de estudo](Moura,2000:63).*

A QVT pode, igualmente, ser entendida em referência a um Movimento de investigação celebrizado nos anos setenta apostado em melhorar os resultados organizacionais pela via de uma gestão empresarial atenta às necessidades individuais e aos resultados humanos do trabalho»(Instituto Superior de Gestão Bancária - ISGB,1997).

Finalmente, entendida na perspectiva de objecto de estudo, a QVT refere-se ao «grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através da sua experiência na organização»(Chiavenato,1998a:293). Por outro lado, ela pode ser entendida como sendo o «grau de satisfação [e de motivação] de cada pessoa em relação ao ambiente que o cerca dentro do seu trabalho»(idem.,2000b:6). Um estudo sobre a QVT, implica uma série de procedimentos que visam avaliar o grau de satisfação e de motivação dos empregados no seu contexto de trabalho.

Alega-se que a primeira pesquisa sobre QVT, tenha tido origem na Inglaterra por volta da década de 50, a partir dos trabalhos de Eric Trist e seus colaboradores. Com base num modelo que agrupava o trinómio indivíduo-trabalho-organização, Trist e seus colaboradores «demonstraram as ligações entre a introdução de novas tecnologias e os níveis de conflitos interpessoais e intergrupais, em uma mina de carvão, tendo como finalidade principal a organização do trabalho, a partir da análise e reestruturação da tarefa»(Vieira[1996] apud Cléa; Moraes & Kilimnik, [1999:2]).

De acordo com Chiavenato(1998a:295) a QVT envolve uma constelação de factores como a satisfação com o trabalho executado; salário; os benefícios; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; as possibilidades de participação; as condições de higiene e segurança no trabalho o estilo de liderança entre outros elementos.

A QVT pode ser avaliada em referência a duas variáveis estreitamente relacionadas a saber: o Clima organizacional e o Desempenho Humano. A relação entre estas duas variáveis pode ser exprimida nos seguintes termos: se a QVT for pobre

conduzirá à insatisfação, a comportamentos contraproducentes (absenteísmo, sabotagem, roubos] e à falta de empenhamento dos empregados. Inversamente, «se ela for rica, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a engajar-se no trabalho...»(Chiavenato, 1994:46)

### 3.4.1 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional tem sido definido das mais diversas formas. Werther & Davis(1983:299) definem o clima organizacional como sendo «o que o ambiente tem de favorável ou desfavorável para as pessoas em uma organização». Por seu turno, Chiavenato avança duas perspectivas de definição de clima organizacional. Na primeira, define o Clima organizacional como sendo «o ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa»(Chiavenato,1994a). Na segunda, define-o como sendo «o que há de favorável ou desfavorável no ambiente para as pessoas na organização (Chiavenato,2000c)

Segundo Chiavenato o clima organizacional pode manifestar-se de duas maneiras. Assim, argumenta o autor, quando «o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais dos seus participantes», pode-se dizer que o clima organizacional é favorável ou positivo. Inversamente, quando «o ambiente organizacional tende a frustrar a satisfação das necessidades dos participantes» diz-se que o clima organizacional é desfavorável e negativo(2000a:314).

#### 3.4.1.1 Dimensões De Pesquisa Do Clima Organizacional

O clima organizacional vem constituindo objecto de estudo nas pesquisas de muitos autores desde a década de 60. No entanto, não existe um "modelo padrão" para a sua pesquisa como aliás se poderá ver adiante.

Na década de 60, Litwin & Stringer desenvolveram uma pesquisa pioneira sobre o clima organizacional na qual tomaram como principais dimensões de análise do clima

organizacional: a estrutura organizacional; o sistema de recompensas; a identidade; o risco; calor e apoio e, conflito (Litwin & Stringer [1968] apud Neves [op.cit.p.31]).

Mais recentemente, Alvarães (2002) propôs um modelo que comporta 5 dimensões a saber: a estrutura organizacional; a dimensão da organização; o processo decisório; o grau de formalização e o estilo de liderança.

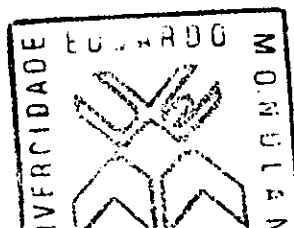
Nesta pesquisa, adoptamos um modelo ainda diferente que abarca 8 dimensões, algumas delas semelhantes às usadas nos estudos anteriores, a saber: o estilo de liderança; as condições (ambientais) de trabalho; mecanismos de comunicação; relações interpessoais; relações trabalhistas; Sistema de compensação e estruturação da função.

#### 3.4.1.1.1 *O Estilo De Liderança*

O termo liderança tem sido definido de várias formas. Neste trabalho preferimos tratar a liderança como «um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipe e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização» (Yukl [1994:5] apud Rego [1997:23]).

Esta definição permite-nos distinguir entre aquilo que consideramos ser uma verdadeira liderança de uma simples chefia. Esta observação é, aliás, consentânea com a posição daqueles autores que distinguem claramente a «*liderança como qualidade pessoal* (combinação especial de características pessoais [quer inatas como adquiridas] que **tornam** (sem grifo no original) um indivíduo um líder) e a *liderança como função* (decorrente da distribuição de autoridade de tomar de decisões dentro de uma empresa)» (Chiavenato, 2000a:315).

É em referência a esta última concepção que alguns autores definem a liderança como um «conjunto de actividades, de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos





outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo»(Syroit[1996:238] apud Rego[1997:23]).

Em nosso entender e, na lógica da definição de liderança que adoptamos para este trabalho, nem sempre um chefe pode ser considerado líder, daí a discussão sobre a eficácia da liderança ou da chefia. Existem vários critérios de avaliação da eficácia de um líder<sup>10</sup> ou seja, de avaliar quando é que um chefe pode ser considerado um líder. Um desses critérios tem sido a *atitude dos seguidores face aos líderes*, servindo-se para tal, de medidas objectivas ou indicadores como o absentismo, greves, reclamações, pedidos de transferência(Rego,op.cit.p.26). O segundo critério tem sido a «*contribuição do líder para a qualidade do processo do grupo*»( coesão do grupo, motivação dos membros, solução de problemas no seio do grupo, comunicação, justiça na avaliação de desempenho, relacionamento com os subordinados)(ibidem.). Semelhante a este, está o critério que focaliza a sua atenção sobre *relações humanas*<sup>11</sup>.

Segundo Toledo (1989:14) as técnicas de relações humanas consistem num «conjunto de acções que visam a criação e manutenção da motivação do grupo». Elas consistem numa série de atitudes como «saber ouvir; avaliar correctamente o desempenho; incentivar trabalhos bem feitos; comunicar bem e oportunamente; usar ponderação e sensibilidade ao resolver problemas interpessoais e intergrupais»(ibidem).

Esta discussão leva-nos a um outro tópico, igualmente, não menos importante - os estilos de liderança. Para definirmos o conceito de *estilo de liderança*, tomamos como referência, a definição de estilo gerencial proposta por Mattos(1991)<sup>12</sup>. Entendemos por *estilo de liderança* a forma através da qual os quadros de chefia exercem a sua actividade no sentido de direccionar os esforços dos seus subordinados com vista o alcance dos objectivos do seu grupo de subordinados.

---

(<sup>10</sup>) Neste caso o termo líder é em relação à definição de liderança proposta por Syroit(1996:238) apud Rego(1997:23)

(<sup>11</sup>) A expressão Relações humanas deve, aqui, ser entendida num duplo sentido: por um lado, como significando o «estado de ânimo do agrupamento humano de determinada organização» e, por outro, como sendo o «comportamento de um grupo de dirigentes para com seus dirigidos»(Toledo,1989:14).

(<sup>12</sup>) Mattos(1991:46), define estilo gerencial como sendo «a forma pessoal através da qual o gestor exerce liderança sobre os subordinados, no intuito de direccionar suas acções».

A influência dos estilos de liderança ou de chefia sobre o clima organizacional e, por conseguinte, sobre o desempenho humano vem sendo «admitida desde Kurt Lewin [e R. Leppit desde 1939], na sequência dos resultados encontrados com as experiências dos estilos de chefia (autoritária, democrática e "laissez-fair"(sic))(Schneider[1985] apud Neves[2000.26]; Chiavenato, 1994a). Em síntese podemos, aqui, apresentar os resultados conseguidos a partir de tais experiências:

- na Liderança autocrática, onde «o chefe exige obediência do grupo, decide quanto às metas e demais questões, sem ouvir seus componentes»(Krause,1993:14) «o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração, e sobretudo agressividade de um lado, e de outro nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. O trabalho somente se desenvolvia na presença do líder...»(Chiavenato,1994a).
- na Liderança democrática, estilo característico daqueles chefes que no desempenho da sua função procuram obter ideias e sugestões por discussão e consulta, bem como estímulo à participação dos seus subordinados,

...houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os membros, o líder e os subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas e cordiais ....Houve um sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma forte integração social dentro de um clima organizacional favorável (ibidem).

- na Liderança liberal ou "Laissez-faire", que caracteriza aquele tipo de chefes que funcionam apenas como transmissores de informação, cuja presença na actividade do grupo e, sobretudo, controle são mínimos o comportamento dos subordinados foi manifestamente diferente. Concluiu-se aí, que «embora a actividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas desenvolviam-se ao acaso com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões voltadas para questões pessoais do que relacionadas com o trabalho»(ibidem)

Não será demais observar que nenhum estilo de liderança ou de chefia é uma panaceia que possa ser aplicável, indiferentemente a todas as situações. Longe disso, a eficácia da liderança é função directa de uma disciplina que implica o saber adequar

cada estilo à situação. Essa disciplina implica, ainda assim, um conhecimento teórico básico sobre os processos de liderança, visto que liderar também se aprende.

#### 3.4.1.1.2 *As Condições Ambientais De Trabalho*

##### Higiene no trabalho (HT)

No domínio da Administração de Recursos Humanos (ARH), a Higiene no Trabalho consiste numa «série de normas e procedimentos que visam essencialmente a protecção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado» (Carvalho & Nascimento, 1993:296).

Para Chiavenato, o êxito neste domínio implica, necessariamente, a institucionalização das acções tendentes a promovê-la, através de um Plano de higiene no trabalho que abarque pelo menos:

- *a prestação de serviços médicos envolvendo:* «os primeiros socorros; as relações éticas e de cooperação com as famílias dos empregados doentes»; a utilização de hospitais de boa categoria; eliminação de áreas insalubres;
- *a «provisão de cobertura financeira para os casos de prolongado afastamento do trabalho por doença ou acidente por meio de planos de seguros de vida;*
- *a extensão de benefícios médicos a empregados aposentados incluindo planos de pensão e aposentadoria»* Chiavenato (1998a:op.cit.p.430).

##### Segurança no trabalho (ST)

Entende-se por Segurança no Trabalho «o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes [de trabalho], quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas» (ibidem.p.436).

### 3.4.1.1.3 Os Mecanismos De Comunicação

A comunicação deve ser entendida como um «o processo de passar informação e compreensão, de uma pessoa para outra»(Davis[1972:317] apud Chiavenato[1994b:557]). No início deste trabalho, frisamos que um dos grandes contributos da abordagem das relações humanas foi o de ter dado ênfase à necessidade de melhoria das «comunicações ascendentes para diminuir o abismo entre o mundo da Administração e o mundo dos operários»(Motta,1996:296). As comunicações ascendentes traduzem-se por um fluxo de informação de baixo para cima, através de conversas informais com superiores, e outros mecanismos formais que se podem traduzir, por exemplo, em planos de sugestões, reclamações, informações.

No seio das organizações, a comunicação visa fundamentalmente:

- «proporcionar as atitudes necessárias para que se promovam a motivação; cooperação e satisfação nos cargos;
- proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas»(Chiavenato, 1998b:272).

No entanto, o alcance destes propósitos depende, para além da qualidade daqueles fluxos ascendentes de informação, de outros factores como a forma como as comunicações descendentes e laterais se manifestam e, sobretudo, do grau de *formalização pela estrutura*<sup>13</sup> existente na empresa. Segundo Bilhim(1996) a formalização pela estrutura traduz-se por uma especificação dos possíveis canais de comunicação na cadeia de comando, ou seja, nesta espécie de formalização diz-se formalmente com quem cada um pode ou não se comunicar.

As Comunicações descendentes caracterizam-se por um fluxo de informação, de cima para baixo, podendo manifestar-se através de um intercâmbio de informação face a face entre chefe e subordinado ao longo da cadeia de comando; manuais de políticas e de procedimentos; circulares para os empregados. Por último, as comunicações laterais ou horizontais referem-se aos «intercâmbios de informação interdepartamental ou

---

(<sup>13</sup>) Bilhim(1996) distingue duas espécies de formalização: a formalização pelas regras e a formalização pela estrutura.

intercargos [os quais] ajudam a ligar e a unir os componentes de uma organização e servem como forças coordenadoras e integradoras dentro da estrutura empresarial»(idem,1994a:563).

#### 3.4.1.1.4 *As Relações Interpessoais*

A ênfase das relações interpessoais como uma das dimensões determinantes no tipo de clima organizacional foi igualmente referida por Argyris(1958) citado por Neves(op.cit.p.26). Esta dimensão procura reportar-se à qualidade das relações existentes entre os membros de uma organização, qualquer que seja o nível organizacional onde se situem. É um factor que exerce uma grande influência sobre o desempenho individual, sectorial, intradepartamental e até mesmo da empresa como um todo, na medida em que, a ausência de um bom relacionamento pode levar a certas atitudes, por parte dos empregados envolvidos, caracterizadas pela sonegação de recursos e informação, promoção de barreiras às actividades dos colegas.

#### 3.4.1.1.5 *As Relações Trabalhistas/Laborais*

As relações trabalhistas «constituem no fundo uma política de relacionamento da organização com seus próprios membros» .... [Elas] baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, tomados como representantes dos anseios, aspirações e necessidades dos empregados»(Chiavenato,1998).

No entender de Esteves de Moura, o relacionamento entre a Administração da empresa e o sindicato constitui uma das áreas mais controversas no domínio da ARH. Moura(2000:123), observa que em muitas empresas, «a imagem política que é associada ao sindicalismo contribui para criar um clima de desconfiança em relação a esta actividade».

