

658.3

gest-4B

MAC  
TES

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**



**Gestão de Recursos Humanos na *tmm***

João Francisco Macandja

**Trabalho de Licenciatura em Gestão de Empresas**

Junho de 2001

**Maputo, Moçambique**

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	27606
DATA	06/08/01
AQUIÇÃO	o fute
COTA	

gest-46

## Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

João Francisco Macandja

(João Francisco Macandja)

21 de JUNHO de 2001

## Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 95,0 valores no dia 21 de JUNHO de 2001 por nós, membros do júri examinador na Universidade Eduardo Mondlane.

Diogo António Guilarte  
Yolanda K. P. P.  
Laura M. N. N.

Á Francisco e Atália, meus pais, Rossana, Nancy e Hilário, esposa e filhos.

## Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	V
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
Objectivo Geral, 1	
Justificação do Estudo, 1	
<b>Metodologia</b>	<b>3</b>
<b>Revisão de Literatura</b>	<b>5</b>
Gestão de Recursos humanos vs Gestão de Pessoal, 5	
Conceito de Gestão de Recursos Humanos, 8	
Funções da Gestão de Recursos Humanos, 9	
As novas tendências de Gestão, 27	
O <i>Emporwerment</i> , 27	
A Aprendizagem Organizacional, 28	
<b>Recolha, Análise e Tratamento de Dados</b>	<b>29</b>
Recrutamento, 29	
Seleccção, 31	
Compensação, 33	
<b>Colecta e Análise de Dados</b>	<b>36</b>
<b>Conclusões e Recomendações</b>	<b>38</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>40</b>
<b>Anexos</b>	<b>42</b>

## Agradecimentos

A materialização deste projecto de pesquisa contou com a contribuição directa e indirecta de diversas pessoas. A minha supervisora, Dra. Maria António Lopes, desde logo e de forma incansável contribui com preciosas ideias e colocou a disposição material bibliográfico para elaboração desta pesquisa. A Direcção da tmm e todos seus gestores intermédios colaboraram respondendo positivamente quer as entrevistas, quer aos inquéritos por mim solicitados. O senhor Firmino da biblioteca da Faculdade de Economia apoiou-me de forma única em material para pesquisa bibliográfica. Os meus pais e familiares, a minha esposa e filhos, os meus amigos e colegas encorajaram-me a concretizar o sonho de ser mais um quadro deste vasto país.

À todas estas pessoas, vão os meus devotos sentimentos de gratidão.

## Resumo

O homem nem sempre foi visto com a mesma visão que se assume ter hoje nas organizações. Antigamente supunha-se que com uso de métodos coercivos se pudesse extrair o máximo desempenho do empregado e deste obter-se vantagens competitivas. Hoje é consensual ser desnecessária a coerção e defende-se que as vantagens dumas organizações sobre outras advém da forma como a organização gere os seus recursos humanos.

As Telecomunicações Móveis de Moçambique (tmm) constitui exemplo daquelas organizações que recrutando pessoas certas para vagas existentes, seleccionando pessoas que se identificam e se comprometem com os objectivos da tmm, e administrando aos empregados níveis de salários comparativamente altos, obtém dos empregados níveis de desempenho satisfatórios que propiciam os actuais níveis de sucesso. Nota-se entretanto que mesmo com o sucesso propiciado pela actual gestão de recursos humanos há necessidade de haver na tmm um redesenho da gestão de recursos humanos. Entre algumas reformas a introduzir na gestão de recursos humanos avançadas nas recomendações e sugestões, pode se citar, por exemplo, a introdução no pacote de benefícios sociais dos empréstimos aos trabalhadores, das pensões de invalidez, de sangue e de reforma, introdução de programas de treinamento e desenvolvimento e