Uma leitura relativamente optimista acerca do papel dos sindicatos é avançada por Ehrenberg & Smith(2000:556). Estes autores resumem o seu argumento acerca do papel dos sindicatos nas empresas, nos seguintes termos:

- ao servirem de veículo de expressão do descontentamento dos seus constituintes perante a Administração e, ao procurarem, aí, formas concretas de superar tais descontentamentos, os Sindicatos podem contribuir para aumentar a produtividade;
- «ao aumentar as compensações económicas de emprego e ao propiciar mecanismos de reclamação, os Sindicatos podem melhorar directamente a produtividade ao aumentar o moral, a motivação e o esforço do trabalhador;

De qualquer modo, quer concordemos com a primeira leitura, quer concordemos com a segunda, o certo é que o tipo de influência relativa exercida pelo Sindicato sobre a actividade da empresa deriva da forma como os conflitos trabalhistas têm sido administrados em cada empresa. Basicamente, um conflito pode ser resolvido por via de três formas, a saber:

⇒ *resolução ganhar/perder*: na qual uma das partes envolvidas na resolução do conflito sai a perder. Nesta forma, tratando-se de resolução de conflitos trabalhistas, regra geral, o Sindicato é que tem saído a perder. O resultado disso é que passa a se gerar, no seio da empresa, um clima de tensão nas relações entre a organização e os seus membros.

⇒ *resolução perder/perder*: nesta forma, por via de um compromisso qualquer, cada parte desiste de alguns objectivos ou seja «ambas as partes abrem mão de alguma coisa isto é, ambas perdem»(Chiavenato,1998a:469);

⇒ *resolução ganhar/ganhar*: «as partes conseguem identificar soluções bem sucedidas para os seus problemas permitindo que ambas atinjam seus objectivos desejados»(ibidem).

Chiavenato(ibidem), acrescenta que, em termos de eficácia relativa, as duas primeiras formas apresentam relativa fragilidade dado que tendem a perpetuar o conflito. Assim, sob esta perspectiva, estamos de acordo com o argumento avançado por alguns autores segundo o qual «um manejo mais eficiente das diferenças poderia ter impacto significativo sobre a produtividade e transformação das organizações em lugares mais agradáveis para viver e trabalhar”(Lakatos,1997: 116).

#### 3.4.1.1.6 O Sistema De Compensação Ou Compensação Total

Quer se apresente sob a designação Sistema de compensação, quer sob a designação compensação total ou ainda sob a designação remuneração total, o certo é que qualquer das designações se refere «às formas de retornos financeiros, de serviços tangíveis e de benefícios que os trabalhadores recebem como parte da relação laboral»(Milkovich & Newman[1993:4] apud Correia(1996:118)). Para que um sistema de compensação atinja os seus propósitos deve necessariamente:

- tratar justa e equitativamente todos os elementos da empresa - equidade interna;
- garantir «um tratamento equilibrado e, se possível, superior em relação ao dado em outras organizações significativas para os colaboradores»(ISGB:1.13) - equidade externa.

#### Remuneração directa

Esta consiste no pagamento de cada empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo»(Chiavenato,1998a:369).

Em qualquer organização, a Administração de salários<sup>14</sup>, constitui um dos factores críticos de sucesso pois, dela depende o nível de (in)satisfação e/ou (des)motivação dos empregados e, por conseguinte, o seu desempenho.

Em muitas empresas, a questão da equidade salarial ou justiça salarial, considerando os demais aspectos, constitui um dos grandes focos de tensão entre os empregados e a Direcção. Regra geral, os empregados acham ser o seu salário injusto em referência a(o):

- reflexo dos resultados positivos do desempenho financeiro da empresa sobre os seus níveis salariais, ou seja, muitos empregados consideram ser, seu salário, injusto

---

(<sup>14</sup>) Entende-se por Administração de salários o «conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/manter estruturas equitativas e justas na organização»(Chiavenato,1989:35).

«se um empregador altamente lucrativo não é generoso em ‘dividir’ sua parte com seus empregados, mesmo que os salários que paga já sejam relativamente elevados» (Ehrenberg & Smith,2000:437);

- salário por eles auferido comparado com o dos outros que ocupam cargos com tarefas semelhantes por um lado e, por outro, comparado com o auferido nos demais cargos dentro da empresa – equidade interna;
- seu pagamento comparando-o com o que é pago aos mesmos cargos em outras empresas no mercado de trabalho – equidade externa;
- «da mesma forma, os trabalhadores que são solicitados, a sacrificar o lazer e a dedicar um esforço extra ao trabalho, provavelmente esperem da empresa que faça, em troca, um sacrifício financeiro extra por aqueles...»(ibidem).

O problema da injustiça no mercado de trabalho não se limita aí. Integram-se neste domínio outros aspectos como a discriminação social<sup>15</sup> baseada no sexo. Segundo Ehrenberg & Smith (op.cit.p.459) as formas mais vulgares de discriminação sexual no mercado de trabalho traduzem-se de duas formas:

- *discriminação salarial*: nesta, suspeita-se ou constata-se que «os empregadores **pagam menos às mulheres**(sem grifo no original) do que os homens com a mesma experiência e que trabalham sob as mesmas condições e nas mesmas funções»;
- *segregação profissional*: esta ocorre quando «... mulheres com o mesmo treinamento e potencial produtivo são levadas a ocupações de salários ou níveis de responsabilidades mais baixas pelos empregadores, que reservam os empregos de **maior remuneração para os homens**(sem grifo no original)».

#### Remuneração indirecta

É o «salário indirecto decorrente das cláusulas da convenção colectiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização»(Chiavenato,1998a:369). Traduz-se em benefícios sociais.

---

(<sup>15</sup>) A discriminação social é uma «prática pessoal, de natureza pouco ética, tendendo a beneficiar injustamente ou prejudicar indivíduos ou grupos»(Toledo & Milioni,1989:40)



Constituem benefícios sociais «as facilidades, vantagens e serviços que a empresa oferece aos seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação»(ibidem.p.400).

Chiavenato(1998a;2000b) distingue os benefícios sociais em duas categorias:

a) *Quanto à exigência*, os benefícios classificam-se em:

legais<sup>16</sup>: são os benefícios exigidos pela lei do trabalho, tais como: o subsídio do 13º; subsídio de férias; pensões; assistência médico-medicamentosa; pagamento de horas extras; subsídio de turnos, seguro de acidentes de trabalho e outros;

expontâneos: são aqueles que as empresas, livremente, concedem aos seus empregados tais como: gratificação de fim de ano; planos de empréstimos, com juros subsidiados, dependendo da política da empresa; transporte; assistência médico-medicamentosa diferenciada e outros;

a) *Quanto à natureza*, os benefícios classificam-se em:

monetários: «são os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos salariais dela decorrentes»(Chiavenato,1998a:415). Consistem em: subsídio do 13º, subsídio de férias; pagamento de pensões; planos de empréstimos; complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença; reembolso ou financiamento de remédios e outros.

não-monetários: «são os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para usuários»(ibidem.p.416). Podem-se traduzir em actos como assistência médico-medicamentosa; transporte do pessoal e outros.

#### 3.4.1.1.7 *A Segurança de Emprego*

Entendemos por Segurança de emprego *a maior ou menor garantia ou segurança que os membros de uma organização têm em relação à continuidade dos seus vínculos contratuais com a sua respectiva entidade empregadora*. A análise desta

---

(<sup>16</sup>) O campo de abrangência dos benefícios legais depende de país para país. Os benefícios aqui mencionados, são os que a Lei moçambicana do trabalho estabelece como obrigatórios.

dimensão leva-nos à reflexão sobre o sentido de justiça e uniformidade na aplicação do sistema de punições.

Por Sistema de punições referimo-nos ao conjunto de «medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas que se desviam dos rumos esperados, bem como prevenir sua repetição (advertência verbal ou escrita), ou ainda em casos extremos, castigar sua reincidência (suspensões do trabalho) afastar o autor do convívio dos demais (desligamento da organização)»(Chiavenato,1998a:359).

Em algumas empresas, a inobservância do princípio de gradação na aplicação das sanções negativas por parte de algumas chefias em particular, e da Direcção, em geral, contribui para criar no seio dos empregados um sentimento de revolta em virtude de tal, constituir uma grande ameaça para a sua continuidade no emprego.

#### 3.4.1.1.8 *A Estruturação Da Função*<sup>17</sup>

O modo como as funções inerentes aos cargos são estruturadas, não é indiferente à motivação nem mesmo aos níveis de produtividade dos empregados em cada unidade da empresa. Nesse sentido e, de acordo com o ISGB(op.cit.9.3) as funções devem ser estruturadas de modo a permitirem a satisfação das necessidades humanas dos empregados; eficiência processual; e o desempenho humano. Paralelamente a este, um dos factores que mais influência exerce sobre a motivação humana no trabalho, tem a ver com o «grau de adequação das exigências do cargo às competências dos executantes»(ibidem.p.1.12).

Hackman & Oldman(1975) citado por ISGB(op.cit.4.7) desenvolveram um modelo de estruturação de funções, que funcionam como elementos de referência na análise da motivação humana no contexto de trabalho, constituído pelas as seguintes características:

---

(<sup>17</sup>) Entende-se por função o conjunto de tarefas inerentes a um cargo específico em cada unidade da estrutura organizacional.

*Autonomia:* representa o grau de liberdade que o ocupante de um cargo possui em relação a certos aspectos como, a tomada de decisões relacionadas com as suas responsabilidades; planificação e execução do seu trabalho.

*Identidade de tarefa:* há falta de identidade quando o empregado executa actividades fragmentadas cujo fim ele desconhece. Inversamente, quando ele executa um trabalho integral cujo resultado final é uma realização sua, diz-se que há identidade de tarefa.

*Retroacção de desempenho(feedback):* refere-se ao grau em que a pessoa obtém informações precisas e úteis sobre o resultados do seu desempenho anterior. Neste sentido, quando o empregado não recebe um feedback sobre o resultado do seu desempenho ou, quando é avaliado injustamente, ele tende a ficar desmotivado.

*Significado:* representa o grau em que a tarefa tem interesse, impacto ou ressonância sobre o trabalho de outras pessoas no ambiente interno e externo da organização. Indivíduos que exercem funções sem nenhum significado tendem a não desenvolver altos esforços.

*Variedade:* refere-se ao em que o trabalho que a pessoa executa leva-a a fazer uso de diversas capacidades, aptidões, perícias bem como procedimentos. Assim por exemplo um trabalho monótono possui um alto potencial de desmotivação do indivíduo.

#### 3.4.1.2 Perspectiva De Avaliação Do Clima Organizacional

Segundo Neves(2000:28), o clima organizacional pode ser abordado a partir de 4 (quatro) perspectivas separáveis mas inter-relacionadas a saber: a perspectiva organizacional; a perspectiva psicológica; a perspectiva psicossocial e a perspectiva cultural. Sob a perspectiva organizacional, o clima organizacional é encarado como uma manifestação objectiva das características da organização e que influencia o comportamento dos membros da organização. Para os defensores e seguidores desta perspectiva, «o clima organizacional forma-se em virtude de os membros numa organização estarem expostos aos mesmos factores organizacionais», daí a semelhança de percepções entre os diferentes eles.

Ainda de acordo com o autor o clima organizacional deve ser entendido como uma dimensão da cultura organizacional e, longe de serem vistos como dois conceitos isolados e independentes, eles fazem parte de uma mesma realidade.

A perspectiva cultural parte do pressuposto de que os princípios e práticas que orientam a Gestão de Recursos Humanos<sup>18</sup> em cada nível organizacional são condicionados ou influenciados pelos valores sociais dos dirigentes, em cada nível organizacional (institucional, intermediário e operacional), dos accionistas (caso se trate de uma Sociedade anónima) e da Sociedade onde a organização opera (incluindo o quadro político e legal).

Como que a fornecer uma base teórica às hipóteses avançadas, reconhecendo porém, a inexistência de fronteiras entre as várias perspectivas aqui mencionadas e, por uma questão de coerência, neste trabalho inspirar-nos-emos, predominantemente na perspectiva cultural, podendo haver um cruzamento com a perspectiva organizacional.

### 3.4.2 Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no trabalho

A análise da cultura organizacional no domínio da Administração de Recursos Humanos (ARH) afigura-se importante pois, nos permite «entender o alcance do papel da ARH na promoção e desenvolvimento do bem estar organizacional e da Qualidade de Vida das pessoas no contexto de trabalho» (Neves, op.cit. p.68).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional desponta nos finais da década de 70 e se consolida ainda durante a década de 80, altura em que começaram a surgir vários estudos sobre as práticas de gestão colocando forte ênfase sobre a variável cultural. Foi neste último período que se destacaram pesquisas de autores como Geert Hofstede (Freitas, 1997:27). Hofstede (1984) chegou a uma importante descoberta que enfatiza a importância da cultura nacional na explicação das diferenças tanto no que se refere a comportamentos quanto no que se refere a atitudes dos empregados e executivos

---

(<sup>18</sup>) Veja mais adiante ARH como responsabilidade de linha e como função de staff.

de diferentes países, todos trabalhando para a mesma a mesma multinacional(Freitas,1997:2).

Nota-se, entre os vários autores que procuram analisar as práticas de GRH a partir da variável cultural, uma cisão teórica, no que tange à fonte da cultura organizacional. Assim por exemplo, enquanto que para Hofsted(op.cit) a cultura organizacional constitui um «simples efeito da refração, na empresa, da complexidade cultural da sociedade global»(Bernoux,p.184), Thévenet (1997,op.cit.28) considera essa mesma variável como produto de uma complexa rede de influências da cultura ambiente (nacional, regional, local) e das subculturas organizacionais.

*Mas o que será, então, a cultura organizacional ou de empresa?* para Rocha (1997:186), a cultura organizacional é um “conjunto de formas de pensar e de fazer comuns aos membros da organização». Por seu turno Thévenet (op.cit.passim) define cultura organizacional como “um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa, referidas sem exclusivismos a diferentes níveis: o grupo profissional, o grupo geográfico, a empresa, a região, a nação”. No seu entender, de modo algum, estes níveis devem ser isolados.

Segundo este mesmo autor, « a cultura traduz a identidade da empresa tal como se manifesta nas decisões , nas escolhas importantes mas também no funcionamento quotidiano dos sistemas mais correntes de gestão»(avaliação de desempenho, igualdade de oportunidades, técnicas de relações humanas, observância dos direitos e obrigações quer por parte dos empregados em relação à empresa e mesmo entre si, quer por parte da administração da empresa)(ibid.p.186).

Tomei & Braunstein(1993:p.19-20) citando Sathe(1985) destacam dois elementos fundamentais na definição de cultura organizacional: *o conteúdo e a força*.

O *conteúdo* da cultura organizacional (*assunções básicas*) refere-se ao conjunto de valores e princípios defendidos pela empresa em relação às práticas de gestão de recursos humanos nos quais os empregados se devem inspirar e seu grau de implementação. Ele pode reflectir-se em práticas em torno de elementos como o (a):

- *Apoio de gestão*: refere-se ao grau de comunicação e de apoio proporcionados pelos superiores ou "líderes" aos seus subordinados;

- *Controlo*: tem a ver com o grau de formalização pelas regras, existente, e o grau de controlo exercido pelas chefias em relação aos seus subordinados;
- *Sistema de recompensas*: refere-se ao conjunto de benefícios sociais proporcionados pela empresa aos seus empregados, bem como o sentido de igualdade de oportunidades ou mecanismos de controlo de situações discriminação;
- *Valorização do risco*: refere-se ao grau em que os empregados são encorajados a se empenharem e aceitarem executar tarefas de maior risco sem que, no entanto, tal represente algum risco, em caso de fracasso;
- *Tolerância ao conflito*: grau em que a empresa admite a diferença (de posições e princípios) ou divergência de posições e procura resolvê-la seriamente.
- *Padrões de comunicação*: refere-se ao tipo de fluxos de comunicação existentes na empresa. (Freitas, 1991:81).

O segundo elemento referido é a *força da cultura* (Tomei & Braunstein, op.cit.p.20). Três características determinam a força de uma cultura designadamente, a *largura* que se refere ao conjunto ou à amplitude dos princípios/pressupostos defendidos pelos membros da empresa; a *extensão de compartilhamento* que se remete ao grau de compartilhamento dos pressupostos entre os membros da organização; *grau de importância* que se refere à clareza na hierarquização da importância dos pressupostos. Refere-se à importância relativa conferida aos princípios quer pelo Sindicato e trabalhadores, quer pela Direcção.

#### 3.4.2.1 A ARH Como Responsabilidade De Linha E Como Função De Staff.

A Administração de Recursos Humanos pode ser encarada num duplo sentido: como responsabilidade de linha e como função de Staff. Duas ideias precisam ser retidas neste ponto. Numa das passagens deste trabalho dissemos que a liderança podia ser definida como «um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo» (Syroit[1996:238] apud Rego[1997:23].).

Entendida, a liderança, nestes termos, pode-se ver o líder como uma pessoa que, na sua esfera de actuação, toma decisões a respeito de seus subordinados, supervisiona, dá ordens; esclarecimentos, informação e orientação, transmite as expectativas e planos da organização, e recebe dos subordinados, informações, solicitações e expectativas. Neste sentido, ele «tem autoridade de linha, isto é, a autoridade para decidir, agir e comandar». Por conseguinte, «tem responsabilidade de linha sobre seus subordinados»(Chiavenato,1998a:150).

Entretanto, visto que qualquer organização possui uma cultura que a identifica como «um grupo organizado de pessoas em busca de um fim»(Tavares, 1999:65), sendo esta «um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamento dos empregados»(Freitas,1991:85), torna-se, «para que as chefias actuem de maneira relativamente uniforme e consistente em relação aos seus subordinados, [...] necessário um órgão de staff ou de assessoria, para proporcionar [àqueles] devida orientação (as normas e procedimentos) sobre como administrar seus subordinados»(Chiavenato, 1998a:150).

A orientação, de uma forma particular e, de um modo geral o gerenciamento da cultura organizacional, tornam-se relevantes, sobretudo, se admitirmos que nalgumas empresas, é frequente notarem-se discrepâncias entre o discurso oficial (expresso através dos Acordos Colectivos de Trabalho e das Política de recursos humanos) e o plano das acções concretas. Sobre esta questão, Rego(1997) observa que é preciso «distinguir entre *assunções básicas e valores explicitados*»(traduzidos pelas políticas, objectivos e valores sociais declarados, e ACT) elementos que podem ser inconsistentes com as assunções básicas. No entender deste autor, somente as assunções básicas «podem ser consideradas como verdadeiros traços da cultura»(Rego, op.cit.p.404-405). Daí o interesse em "descortinar o que está por detrás das facetas visíveis e declaradas".

Uma importante dimensão de análise da discrepância entre as assunções básicas e os valores explicitados é a questão sobre o gerenciamento da cultura organizacional.

Freitas(1991) e Tomei & Braunstein(1993) destacam quatro principais mecanismos de gerenciamento da cultura organizacional designadamente:

*Os métodos de recrutamento e selecção:* Tomei & Braunstein, argumentam que a *selecção* de pessoas adequadas constitui o primeiro mecanismo de manter e desenvolver ou reforçar a cultura de uma organização. Esse processo pode ainda, segundo eles, servir como um meio para moldar a cultura da empresa trazendo para dentro dela pessoas com características desejadas.

Todavia, esse processo, mesmo levado a bom termo, em si não basta, daí ser necessário submeter esses indivíduos a um processo de capacitação específica ou promover estágios junto aos profissionais no ambiente de trabalho. Trata-se, em última análise, procurar garantir uma efectiva *integração* do indivíduo, com vista a adequar as suas competências gerais àquelas que, especificamente, são valorizadas na empresa e que, por conseguinte, constróem a sua identidade.

*Orientação:* esta reveste-se de capital importância na comunicação da cultura. Ela consiste na transmissão de informações, sobretudo aos quadros de chefia, relacionadas com: os padrões de liderança valorizados; formas internas de gestão de conflitos; políticas da empresa; critérios de aplicação de sanções; processos de avaliação de desempenho.

*O treinamento e desenvolvimento* são outros instrumentos fundamentais para o respaldo da cultura da organização, visto que permite “ aos seus participantes entender os instrumentos que descrevem o estilo de gerência valorizado pela organização, assim como questionar, discutir, repensar e se posicionar diante essa ideologia”(ibid.p25). É a fase de reforço da cultura.

*Actuação dos gestores de topo*<sup>19</sup>: a importância da actuação dos gestores de topo na consolidação da cultura tem vindo a ser referida por muitos autores.

Rego(1997:406) salienta que «os líderes podem comunicar os valores através de suas próprias acções». Na mesma lógica, Freitas nota como isso é possível. É que segundo ele, os empregados procuram «guiar-se pelos comportamentos que observam nos seus superiores e, procurarão actuar de molde a conseguir obter deles, recompensa, promoções e reconhecimento»(Freitas, op.cit.p88).



### 3.5 DESEMPENHO HUMANO (DH)

Entende-se por Desempenho Humano « o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É directamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar( a motivação), e o 'saber fazer' isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa»Marras(2000:173).

A informação sobre o desempenho dos membros de uma organização é obtida através de certos mecanismos ou processos denominados Avaliação de Desempenho(AD) Humano (ver Ficha de AD - Anexo D).

Para Chiavenato(1996:95), a Avaliação de Desempenho «é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento».

Um processo de Avaliação não é um fim em si mesmo, pelo contrário, ele cumpre uma função vital no seio das organizações. Numa leitura geral, um sistema de Avaliação de Desempenho permite obter informações acerca do comportamento profissional dos empregados, que se constituem em elementos indispensáveis para programas de treinamento, determinação salarial; identificação de problemas de supervisão e de liderança(avaliando-se, assim, indirectamente estes agentes), fundamentar as decisões e a gestão das carreiras<sup>20</sup>. A respeito desta última função, Peretti(1997:233) observa que a gestão de carreiras é um processo que implica ter em alerta, tanto no presente como no futuro, as necessidades da empresa, as expectativas manifestadas pelos colaboradores e os potenciais individuais»

Para além daquelas funções manifestas, a A.D. desempenha uma função latente, na medida que, a ser bem conduzida, permite a criação de um clima organizacional sadio e favorável ao alcance de altos índices de produtividade por parte dos empregados.

---

<sup>(19)</sup> Para o caso concreto da AdM, os Gestores de topo referem-se aos Directores de Departamento.

<sup>(20)</sup> De acordo com Peretti(1997:233), uma carreira constitui «uma sucessão de afectações a postos de trabalho».

Todavia, nem sempre isso acontece, em virtude da ausência, nalgumas empresas, de uma visão ou de programas concretos que satisfaçam as expectativas dos empregados, em relação às finalidades dos processos de Avaliação de Desempenho. Aliado a isto, nalgumas situações, o desconhecimento, por parte de alguns avaliadores de desempenho, de alguns princípios básicos que norteiam a dinâmica dos processos de AD, leva a que alguns empregados passem a encarar os processos de AD como constituindo uma série de mecanismos através dos quais os avaliadores projectam simpatias ou antipatias em relação a certos membros da organização.

#### 4.0 METODOLOGIA DA PESQUISA

A primeira etapa da efectivação deste trabalho, consistiu na realização de um estudo exploratório sobre o tema, baseado em pesquisas bibliográfica e documental para além da realização de entrevistas exploratórias.

A pesquisa bibliográfica teve como principal enfoque temas ligados à área ou Sistema de Administração de Recursos Humanos. Paralelamente à pesquisa bibliográfica, procedemos à realização de uma pesquisa documental a qual consistiu na identificação e análise de documentos directa ou indirectamente relacionados com a (criação da) Empresa Águas de Moçambique, SARL. Ainda no âmbito desta etapa exploratória, procedemos à realização de entrevistas exploratórias individuais e colectivas com alguns empregados situados nos níveis operacional e intermediário.

Os elementos da amostra foram escolhidos em função de critérios qualitativos tendo, para tal, sido observados alguns critérios básicos a saber: o Departamento de pertença, o sexo e a categoria ocupacional, e sobretudo o seu grau informativo.

O universo geral (população) na análise deste tema é constituído por todos os empregados da Empresa Águas de Moçambique, SARL, num total de 675. Deste universo e, para efeitos deste trabalho seleccionamos uma amostra constituída por 22 trabalhadores situados nos níveis operacional e intermediário.

A segunda etapa do processo de pesquisa consistiu na colecta de dados. Este processo foi conduzido à luz de entrevistas semi-estruturadas (VER ANEXO E).

Para a análise dos dados, recorreremos à análise qualitativa baseada, essencialmente, nas leituras vertical e horizontal e na técnica de triangulação.

Finalmente, para a obtenção dos dados relativos aos níveis de desempenho humano, tivemos que fazer recurso a algumas técnicas estatísticas visto que, até então, a empresa ainda não dispunha de relatórios que nos permitissem ter uma ideia sobre os níveis de desempenho dos empregados, durante o período considerado no estudo.

## 5.0 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte vamos proceder a uma apresentação detalhada das informações obtidas ao longo do trabalho de campo, obedecendo a mesma estrutura dos modelos de análise concebidos antes da etapa da observação.

### **Variável Independente: Cultura Organizacional**

#### *1ª dimensão: Conteúdo da cultura organizacional (assunções básicas)*

Componente 1: grau de aplicação dos valores ou princípios defendidos pela Empresa.

■ *indicador: apoio de gestão:* os nossos informantes consideram que têm contado com o apoio dos seus superiores. Tal apoio não é somente fornecido somente quando solicitado. Às vezes, quando os superiores (Directores de Departamento) no âmbito da sua rotina administrativa, detectam alguma irregularidade, reúnem-se com os seus respectivos subordinados (chefes de sector) e procuram encontrar uma solução.

■ *indicador: controlo:* em matéria do controlo exercido às chefias aos seus subordinados, alguns entrevistados declararam as chefias sabem que estão a lidar com pessoas responsáveis pelos seus actos e que sabem porque é que estão na empresa, daí que não têm tido necessidade de exercer controlos (mais) rigorosos sobre eles. Não obstante, quando, por alguma casualidade, um dado subordinado revela comportamentos não recomendados ou contraproducentes, este, é imediatamente solicitado e admoestado.

■ *indicador: sistema de compensação:* em relação a este aspecto, importa referir que, existe na Empresa, um Acordo Colectivo de Trabalho que estabelece detalhadamente todo o sistema de remuneração institucionalizado. Por que já tínhamos tido acesso a tal

dispositivo legal e, porque estávamos cientes do cuidado em distinguir entre os valores explicitados (o dito) e as assunções básicas (o dito e feito), tivemos apenas que procurar saber junto dos informantes (mais especificamente ao Sindicato) *se havia algum direito seu que estivesse a ser violado*. Estes, revelaram-nos que não havia casos de alarme (apresentaremos com mais detalhes o conteúdo das recompensas garantidas aos trabalhadores na apresentação dos resultados referentes ao teste da segunda hipótese).

■ *indicador: valorização do risco*: o risco é incentivado. Não obstante, notou-se, sobretudo por parte de algumas chefias (Directores de Departamento, chefes de sector e de secção), um certo *sentido de agir com cautela para evitar desagradar os superiores*. Por outro lado, notou-se existir uma preocupação, por parte daqueles, que consiste em provar aos respectivos superiores hierárquicos, que são capazes de assumir novos desafios que o novo contexto de mudanças coloca a cada empregado. Esta atitude tem sido, aliás, assumida em quase todas as categorias ocupacionais sem receios, dado que nunca tem havido experiências negativas derivadas do fracasso no desempenho de tarefas que envolvem o risco de fracasso.

■ *indicador: tolerância aos conflitos*: a diferença é encarada positivamente na empresa. Com efeito, o conflito é visto pela empresa numa perspectiva funcional. Como sinal disso, existem no seio da empresa mecanismos de lidar com o conflito, um dos quais é a abertura demonstrada em relação ao sindicato. A experiência pioneira desenvolvida no seio do Departamento Comercial, traduzida pela criação de um Comité de Leitores, o qual serve de veículo de expressão de conflitos que têm surgido entre a Direcção deste Departamento e o grupo de empregados afectos na secção de leitores, traduz essa mesma aceitação da diferença.

■ *indicador: padrões de comunicação*: constatamos existir na empresa uma comunicação efectiva, traduzida por um fluxo multidimensional de informações: descendentes, as quais se têm traduzido na forma de comunicados extensivos à todos os Departamentos (este caso é mais comum na transmissão de informações relativas às mudanças que vêm sendo operadas desde 1999, tendo sido igualmente as mais privilegiadas para transmitir informações relativas aos reajustes na estrutura e

funcionamento interno decorrentes da saída do então accionista majoritário em Dezembro de 2001).

Para o caso das comunicações ascendentes, o Sindicato dos trabalhadores tem constituído um importante veículo de comunicação entre a Direcção e os trabalhadores. Para além deste mecanismo, em função dos valores dos dirigentes em cada nível organizacional adoptam-se outras formas de melhoria das comunicações ascendentes (veja-se o exemplo da criação do Comité de leitores). Notamos igualmente, ao longo da nossa presença na organização, a existência do fluxos laterais de informação quer entre secções, quer entre sectores, e até mesmo entre Departamentos.

### 2ª Dimensão: Força da cultura organizacional

#### Componente 1: Largura da cultura (valores explicitados)

■ *Indicador: conjunto ou amplitude de valores ou princípios defendidos pela empresa:* para este caso, teremos apenas a preocupação de alistar o rol de valores defendidos, devendo a confirmação sobre o seu grau de aplicação, ser inferida a partir da descrição feita nos indicadores anteriores e a que será feita mais adiante (quer sejam referentes a este modelo quer ao subsequente). Assim, são valores defendidos pela empresa: *o respeito pela dignidade do ser humano; a realização e desenvolvimento profissional dos trabalhadores; a segurança de emprego; o fomento da iniciativa e da criatividade; o estímulo ao empenhamento e sanção à negligência; uma gestão envolvente e participativa; um esforço sistemático de capacitação profissional; a igualdade de oportunidades; o diálogo e a negociação como formas privilegiadas de resolução de conflitos; uma comunicação aberta vertical e horizontal; descentralização e delegação de responsabilidades; estilo de liderança participativo*<sup>21</sup>.

#### Componente 2: Extensão de compartilhamento

■ *Indicador: grau de concordância dos membros em relação aos pressupostos ou valores defendidos pela Direcção e accionistas:* para avaliarmos esta questão, tivemos que perguntar aos grupos abrangidos pela amostra, se havia algo na empresa que

---

(<sup>21</sup>) Extraído da Política de Recursos Humanos

*estivesse a ser feito (práticas de gestão) mas que não fosse do seu agrado. Por incrível que pareça, os nossos informantes tiveram dificuldade em identificar tais situações, assim logo à partida. Depois de tanto reflectirem muitos acabavam dizendo simplesmente que, excepto umas e outras situações, mas também nada graves, estava tudo bem.*

#### Componente 3: Grau de importância dos pressupostos

■ *Indicador: Importância relativa conferida aos pressupostos:* a importância relativa de cada pressuposto é determinada não somente pela Direcção da Empresa mas também pelo Sindicato. Isso significa, pex., que dentre os vários direitos que o Acordo Colectivo de Trabalho confere aos empregados, sobretudo passíveis de actualização, haverá sempre os que constantemente são actualizados e, outros que, mesmo carecendo de actualização nem o sindicato nem o Empregador os colocam como principais pontos de agenda nos actos negociais, sem contudo isso causar descontentamentos no seio dos empregados. Isso para dizer que existe, entre o Sindicato e a Direcção, um consenso relativamente à importância relativa de cada valor explicitado e, por consequência, da sua influência sobre o ambiente social interno.

### 3ª Dimensão: Nível de gerenciamento da cultura organizacional

#### Componente 1: Orientação

■ *indicador: Treinamento das chefias sobre a liderança de equipas, gestão de conflitos no seio do grupo e processos de avaliação de desempenho:* todos os quadros de chefia, desde os Adjunto-Directores aos chefes de secção, revelaram-nos que nunca tiveram algum tipo de treinamento nem sobre a liderança, nem sobre a gestão de conflitos no seio do seu grupo de subordinados e muito menos sobre aspectos relativos à avaliação de desempenho humano. Constatamos ainda que, em matéria de avaliação de desempenho os chefes é que avaliam isoladamente os seus subordinados directos ou seja, aplicam o método de Avaliação Directa. No entanto, em alguns sectores muito restritos, as chefias, à luz dos seus valores e concepções que têm sobre os seus subordinados, preferem deixar que sejam os próprios subordinados a se auto-avaliarem primeiro, seguindo-se

posteriormente a uma análise conjunta do resultado ou seja, aplicam o método da Auto-avaliação.

### Componente 2: Processos de recrutamento e selecção

■ *indicador: Métodos e critérios de selecção usados:* de acordo com os dados apurados, o processo de recrutamento tem sido efectuado na base de um concurso. O recrutamento tem sido interno e externo. Entretanto quer se trate de um ou outro tipo de recrutamento, o processo de selecção obedece sempre ao critério de meritocracia.

### Componente 3: Desenvolvimento de Recursos Humanos

■ *indicador: formação académica:* a Empresa ainda não executou nenhum o plano de formação académica que foi, aliás, um dos compromissos assumidos no âmbito da assinatura do Contrato de Cessão. Não obstante, a AdM, tem participado no pagamento do valor das propinas para aqueles empregados que, por iniciativa própria, prosseguem com os estudos nos mais diversos níveis de ensino, dentro de determinadas condições estabelecidas e acordadas.

■ *indicador: formação profissional:* uma das primeiras acções desencadeadas pela 1ª Direcção então formada, consistiu na capacitação de certos empregados, sendo em matéria de atendimento ao público, para aqueles trabalhadores que lidam directamente com o público e, em matéria de higiene e segurança no trabalho, para aquele grupo de empregados cujas actividades requerem algum tipo de cuidado especial em relação a estes assuntos.

■ *indicador: desenvolvimento de carreira:* este constitui um dos pontos mais problemáticos na empresa. Notou-se uma grande desmotivação por parte dos empregados admitidos antes do período 1999/2000. O problema com a gestão de carreiras arrasta-se desde os tempos da antiga "Água de Maputo, EE". Uma boa parte dos sujeitos abrangidos na amostra defende que o que lhes motiva e lhes leva a procurar melhorar os seus níveis de desempenho não são as simples promoções<sup>22</sup> horizontais, mas

---

(<sup>22</sup>) Ferreira(1988:299) distingue dois tipos de promoção: a horizontal, através da qual o empregado conserva-se no mesmo cargo (que integra determinada classe) beneficiando-se apenas de um aumento de

vencimento, e a vertical, que consiste na «passagem de um posto para outro, este último acarretando dificuldades e responsabilidades maiores que as do posto anterior».

sim as perspectivas de um dia seus esforços poderem ser recompensados através das promoções verticais, facto que não acontece na empresa há já bastante tempo.

### **Variável independente: Clima organizacional**

#### 1ª Dimensão: Estilo de Liderança

##### Componente 1: Técnica de Relações humanas

- *indicador: Relacionamento com os subordinados:* existe um bom relacionamento entre os quadros de chefia e seus subordinados directos. Nalguns sectores, durante as horas de descanso chefes e seus subordinados, "livram-se dos seus sinais identitários" e desenvolvem conversas informais caracterizadas por um elevado grau de relaxamento dos participantes. O tom e o conteúdo de tais conversas tem assumido características tais, que impossibilitam a qualquer indivíduo estranho ao sector ou à empresa, a identificação dos chefes no seio de tais núcleos. Todavia, quando chega a hora de trabalho, cada um sabe qual é o seu papel e que expectativas dele se esperam.
- *indicador: comunicação com os subordinados:* na maioria das secções e sectores por onde passamos tanto os subordinados como as chefias directas foram unânimes em afirmar que se tenta fomentar, nessas áreas, a liberdade de expressão para todos os efeitos. Os chefes por sua vez comunicam-se abertamente com os seus subordinados, passam-lhes todas as informações úteis para as suas actividades.
- *indicador: Avaliação do desempenho humano:* manifesta-se um grande descontentamento por parte dos empregados sem cargos de chefia pela forma como são avaliados. A maioria, considera o sistema de avaliação de desempenho como caracterizado por excessos de subjectivismo. Embora haja espaço para a contestação dos resultados, a maioria dos entrevistados, que manifestou ter alguma vez apresentado uma reclamação, revelou-nos que nunca obteve resposta positiva.
- *indicador: resolução de problemas no seio do grupo:* os chefes são vistos como pessoas sensíveis em relação aos problemas dos seus subordinados. Eles encorajam aos seus subordinados para que não tenham receios em apresentar problemas quer pessoais, quer os que envolvem o relacionamento entre colegas de trabalho. Para este último caso,



dependendo da sua complexidade, os assuntos podem ser transferidos quer para os níveis mais elevados dentro da hierarquia da organização, quer para os órgãos do Sindicato.

## 2ª Dimensão: Condições ambientais de trabalho

### Componente 1: Higiene no Trabalho

■ *indicador: Medidas e práticas de promoção de saúde dos empregados:* existe por parte da empresa uma intensa preocupação com a saúde dos seus membros. A empresa dispõe de 3 postos de saúde abertos das 7 às 15 horas com médicos à altura das necessidades dos empregados. Em função da gravidade da doença ou da exigência de aplicação de outras técnicas que estejam para além das capacidades destes postos, existem outros mecanismos alternativos. Assim, os pacientes têm o privilégio de serem transferidos quer para o Hospital Central de Maputo, quer para as Clínicas privadas da Capital, ou até mesmo para a África do Sul (com todas as despesas pagas pela empresa).

Para além de beneficiar aos empregados no activo e aqueles que tenham já atingido a idade da reforma, o serviço aí prestado é extensivo aos respectivos familiares da 1ª categoria, desde que estes constem nos processos individuais daqueles.

Com a actual problemática do SIDA, foi criada, na empresa, uma Comissão para promover campanhas de sensibilização dos empregados sobre como prevenir ou lidar com esta doença. A empresa custeia as despesas dos testes de HIV-SIDA em 100%.

No entanto, nem tudo vai bem na empresa, existe nalguns sectores da empresa, caracterizados por actividades específicas, um certo descontentamento derivado das más condições nas quais se trabalha. Nesses sectores, os empregados queixam-se da falta de equipamento de protecção contra os produtos químicos, poluição sonora, para além da falta de equipamento de protecção em tempos de chuva.

■ *indicador: Medidas de prevenção de acidentes:* esta foi uma das que mereceu a atenção da 1ª Direcção. Com efeito, durante o ano 2001 foram realizadas várias palestras sobre esta matéria, destinadas aos empregados afectos em áreas com maior risco de contracção de acidentes de trabalho. Neste período foram tomadas várias outras medidas que consistiram na distribuição de equipamento de trabalho aos operários

designadamente: botas; calçados; uniformes, para além da montagem de extintores em áreas propensas aos incêndios.

3ª Dimensão: Mecanismos de Comunicação

▣ *indicador: redes de comunicação existentes*<sup>23</sup>:

4ª Dimensão: Relações interpessoais:

▣ *indicador : relacionamento entre os empregados no local de trabalho:* para além das declarações dos próprios entrevistados, nós próprios fomos capazes de constatar, ao longo do período de visitas à instituição, que existe entre os colegas, alto espírito de camaradagem e de equipe. Nalgumas secções, os colegas são autênticas famílias coesas que partilham sentimentos sobre os mais diversos aspectos da vida social.

5ª Dimensão: Relações trabalhistas

▣ *indicador: formas de negociação sindical:* o Sindicato tem sido considerado importante parceiro na garantia do sucesso da empresa. Tal consideração nota-se pela forma como as reivindicações que o Sindicato tem apresentado têm sido tratadas. De acordo com alguns membros do Sindicato abordados, em quase todas as reivindicações o diálogo constitui um importante instrumento de promoção da ordem e estabilidade sociais no seio da empresa. De um modo geral, as negociações têm sido caracterizadas por soluções que procuram beneficiar, simultaneamente, as partes envolvidas, sendo a decisão final produto de consenso.

Como forma de garantir a transparência dos processos negociais, nalgumas vezes, o mecanismo de delegação na apresentação das preocupações cede lugar ao de participação directa dos mandatários (empregados), processo que tem ocorrido em Assembleias gerais.

---

(<sup>23</sup>) Cf. Variável cultura organizacional; 1ª dimensão: Conteúdo da cultura organizacional; Componente 1; indicador: padrões de comunicação.

▣ *indicador: Abertura em relação ao sindicato e flexibilidade na resolução de conflitos:* Segundo os membros do Sindicato entrevistados, existe um relacionamento excelente entre a Direcção e o Sindicato, visto que aquela sempre se tem mostrado aberta e flexível em relação a todas as questões que lhe tem sido apresentadas.

#### 6ª Dimensão: Sistema de Compensação

##### Componente 1: Remuneração Directa

▣ *indicador: equidade interna e externa e outras formas de justiça salarial:* fazendo uma comparação entre o salário mínimo nacional, estimado em cerca de 700 mil meticais, e o pago na empresa, (situado acima de 1 milhão de meticais<sup>24</sup>), podemos dizer que existe uma equidade externa.

Relativamente à equidade interna, esta não se manifesta na sua totalidade. Não obstante, cumpre-nos realçar alguns aspectos positivos, como sejam a inexistência de quaisquer formas de discriminação baseada no sexo (discriminação salarial e segregação profissional). Em contradição, existem, segundo os empregados admitidos antes de 1999, um tratamento desigual relativamente ao salário base, visto que os empregados que são admitidos no novo contexto de gestão privada recebem valores acima dos que recebem os seus colegas admitidos na "Era Água de Maputo, EE.", mesmo detendo os mesmos atributos e desempenhando funções semelhantes.

Verificam-se, igualmente, situações de empregados que trabalham para além das horas normais de expediente, sem no entanto receberem alguma recompensa por esse esforço adicional, nem mesmo social. Associado a este, está o problema dos empregados que exercem cargos de chefia sem, no entanto, receberem como tal.

##### Componente 2: Remuneração indirecta

▣ *indicador: benefícios sociais:* os benefícios sociais conferidos aos empregados constam do Acordo Colectivo de Trabalho. Para avaliarmos o seu grau de cumprimento, procuramos saber junto dos informantes se achavam se os seus direitos estavam sendo

---

(<sup>24</sup>) Estes valores referem-se aos últimos reajustes efectuados nos meados do ano 2001.

preservados. Depois de enumerarem alguns dos benefícios, que por sinal, segundo um dos informantes, *porque são muitos só podia ver no seu talão de vencimento*, foi nos dito que, quase que a totalidade dos benefícios estava a ser garantida. Com esse exercício, quisemos identificar o nível de discrepância entre os valores explicitados e as assunções básicas. São benefícios sociais dos empregados na empresa: *o bônus de antiguidade; subsídio de renda de casa; subsídio de poluição sonora e atmosférica; subsídio de produção e disponibilidade; subsídio de chefia; subsídio de transporte; subsídio de trabalho em regime de turnos; subsídio de alta tensão; bônus de eficiência; subsídio do imposto; subsídio de alimentação; subsídio de assistência médica e medicamentosa extensivo aos familiares do 1º grau desde que constem no Processo individual do trabalhador; seguro de acidentes de trabalho e inscrição no INSS; subsídio do 13º; gratificação de fim de ano; subsídio de férias; bônus especial atribuído aos técnicos superiores e médios nas percentagens estipuladas no Diploma Ministerial nº 36/96 de 1 de Maio; subsídio de falecimento; restaurantes com refeições subsidiadas*<sup>25</sup>.

#### 7ª Dimensão: Segurança de emprego

##### Componente: Despedimentos

■ *indicador: Critérios de justiça na aplicação do sistema de punições:* a aplicação de medidas disciplinares foi descrita pelos nossos entrevistados como observando os critérios de justiça ou seja de gradação.

#### 8ª Dimensão: Estruturação da Função

##### Componente: Natureza do trabalho

■ *indicador1: Autonomia:* os trabalhadores consideram que possuem nível de autonomia aceitável no exercício de suas funções, na medida em que não têm sofrido interferência dos seus chefes na programação e execução das suas tarefas, embora estes possam se fazer presentes nalgumas ocasiões por uma questão de acompanhamento e coordenação.

---

(<sup>25</sup>) Extraído do Acordo Colectivo de Trabalho.

■ *indicador2: Identidade:* não registamos casos de falta de identidade de tarefa. Mesmo naquele tipo de trabalhos que requerem uma certa divisão de trabalho, como por exemplo o trabalho das brigadas, não registamos nenhum tipo de queixa.

■ *indicador3: Retroacção de desempenho:* existe, não obstante o subjectivismo que, na óptica dos nossos informantes, caracteriza a avaliação.

■ *indicador4: significado:* entre todos os entrevistados foi unânime a posição de que um dos factores que os motiva no exercício das suas funções é o facto de saberem que contribuem para a melhoria das condições de vida das populações, através do fornecimento de água de qualidade.

■ *indicador5: Variedade:* em relação a este aspecto, os trabalhadores diziam que uma das coisas que lhes motiva no trabalho, é o facto de estarem a desempenhar funções que têm a ver com a sua área de formação, o que lhes permite fazer apelo a todos os seus conhecimentos teóricos e práticos.

A seguir vamos proceder à apresentação dos dados referentes ao teste da hipótese principal. Através desta, assumimos que *somente empregados simultaneamente satisfeitos e motivados desenvolvem atitudes positivas perante o trabalho, que permitem o alcance de níveis de desempenho humano satisfatórios*. Para testá-la tivemos apenas que dirigir, ao grupo abrangido na amostra, duas importantes questões: uma relacionada com a motivação e, outra relacionada com a satisfação no trabalho.

Na primeira quisemos saber que factores os motivavam no trabalho e, inversamente, que factores os desmotivavam. Respondendo a esta questão, os nossos informantes destacavam elementos relacionados com o trabalho. Assim, para eles, motiva-lhes o facto de estarem a desempenhar funções ligadas à sua área de formação. Destacaram, inversamente, como elementos de desmotivação o facto de estarem durante muito tempo sem serem promovidos (verticalmente) embora anualmente os seus resultados de desempenho estivessem melhorando e, o facto de sentirem que o seu esforço não é avaliado objectivamente pelas chefias. Desmotiva-lhes ainda a falta de meios de trabalho que, em última análise, acaba interferindo no seu desempenho sem que tal seja tomado em conta.

Entretanto, segundo eles comparados aos factores motivadores, os factores desmotivadores não têm grande impacto sobre o seu empenhamento no trabalho dado que, segundo os próprios informantes, *quando se gosta de algo mesmo que haja alguma dificuldades procura-se superá-las.*

Em relação à segunda questão, quisemos saber dos diversos grupos abrangidos *qual era o seu sentimento perante a empresa, se, se sentiam satisfeitos ou não; quais eram, na sua óptica os elementos que lhes deixavam satisfeitos e; quais eram os que lhes desagradavam.* Em relação a esta questão, de um modo geral, os nossos entrevistados responderam que se sentiam bastante satisfeitos e orgulhosos em pertencer à empresa. Destacaram como factores de tal satisfação o amplo leque de benefícios sociais prometidos e cumpridos pela empresa, para além do próprio valor do salário que, para além de ser pago pontualmente, supera em larga medida o salário mínimo nacional. Associam-se a estes factores, o tipo de relacionamento entre colegas de trabalho e para além do estilo predominantemente democrático de liderança.

## 6.0 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Fazendo uma análise comparativa entre os resultados esperados e os observados a partir das hipóteses, podemos afirmar que todas as hipóteses foram confirmadas. Assim, relativamente à hipótese que relaciona a variável cultura organizacional ao clima organizacional, constatamos que os princípios que orientam as práticas de gestão e liderança dos vários quadros de chefia, em cada um dos níveis da estrutura da empresa, embora não sejam produto de uma socialização interna ou de orientação fundada nos valores da empresa, mas sim, claras manifestações da existência de várias subculturas organizacionais (com valores ou princípios consentâneos aos defendidos pela cultura da empresa) e da personalidade de cada um desses agentes bem como de outros circunstancialismos, contribuem para a criação, em cada sector da organização, de um ambiente social favorável ou positivo que se alastra por toda a organização. A única

explicação que nos ocorre para a explicação desta coincidência é que, provavelmente tenha havido um processo de selecção bem sucedido.

De igual modo, a amplitude dos valores e princípios defendidos pela empresa institucionalizados quer na política de recursos humanos quer no acordo colectivo de trabalho, associado à sua maior observância ou respeito por parte do órgão de Gestão de Recursos Humanos, promove no seio da empresa, um clima social favorável ou positivo, caracterizado por uma maior satisfação dos trabalhadores.

Relativamente à hipótese que relaciona o Clima organizacional ao Desempenho Humano, verificamos, igualmente, que esta foi confirmada, na medida em que analisando as declarações proferidas pelos nossos informantes, o ambiente social prevalecente na empresa, pode ser descrito como positivo ou favorável. Os nossos interlocutores revelaram que sentiam orgulho em pertencer à empresa, ou seja sentiam-se satisfeitos trabalhando na empresa. De entre os factores destacados como estando na origem desse estado de espírito cumpre-nos salientar os seguintes: o bom relacionamento entre os subordinados e seus superiores hierárquicos; o amplo leque de benefícios sociais proporcionados pela empresa aos empregados; o relacionamento existente entre os colegas de trabalho; a atitude da Direcção em relação ao Sindicato e a grande sensibilidade manifesta em relação às reivindicações que têm sido apresentadas e a segurança de emprego.

Directamente ligada anterior, estava a hipótese principal a qual relacionava por um lado, a satisfação e a motivação e, por outro o desempenho humano. Esta hipótese foi também confirmada na medida em que, comparados aos factores causadores de insatisfação e de desmotivação, houve um forte destaque aos factores satisfacionais e motivacionais, com particular realce, respectivamente, para a equidade externa e a enorme gama de benefícios sociais e, o ajustamento das competências dos empregados às exigências do cargo ou à natureza do trabalho executado.

Pelas razões descritas nos dois anteriores parágrafos, aliado aos resultados qualitativos de ADH globais obtidos a partir do cálculo, inferimos assim que de facto as duas hipóteses foram confirmadas. Com efeito, com base numa análise da frequência do valor da pontuação obtida da AD pelos empregados nos dois últimos anos (2000 e 2001)

notamos uma significativa melhoria dos níveis de desempenho, traduzidos aqui em termos qualitativos. Concretamente, verificamos que, em termos globais, do ano 2000 para o ano 2001, registou-se uma significativa melhoria do nível *Suficiente (+)* - que corresponde ao extremo positivo do nível médio de desempenho, (de acordo com o órgão da ARH da empresa) - para o nível *Bom(-)*, que corresponde ao extremo negativo do nível de desempenho considerado Bom.

## 7.0 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1 CONCLUSÕES

#### Gerais:

Da análise e interpretação das informações recolhidas no âmbito do trabalho de campo chegamos às seguintes conclusões gerais:

- ☐ existe, na empresa, um nível considerável de cumprimento, tanto dos princípios basilares da Política de Recursos Humanos, como do Acordo Colectivo de Trabalho, relativamente aos direitos dos empregados. Este facto promove, no seio da empresa, um ambiente social favorável, que acaba se reflectindo positivamente sobre os níveis de desempenho dos empregados;
- ☐ concluímos igualmente que existe, na empresa, uma associação positiva entre a cultura organizacional, clima organizacional e o desempenho humano;

#### Específicas:

Especificamente, a pesquisa permitiu-nos concluir que existe, na empresa, um *ambiente social positivo*, traduzido por uma maior satisfação e motivação dos empregados decorrente de uma série de factores como:

- ☐ o tipo de relações trabalhistas, as quais são caracterizadas por uma grande abertura por parte da Direcção em relação ao sindicato, pela preferência por políticas participativas e



de reciprocidade para além de uma relativa flexibilidade na resolução de conflitos por meio de soluções do tipo ganhar-ganhar;

- ☐ o estilo predominantemente democrático de liderança;
- ☐ a comunicação efectiva, traduzida por um fluxo multidimensional de informações: ascendente; descendente e lateral, para além de uma flexibilização dos mecanismos formais de comunicação;
- ☐ o conteúdo ou natureza do sistema de remuneração traduzido por uma equidade externa e por um vasto leque de benefícios sociais que vão para além dos exigidos pela lei moçambicana do trabalho associado ao seu grau de aplicação;
- ☐ a inexistência de quaisquer formas de discriminação baseadas no sexo (discriminação salarial ou segregação profissional);
- ☐ a observância do critério de gradação na aplicação do sistema de punições;
- ☐ o bom relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho;
- ☐ a estruturação das funções aliada à observância do critério de adequação das competências dos executantes às exigências dos cargos;

Para além da situação descrita, concluímos que houve, durante o período considerado, uma *melhoria dos níveis de desempenho humano*. Com efeito, verificamos que, do resultado global da AD situado no nível considerado "suficiente" correspondente ao ano 2000 (de acordo com os critérios da empresa) registou-se uma significativa melhoria do nível *Suficiente (+)*, que corresponde ao extremo positivo do nível médio de desempenho (segundo os critérios da empresa), para o nível *Bom(-)*, que corresponde ao extremo negativo do nível de desempenho considerado Bom (na empresa).

Paralelamente, a pesquisa permitiu-nos concluir que existe um certo descontentamento e desmotivação sectorial e até mesmo geral, no seio dos empregados, devido a factores como:

- ☐ a ausência de uma aplicação efectiva das medidas básicas de higiene e segurança no trabalho, no seio daquele pessoal que cuida do tratamento e posterior distribuição de água para o consumo;
- ☐ a elevada subjectividade que caracteriza os processos de AD;

- ▣ a existência, nalguns sectores, de empregados cujo direito ao pagamento de horas extras lhes é dificultado ou simplesmente vedado pelas respectivas chefias no nível intermediário;
- ▣ eventual coexistência de duas tabelas salariais que contribuem para a geração de um sentimento de discriminação entre os empregados;
- ▣ a existência (de certos) empregados, exercendo cargos de chefia sem, no entanto, receberem de acordo o seu estatuto.
- ▣ insuficiência dos meios de trabalho;
- ▣ sistema de gestão de carreiras, caracterizado pela sobrestimação das promoções horizontais em detrimento das promoções verticais;

## 7.2 CONSIDERAÇÕES

Tendo em conta os resultados alcançados, seguem-se algumas considerações:

A primeira é que, a QVT é suficientemente boa ou rica. A segunda é que, o ambiente social característico na empresa é suficientemente favorável ou positivo. A terceira é que o desempenho humano durante o período analisado atingiu níveis satisfatórios. A quarta é que, a pesquisa serviu para confirmarmos a leitura de Chiavenato(1994) a respeito da existência de uma associação triangular, entre a QVT, o Clima Organizacional e o Desempenho Humano.

A quinta é que, em última análise, a pesquisa serviu para reforçar por um lado, as críticas do ISGB(1997) à teoria dos dois factores e, por outro, a nova reformulação que permite aliar a motivação aos factores motivacionais e os factores higiénicos à satisfação. A sexta, paralela à anterior, é que a pesquisa permitiu-nos consubstanciar a observação crítica de Chiavenato(1999b:597) a um dos fundamentos da teoria dos dois factores, segundo o qual tanto a satisfação como a insatisfação podem residir no contexto de trabalho.

Por último, relativamente aos objectivos da empresa para o período 2000/4 os quais constituem, em última análise, o espelho do Contrato entre o FIPAG e o Proponente Seleccionado, podemos afirmar que eles estão sendo gradualmente

atingidos. Prova disso, são as acções que até ao momento actual têm vindo a ser levadas a cabo pela empresa, quer no que tange ao funcionamento interno da empresa e ao seu relacionamento os clientes, quer no que concerne aos esforços empreendidos com vista a uma crescente melhoria do serviço de abastecimento de água aos clientes.

### 7.3 RECOMENDAÇÕES

A terminar, gostaríamos de avançar um conjunto propostas de soluções que, em nosso entender, poderão contribuir para a redução de algumas situações disfuncionais constatadas ao longo da pesquisa e, por conseguinte, para a melhoria dos actuais níveis de desempenho dos empregados. Neste âmbito, sugerimos à empresa para que procure:

- ▣ promover acções de orientação que incidam não somente sobre os empregados simples, mas também sobre os quadros de chefia em matérias como: mecanismos de liderança e de resolução de conflitos no seio dos grupos de subordinados; treinamento em processos de Avaliação de Desempenho; transmissão das informações sobre a necessidade de observância das políticas da empresa e do Acordo Colectivo de Trabalho nas suas múltiplas facetas. Em síntese, (re)transmitir sistematicamente a cultura da empresa aos quadros de chefia;
- ▣ promover uma efectiva equidade interna e igualdade de oportunidades na empresa;
- ▣ promover os empregados não apenas numa perspectiva horizontal, mas também vertical;
- ▣ acelerar o processo de aplicação efectiva das medidas de higiene e segurança no trabalho, especialmente na aqueles sectores que possuem um maior potencial de contaminação dos empregados por produtos químicos e contracção de acidentes de trabalho (área das operações restritas);
- ▣ prosseguir com o processo de apetrechamento da empresa em recursos materiais(meios de trabalho), qualitativa e quantitativamente. Esta medida contribuiria, não só para a melhoria da eficiência e eficácia na execução das tarefas, mas também para a promoção da justiça no processo de avaliação de desempenho.

## 8.0 BIBLIOGRAFIA

■ ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, SARL, Contrato de cessão de exploração do serviço de abastecimento de água Plano de Actividades Estratégicas “2000-2004”, Maputo.

■ \_\_\_\_\_. Ficha de apreciação - 2001

■ \_\_\_\_\_. Critérios para a avaliação do pessoal

■ ALMEIDA, Fernando Neves de (1995) Psicologia para gestores comportamentos de sucesso nas organizações, Lisboa, Mc Graw-Hill.

■ ALVARÃES, Março de 2002 A. Pesquisa de Clima organizacional: medindo a temperatura da empresa. 02 de Abril de 2002. [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br).

■ AMBLARD, H. Et alli (1989) Gestão de Recursos Humanos, 1ª ed., Lisboa, Editorial Presença.

■ ARTHUR.M.J.(1998) Percepções sobre a mulher no mundo do trabalho, In: NEGRÃO J. et alli, Relações de género em Moçambique: educação, trabalho e saúde, Maputo, D.A.A.;UEM

■ BERGAMINI, Cecília. & BERALDO, Deobel (1988) Avaliação de desempenho humano na empresa, 4ª ed. S.P. Editora Atlas S.A.

■ BERNOUX, Philippe (s/d) A Sociologia das organizações, Porto, RÉ S-Editora, Lda.

■ BILHIM, João A. de F.(1996) Teoria organizacional – estruturas e pessoas, Lisboa, I.S.C.S.P.

■ CAMARA, Pedro B. de (1999) Recursos humanos e sucesso empresarial In: MARQUES, J.et al Novas perspectivas da gestão, 1ªed.,Lisboa, Pergaminho Editora Lda.

■ CHIAVENATO I.(1989) Recursos humanos na empresa, Vol.4,SP,Editora Atlas.

■ \_\_\_\_\_. (1994a) Administração teoria, processo e prática, S.P.,Makron Books

■ \_\_\_\_\_. (1994b) Administração nas Empresas – uma abordagem contingencial, 3ªed., S.P. McGraw-Hill.

■ \_\_\_\_\_. (1994c) Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas, 3ªed., S.P., Atlas Editora.

- \_\_\_\_\_. (1995) Recursos humanos na empresa S.P., Atlas Editora S.A
- \_\_\_\_\_. (1996) Recursos humanos na empresa, 3ªed., S.P., Atlas Editora S.A. Vol.3
- \_\_\_\_\_. (1998a) Recursos humanos – Edição Compacta, 5ªed. SP, Editora Atlas S.A.
- \_\_\_\_\_. (1998b) Teoria geral da Administração, Vol.1 5ªed., R.J., McGraw-Hill
- \_\_\_\_\_. (1999a) Administração nos novos tempos, 2ªed., R.J, Editora Campus
- \_\_\_\_\_. (1999b) Introdução à teoria geral da administração – edição compacta, 3ª ed., R.J. Editora Campus.
- \_\_\_\_\_. (2000a) Administração – Teoria, processo e prática, 3ª ed. SP. Makron Books
- \_\_\_\_\_. (2000b) Iniciação à Administração de pessoal, 3ªed., S.P., Makrom Books
- \_\_\_\_\_. (2000c) Como transformar recursos humanos ( de um centro de despesa) em um centro de lucro, 2ªed.SP, Makron Books Editora Lda.
- CORREIA, M.F. (1996) Gestão de recompensas, In: MARQUES, C.A. & CUNHA, M.P.(coord.) Comportamento organizacional e gestão de empresas, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- COUGHLIN, P.e LANGA, J.(1997) Claro e directo - como escrever um ensaio, Maputo, INLD.
- CLÉA, M; MORAES, L. & KILIMNIK, Z.(1999) Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse ocupacional e o Sistema Just in Time : um estudo de caso no sector automobilístico mineiro, In: ALBUQUERQUE, L (coord.) Resumo dos trabalhos do 23º encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – RJ, Associação Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração
- CUASHWAY, B. & LODGE, D. (1998) Organizações, planeamento e comportamento, s/l, Clássica Editora
- CUSINS, Peter (1999) Supervisão com sucesso, Lisboa, Pergaminho.
- EMPRESA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA À CIDADE DE MAPUTO & COMITÉ SINDICAL DA EMPRESA(1992) Acordo Colectivo de Trabalho.
- FERREIRA, A.B.(1999) Novo dicionário da língua portuguesa, 3ª ed., RJ, Nova Fronteira.
- FERREIRA, Paulo Pinto( 1988) Administração de PESSOAL relações industriais, 6ª edição, SP, Editora Atlas S.A.

- FIPAG e MOPH, Contrato de cessão de exploração do serviço de abastecimento de Água, Nº Mz52240/Fipag – Adm/ 001/ 99, Setembro, 1999, República de Moçambique.
- FRANÇA, J.L. et al (1996) Manual para a normalização de publicações técnico-científicas, 3ª ed. Rev. e aum., Belo Horizonte, Editora UFMG
- FREITAS, Maria Ester de(1997) Cultura organizacional, In: MOTTA, F.C. & CALDAS, M.P.(org.) Cultura organizacional e cultura brasileira, S.P. Editora Atlas.
- FREITAS, M.E(1991) Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto, SP, Makron Books
- GIL, A. C.(1988) Como elaborar projectos de pesquisa, S.P., Editora Atlas.
- \_\_\_\_\_.(1994) Administração de recursos humanos – um enfoque profissional, S.P., Atlas Editora S.A.
- HODGSON, P. & CRAINER, S. (1999) O Gestor do séc.XXI Manual essencial Para os quadros empresariais, Portugal, Edições CETOP
- INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA(1997) Gestão em recursos humanos, 2ªed. Instituto de Formação Bancária, s/l.
- KIRKBRIDGE, Paul (1998) Gerir a mudança, In: STACEY, Ralph Pensamento estratégico e gestão da mudança, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- KRAUSE, W. M.(1993) Chefia: conceitos e técnicas, SP, Editora Atlas,SA
- Lakatos, E. M(1997) Sociologia da Administração, SP. Atlas Editora SA.
- LIMA, M.C.F. Fev.2002. Qualidade de vida: liderança x domínio, 02 de abril de 2002 [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)
- MARRAS, Jean P.(2000) Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico, S.P., Editora Futura.
- MATTOS, R.A.(1991) Gestão e democracia na empresa, Brasília, Editora Livre,Lda.
- MOÇAMBIQUE. 1987. Decreto n.º22, de Outubro, Boletim da República, I Série, nº 42.
- \_\_\_\_\_. 1991. Lei n.º17, de 3 de Agosto, Boletim da República, I Série, nº 31
- \_\_\_\_\_. 1993. Decreto n.º14, de 21 de Julho, Boletim da República, I Série, nº 29
- \_\_\_\_\_. 1993. Lei n.º3 de 24 de Junho, Boletim da República I Série, nº 25
- \_\_\_\_\_. 1998. Decreto n.º72, de 28 de Dezembro, Boletim Da República, I Série, nº 51.

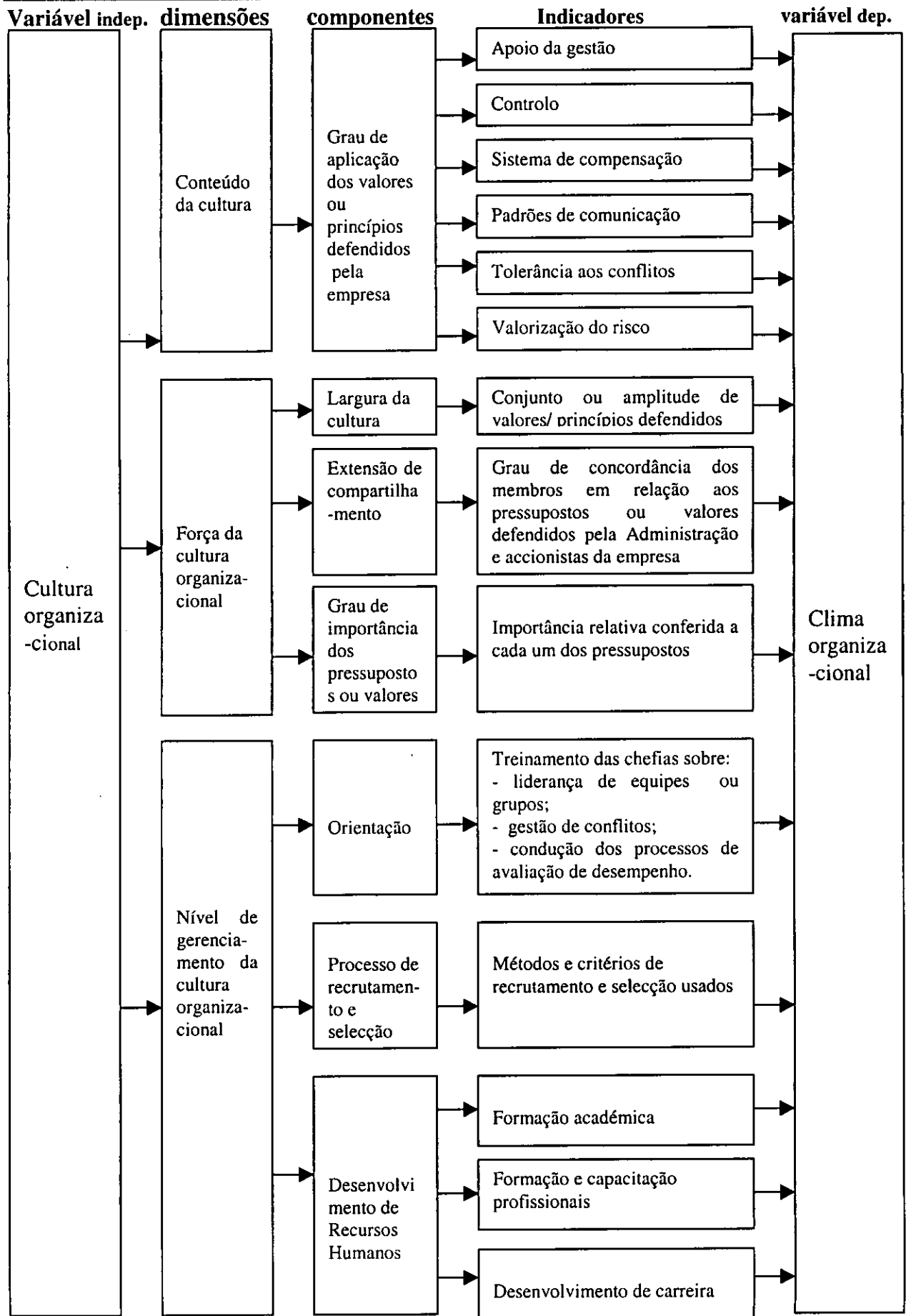
- \_\_\_\_\_. 1998. Lei n.º8/98 de 20 de Junho (Lei do Trabalho).
- \_\_\_\_\_. 1999. Diploma Ministerial n.º132 de 29 de Dezembro, Boletim da I Série, nº 52.
- \_\_\_\_\_. 2000. Anúncio Judicial de 19 de Janeiro. Boletim da República, III Série, nº 3
- MONACO, F. & GUIMARÃES, V. N.(1999) Implicações de um programa de Qualidade total sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de Administração da empresa brasileira de correios e telégrafos, In: ALBUQUERQUE, L (coord.) Resumo dos trabalhos do 23º encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – RJ, Associação Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração
- MOTTA, Fernando, C.P.(1996)Teoria geral da administração - uma introdução, 20ªed.,S.P., Pioneira Editora.
- MOURA, E. de (2000) Gestão dos recursos humanos – influência e determinantes do desempenho, Lisboa, Edições Sílabo
- NEVES, J. G. das (2000) Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos, 1ªed.,s.l.,Editora RH.
- NEWMAN, W. & WARREN, E.(1980) Administração avançada – conceitos, comportamentos e práticas no processo Administrativo, 1ª ed. ,S.P., Editora Atlas SA.
- OLIVEIRA, Jaina M.de(1999) Desenvolvimento de uma metodologia para mensuração no ambiente do Banco do Brasil CESE POA, In: ALBUQUERQUE, L (coord.) Resumo dos trabalhos do 23º encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – RJ, Associação Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração
- PAIVA, K. & MARQUES, A.(1999) Qualidade de Vida, Stress e situação de trabalho de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado, In: ALBUQUERQUE, L (coord.) Resumo dos trabalhos do 23º encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – RJ, Associação Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração
- PEREIRA, O. G.(1999) Fundamentos de comportamento organizacional, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- PERETTI, Jean- Marie(1997) Recursos Humanos, Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- REGO, Arménio(1997) Liderança nas organizações – teoria e prática, 1ªed. Universidade de Aveiro, Aveiro

- ROCHA, J.A.(1999) Gestão de recursos humanos, 2ªed., Lisboa, Editorial Presença
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V.(1992) Manual de investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Grádiva.
- SANTOS, C.; MORAES, L. & MIRANDA, Z.(1999) Qualidade de Vida no Trabalho, estresse ocupacional e o sistema *just in time*: um estudo de caso no sector automobilístico mineiro, In: ALBUQUERQUE, L (coord.) Resumo dos trabalhos do 23º encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – RJ, Associação Nacional dos Programas de Pós – Graduação em Administração
- STONER, J. & FRIEDMAN, R.E.(1985) Administração, 5ªed.,R.J., Prentice-Hall Editora.
- TAVARES, Maria G.(1999) Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança, R.J.,Qualitymark editora.
- THÉVENET, Maurice(1997) Cultura de empresa: auditoria e mudança, Lisboa,Edições Monitor Lda.
- TOLEDO, Flávio de (1989) Administração de pessoal desenvolvimento de recursos humanos, 7ªedição,S.P.,Editora Atlas.
- TOLEDO, F. & MILIONI, B. (1989) Dicionário de recursos humanos, 3ª ed. Revista, actualizada e ampliada, SP. Editora Atlas, S.A.
- TOMEI, P.A. & BRAUNSTEIN L.(1993) Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana, S.P., Makron Books.
- TONELA, F. “FIPAG” confirma retirada francesa, Domingo, Maputo, 20 de Janeiro de 2002, Economia,p.13
- WERTHER, W. & DAVIS, K (1983) Administração de pessoal e recursos humanos, S.P.,McGraw-Hill

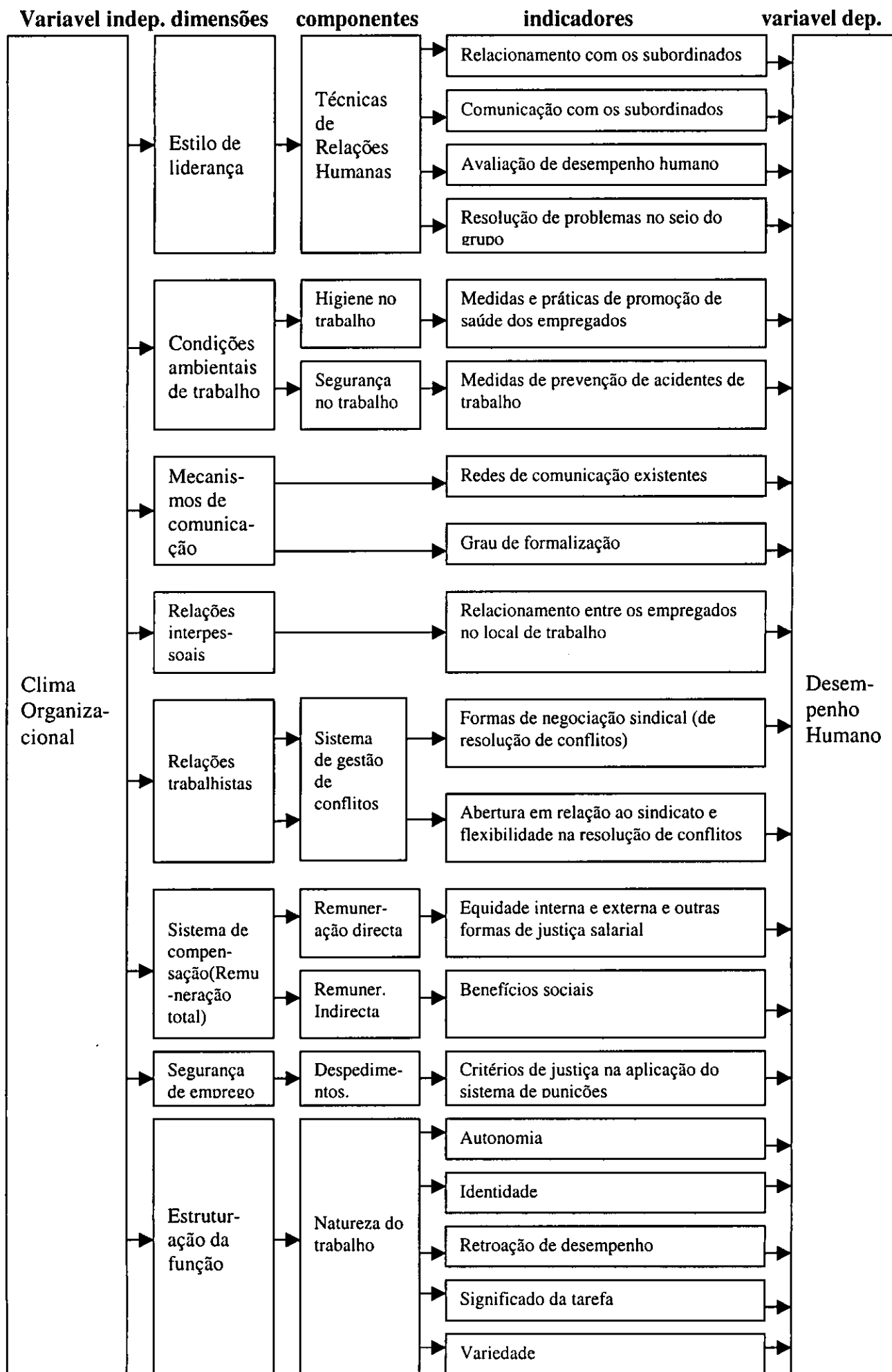


9.0 ANEXOS

# ANEXO A: MODELOS DE ANÁLISE (Hipóteses i e ii)



Fontes : Elaboração do autor.



**ANEXO B: TABELAS DE VARIAÇÃO NA COMPOSIÇÃO DE ACCIONISTAS NO PERÍODO ENTRE JAN. DE 2000 A DEZ. DE 2002**

**ANEXO B1: Tabela da composição de accionistas no período entre Janeiro de 2000 a Dezembro de 2001**

Nacionalidade do capital Comparticipação estrangeira	Grupo de Accionistas	Accionista individual	% de acções p/accionista		% d'acções por grupo	%Total
Comparticipação Moçambicana	MAZI - Moçambique	IPE - Águas de Portugal	40,15%	73%	27%	100%
		Saur, International, SARL	32,85%			
		FDC - Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade	5,4%			
		FLOTUR - Florestas e Turismo, Lda	5,4%			
		MG - Moçambique Gestores, Lda	5,4%			
		Norte Investimentos, SARL	5,4%			
SCI - Sociedade de Controlo e Gestão de Participações Financeiras, SARL	5,4%					

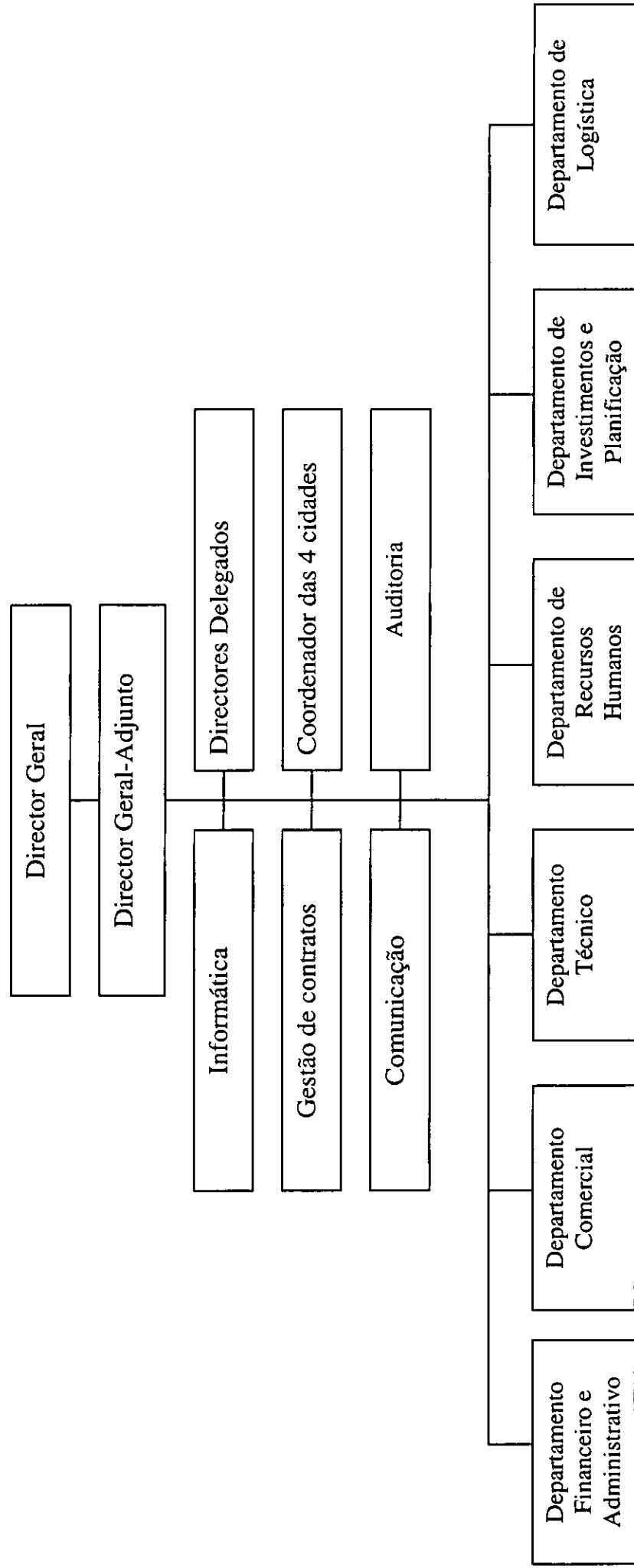
**ANEXO B2: Tabela da composição de accionistas, desde Dezembro de 2001**

Nacionalidade do capital Comparticipação estrangeira	Grupo de Accionistas	Accionista individual	% de acções p/accionista		% d'acções por grupo	%Total
Comparticipação Moçambicana	MAZI - Moçambique	IPE - Águas de Portugal	73%	27%	100%	
		FDC - Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade	5,4%			
		FLOTUR - Florestas e Turismo, Lda	5,4%			
		MG - Moçambique Gestores, Lda	5,4%			
		Norte Investimentos, SARL	5,4%			
		SCI - Sociedade de Controlo e Gestão de Participações Financeiras, SARL	5,4%			

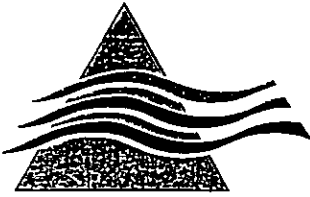
Fonte: Elaboração autor com base em dados obtidos na Direcção Financeira da Empresa Águas de Moçambique, SARL.

**ANEXO C: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, SARL.**

(em vigor desde 15 de Março de 2002)



**ANEXO D: FICHA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA**



ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE

**FICHA DE APRECIÇÃO- ANO 2001**

Nome \_\_\_\_\_ Nº Processo \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Afectação \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Antiguidade \_\_\_\_\_

**I. COMPORTAMENTO**

◆ 1. Sentido de Serviço Público. (Comprometimento, responsabilidade fidelidade).	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

◆ 2. Espírito de Equipa	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

◆ 3. Adesão e Adaptação à Política da Empresa	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

Pontuação: I \_\_\_\_\_

## II .APTIDÕES PROFISSIONAIS

♦ 4.Competência Profissional	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 5. Conhecimento das Tarefas e dos Procedimentos	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 6. Qualidade do Trabalho	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 7 .Iniciativa	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 8. Eficácia no Trabalho, Rendimento, Senso de Produtividade	M.mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

Pontuação: II \_\_\_\_\_

## III. DISCIPLINA

♦ 9.Cumprimento dos Horários/Assiduidade	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 10 Actividade e Dinamismo	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

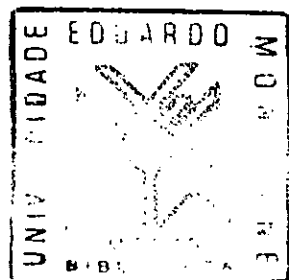
♦ 11. Cumprimento das tarefas e dos Prazos de Execução	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 12. Assimilação e Compreensão	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 13. Disponibilidade	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

♦ 14. Cuidados com as Instalações e com o Material	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom

Pontuação: III \_\_\_\_\_





<i>Resultados da Avaliação</i>		
<i>Total</i>		<i>Média</i>
<i>I. Comportamento</i>		
<i>II. Aptidões profissionais</i>		
<i>III. Disciplina</i>		
<i>Total da Pontuação</i>		

◆ <i>Valoração da pontuação</i>	M. mau	Mau	Suf	Bom	M. Bom
	1	2	3	4	5

O Qualificador

Data \_\_\_/\_\_\_/02

\_\_\_\_\_

<b>Observações da Hierarquia</b>	
-----	
-----	
-----	
Data ___/___/02	Assinatura _____

<b>Comentário do trabalhador</b>	
-----	
-----	
-----	
-----	
Data ___/___/02	Assinatura _____



## **I. COMPORTAMENTO**

### **1. Sentido de serviço público**

Se tem consciência de que o seu trabalho visa a satisfa o das necessidades publicas. Se ele se mostra disponível para responder às solicita es que lhe são dirigidas pelos outros.

Nível de compromisso ( entrega) para com os objectivos e missão da AdeM.  
No o da responsabilidade assumida pelo trabalhador colaborador da AdeM.  
Grau de fidelidade.

### **2. Espirito de Equipe**

  importante referir se o colaborador participa na cria o de um bom ambiente de trabalho. Se   voluntário para explicar as suas tarefas ou ajudar seus colegas em caso de dificuldade . Se ele   um companheiro agradável. Se tem sentimento de equipa no serviço ou na empresa. Se aceita facilmente a opinião e observa es dos seus superiores.

### **3. Adesão e adapta o   política da empresa**

Este critério mede o grau de empenho e de implica o do interessado na continua o dos objectivos da empresa.

Grau de fidelidade ( apego) a AdeM.

A adapta o consiste em avaliar se o agente adapta-se   novas tarefas ou a novas situa es. Se ele compreende rapidamente as coisas novas que lhe são explicadas. Como   que ele reage face as mudanças do seu meio. E se ele manifesta interesse pelas tarefas ligadas as suas .

## **II. APTIDÕES PROFISSIONAIS**

### **4. Competência profissional**

Se o agente é competente. Se ele já tem muito tempo no seu posto. Se demonstra domínio das técnicas e procedimentos que dependem da sua tarefa.

Importa referir se o agente está ao corrente dos métodos de trabalho e das políticas da empresa. Se ele demonstra compreender as responsabilidades, e o que se espera dele?

As suas actividades são cuidadosamente planificadas e organizadas. Se sabe gerir o tempo. Referir se o colaborador dá-se tempo de organizar e de planificar sem entrar na rotina.

### **5. Conhecimento das tarefas e dos procedimentos (o critério do nº1 grupo II.)**

### **6. Qualidade do trabalho**

Trata-se de avaliar a qualidade de trabalho do seu colaborador.

Se ele faz, em geral, o seu trabalho completamente e de maneira exacta? Se o seu trabalho está em conformidade com as normas, superior ou inferior às normas. Se as suas relações são bem estabelecidas e precisas. Se o seu trabalho é bem organizado e fácil de avaliar.

Se entrega profundamente na realização das suas tarefas, realizado-as com perfeição.

### **7. Iniciativas**

Se ele é capaz de tomar decisões rápidas em situações imprevistas?

Se tem a visão e o impulso necessário para dar solução a problemas correntes e inesperados ou repentinos, na sua área de trabalho, sem violar os procedimentos estabelecidos.

**8. Eficácia no trabalho, rendimento, sentido de produtividade**

Importa avaliar se o agente   eficaz, na utiliza o mínima de tempo e de energia para atingir seus objectivos. Avaliar a sua capacidade de trabalho. E o volume de trabalho que ele realiza, comparativamente ao tempo que ele dispõe em rela o aos seus colegas. Se o agente consegue cumprir com tudo o que lhe foi pedido. Se tem promovido poupança na utiliza o dos meios de trabalho ou se   um esbanjador.

**III. DISCIPLINA**

**9. Cumprimento dos horários./ Assiduidade**

Trata-se de fazer aprecia o do comportamento do seu colaborador em rela o ao respeito pelos horários de trabalho. Se chega sempre atrasado. Se ele trabalha frequente e justificadamente depois das horas de serviço. Se falta frequentemente e sistematicamente apresentando falsas ou frágeis argumentos para justifica o.

**10 Actividade dinamismo e Visão**

  importante explicar a maneira como o seu colaborador se aplica no trabalho.

Se ele tem uma actividade regular. Se precisa ,às vezes, de ser estimulado. Se se aplica   fundo em tudo o que faz, sem precisar de ser incitado para tal.

**11 Cumprimento das tarefas e dos prazos de execu o**

Se o trabalhador respeita os objectivos e os prazos de execu o do seu trabalho. Se   necessário um controle para garantir o bom andamento do seu trabalho . Se ele preocupa-se com o respeito dos objectivos bem como com os prazos.

**12 Assimila o e compreensão**

Trata-se de apreciar a maneira como o colaborador executa as tarefas que lhe são confiadas, se ele assimila com facilidade. Se compreende facilmente o que lhe   explicado.

### **13 Disponibilidade**

Se o colaborador aceita executar, a pedido da sua hierarquia, um trabalho que não seja seu? Qual a atitude que tem tomado, quando colocado nessa situa o. Apresenta argumentos para não realizar? Aceita imediatamente e com entusiasmo? Exige ganhos materiais?

### **14 Cuidados com as instala es e materiais**

Trata-se de dizer como   que o colaborador se comporta com os materiais e com o patrim nio da empresa. Se tem cuidado com o material. Se denuncia ou chama aten o aos colegas para situa es anormais e prejudiciais a Empresa.

#### **IV. CONDUTA DOS HOMENS**

##### **15 Aptidões para a forma o e enquadramento do pessoal**

Se o agente   capaz de formar os seus colaboradores. Se ele tem o cuidado com a perfei o para com o seu pessoal. Se ele pode dirigir uma equipa.

##### **16 Organiza o do trabalho e dos seus colaboradores**

Avaliar se ele manifesta a capacidade de gerir o seu tempo de trabalho e de organizar com rigor as actividades dos seus colaboradores.

Se valoriza o método, a planifica o, a previsão, a ordem, a organiza o na maneira de trabalhar dos seus colaboradores.

Se ele tem o gosto pela verifica o do trabalho de outr m.

##### **17 Qualidade de liderança e autoridades**

Se tem aptidão para exercer responsabilidades sobre os homens, situa es e assumir posi o de líder, animador ou orientador.

Se ele   capaz de fazer implementar suas ideias, de mobilizar esforços e estimular a ac o e a adesão de outr m.

##### **18 Assumir responsabilidades - decisões**

Se o agente aceita as responsabilidades que lhe são confiadas e se assume-as completamente.

Se o agente procura solu es aos problemas que estão ao seu nível ao invés de incriminar os outros responsáveis ou a incapacidade dos seus colaboradores.

Se ele está disposto a se encarregar de responsabilidades suplementares. E se aceita sua responsabilidade naquilo que fazem seus colaboradores, que estão sob suas ordens, sem procurar desculpas.

*VALORAÇÃO DA PONTUAÇÃO*

<i>1 a 1.5</i>	<i>1.6 a 2</i>	<i>2.1a 2.5</i>	<i>2.6 a 3</i>	<i>3.1 a 3.5</i>	<i>3.6 a 4</i>	<i>4.1a 4.5</i>	<i>4.6 a 5</i>
M.Mau	Mau (-)	Mau(+)	Suf(-)	Suf(+)	Bom(-)	Bom(+)	M.Bom (+)



## **ANEXO E: ROTEIROS DE ENTREVISTA**

### **Roteiro de entrevista**

#### **A.1.1. Introdução/Apresentação**

Esperando mais uma vez contar com a vossa colaboração, como aliás foi notório ao longo da primeira fase, que consistiu na realização de entrevistas exploratórias individuais e colectivas no mês de Janeiro, cá estou de volta para cumprir com as tarefas inerentes à segunda fase. Esta consistirá essencialmente na realização de entrevistas individualizadas tendo em vista a colecta de dados visando, em traços gerais, avaliar a relação entre o grau de satisfação e motivação dos empregados no trabalho e seus respectivos níveis de desempenho no novo contexto de gestão delegada do serviço de abastecimento de água à Cidade de Maputo.

Na essência estas entrevistas são parte integrante de um longo processo que vai culminar com elaboração e apresentação da tese em cumprimento aos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciado em Administração Pública.

#### **A.1.2. Tópicos/Perguntas**

##### **1. Roteiro de entrevistas dirigidas aos funcionários, técnicos e operários**

1. Qual é o cargo que você ocupa actualmente e que funções exerce? Há quanto tempo trabalha na empresa? Há quanto tempo ocupa esse cargo? Pode descrever em poucas linhas a evolução na sua carreira dentro da empresa?
2. Qual é o seu comentário sobre a função que exerce? Gosta do trabalho que este cargo proporciona? Porque?
3. Como é que se processa o mecanismo de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa? Tem tido oportunidade para expor algumas sugestões, opiniões ou críticas sobre como as coisas devem funcionar na sua área?
4. Quais são as medidas disciplinares mais frequentes nesta secção/ departamento e em que situações é que têm sido aplicadas? Qual é o seu ponto de vista em relação isso?

5. Já passou por algum processo de capacitação? Qual foi a última vez que tal ocorreu?
6. Tem sido avaliado? Quem é que lhe avalia? Sente-se justamente avaliado? Em que sentido? Concorda com os critérios/métodos usados no processo de avaliação? Porquê? Tem tido alguma oportunidade para discutir resultado da sua avaliação?
7. Acha que a avaliação de desempenho tem algum valor ? Em que sentido? Que tipo de esclarecimentos ou recomendações recebe no final de um período de avaliação? Qual tem sido a reacção do seu superior quando você contesta o resultado da sua avaliação?
8. Como é que se manifesta o relacionamento entre os superiores hierárquicos e os subordinados? Qual tem sido a sensibilidade dos superiores hierárquicos na resolução dos diferentes problemas que surgem no seio da secção, departamento ou empresa? Tem havido alguma flexibilidade no tratamento dos assuntos?
9. Como é que você caracterizaria o seu superior hierárquico ?
10. Que tipo de benefícios ou subsídios a empresa concede aos seus trabalhadores?
11. Existe na empresa algum tipo de plano de promoção de saúde dos trabalhadores? Em que consiste? Quais são os grupos abrangidos por esse plano? Acha que algum direito seu está sendo posto em causa? Porque?
12. Acha que a empresa cumpre o seu dever em relação à criação de condições de higiene e segurança no trabalho? Como?
13. Tem constatado a cenas de discriminação social ou de comportamentos injustos dentro da empresa? Como é que se manifestam?
14. Qual é o seu sentimento perante a empresa? Sente-se satisfeito aqui na empresa? Porquê? Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe agradam aqui na empresa quais destacaria? E se tivesse que enumerar os factores que lhe desagradam ou contribuem para a sua insatisfação?
15. Que factores o motivam no desempenho das suas funções? E que factores contribuem para a sua desmotivação no exercício das suas funções?
16. Que é que acha que deveria ser feito mas que não está sendo feito? Que é que está acontecendo na empresa, que acha que não deveria acontecer? Porque?

**Grato pela sua colaboração**

## **2. Roteiro de entrevistas dirigidas aos representantes sindicais**

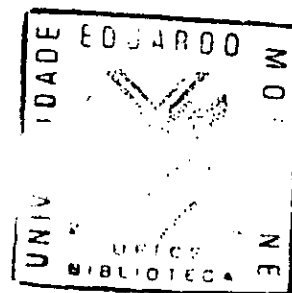
1. Qual é o cargo que você ocupa na estrutura da empresa que funções exerce?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Que tipo de benefícios ou subsídios a empresa concede aos seus trabalhadores? Qual é o seu sentimento face a isso?
4. Pode-se orgulhar em pertencer a esta empresa? Porque? Pode descrever o seu ambiente de trabalho?
5. Tem havido negociações entre o Sindicato e o patronato? Quais são as reivindicações mais comuns? Qual é o nível de atendimento aos pontos de agenda freqüentemente apresentados?
6. Como é que se manifesta o relacionamento entre o Sindicato da empresa a Administração da empresa e qual é o grau de abertura desta?
7. Considera que a empresa cumpre a sua parte nos acordos colectivos de trabalho? Em que medida?
8. Tem constatado a cenas de discriminação social ou de comportamentos injustos dentro da empresa? Como é que se manifestam?
9. Qual é o seu sentimento perante a empresa? Sente-se satisfeito aqui na empresa? Porquê? Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe agradam aqui na empresa quais destacaria? E se tivesse que enumerar os factores que lhe desagradam ou contribuem para a sua insatisfação?
10. Existe algum factor em especial que o motiva/ desmotiva no desempenho da sua função? Qual(s)?

**Grato pela sua colaboração**

### **3. Roteiro de entrevista dirigida ao Chefe da Secção de higiene e segurança no trabalho**

1. Qual é o cargo que você ocupa actualmente e que funções exerce? Há quanto tempo trabalha na empresa? Há quanto tempo exerce esse cargo pode descrever em poucas palavras a sua carreira na empresa?
2. Como você definiria em termos gerais a AdM? O que mudou com a privatização da gestão, especificamente no capítulo de higiene e segurança?
3. Qual é o seu comentário sobre a função que exerce? Gosta do trabalho que este cargo lhe proporciona? Porque?
4. Como é que a empresa promove a saúde dos seus empregados? Que medidas de higiene e segurança existem na sua área? Acha que a empresa cumpre o seu dever neste capítulo?
5. A empresa promove algum tipo de serviços médicos? Em que é que eles consistem e a quem é que abrangem?
6. Existe algum tipo de acompanhamento especial, por parte da empresa, nos casos em que um dado trabalhador enfrenta um acidente de trabalho?
7. Acha que a empresa cumpre o seu dever em relação à criação de condições de higiene e segurança no trabalho? Como?
8. Qual é a sua opinião acerca do funcionamento geral da empresa? O que é que acha que deveria ser feito mas que não está sendo feito? O que é que está acontecendo na empresa, que acha que não deveria acontecer? Porque?

**Grato pela sua colaboração**



#### **4. Roteiro de entrevista dirigida às chefias**

1. Qual é o cargo que você ocupa actualmente e que funções exerce? Há quanto tempo trabalha na empresa? Há quanto tempo exerce o cargo de chefia, pode descrever resumidamente o seu percurso na estrutura hierárquica?
2. Que acções têm sido levadas à cabo pela Administração da empresa no domínio da formação/capacitação dos seus trabalhadores especificamente das lideranças? Que temas são abordados? Já recebeu alguma formação ou capacitação em matéria de avaliação de desempenho? Qual foi a última vez que tal ocorreu?
3. Conhece alguns princípios ou valores defendidos pela Política de recursos humanos? Que é que a política defende no domínio da liderança?
4. Existe algum mecanismo de delegação de autoridade e de responsabilidades neste departamento/sector? Em que é que ela consiste e que tipo de instruções tem recebido por parte do seu superior hierárquico?
5. Como é que se manifesta o controlo da execução das tarefas delegadas? Qual tem sido a reacção do seu superior caso a tarefa não seja executada de acordo com o desejado? E quando você consegue corresponder às expectativas?
6. Como é que se processa o mecanismo de tomada de decisão neste Departamento? Tem sido envolvido no processo de tomada de decisões? Tem tido oportunidade para expor algumas sugestões, opiniões ou críticas sobre como as coisas devem funcionar na sua área?
7. Como é que se processa o mecanismo de comunicação dentro do departamento?
8. Como é que se manifesta o seu relacionamento com os seus subordinados?
9. É capaz de descrever o seu superior hierárquico tomando em conta os seguintes aspectos: relacionamento, processo de tomada de decisão, sensibilidade na resolução de problemas diversos?
10. Tem constatado a cenas de discriminação social ou de comportamentos injustos dentro da empresa? ( justiça salarial, igualdade de oportunidades entre os trabalhadores). Como é que se manifestam?
11. Qual é o seu comentário sobre a função que exerce? Gosta do trabalho que este cargo proporciona? Porque?

12. Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe motivam no desempenho das suas funções quais destacaria? E se tivesse que destacar os que lhe desmotivam?
13. Que tipo de benefícios ou subsídios a empresa concede aos seus trabalhadores? Qual é o seu sentimento face a isso?
14. Qual é o seu sentimento perante a empresa? Sente-se satisfeito aqui na empresa? Porquê? Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe agradam aqui na empresa quais destacaria? E se tivesse que enumerar os factores que lhe desagradam ou contribuem para a sua insatisfação?
15. Qual é o seu comentário acerca da Política de recursos humanos da empresa? Concorda com os princípios defendidos pela Política? O que é que acha que está errado na política de recursos humanos? O que é que acha que ela deveria reflectir mas que ela não reflecte neste momento?

**Grato pela sua colaboração**

**5. Roteiro de entrevista dirigida à Directora de Desenvolvimento de Recursos humanos**

- 1 Qual é o cargo que você ocupa actualmente e que funções lhe estão incumbidas? Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2 Que tipos de conflitos surgiram com a privatização da gestão do serviço de abastecimento de água?
- 3 Que mudanças houve no funcionamento deste Departamento? Qual foi o grau de receptividade das mudanças por parte dos trabalhadores? Que factores concorreram para essa atitude?
- 4 Que acções têm sido levadas à cabo pela Administração da empresa no domínio da formação e/capacitação dos quadros de chefia? Qual tem sido o enfoque dessa formação e com que finalidade?
- 5 Tem havido uma formação/capacitação de trabalhadores com posição de chefia em matéria de avaliação de desempenho?
- 6 Quais são os princípios ou valores gerais defendidos pela empresa no domínio da liderança aos vários níveis da hierarquia?
- 7 Que critérios são adoptados no processo de recrutamento e selecção dos empregados da empresa? Após a selecção que informações são passadas aos recém-admitidos?
- 8 Que tipo de assessoria o órgão de Administração de recursos humanos tem prestado aos trabalhadores que ocupam posições de chefia?
- 9 A empresa consegue cumprir com os seus deveres ou satisfazer a todos os direitos dos seus empregados? Porquê? Que direitos não têm sido satisfeitos? Qual é o critério de exclusão desses direitos?
9. Os trabalhadores recebem alguma explicação sobre essas medidas?
10. Qual é o seu comentário sobre a função que exerce? Gosta do trabalho que este cargo lhe proporciona? Porque? Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe motivam no desempenho das suas funções quais destacaria? E se tivesse que destacar os que lhe desmotivam?

11. Qual é o seu sentimento perante a empresa? Sente-se satisfeito aqui na empresa? Porquê? Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe agradam aqui na empresa quais destacaria? E se tivesse que enumerar os factores que lhe desagradam ou contribuem para a sua insatisfação?

**Grato pela sua colaboração**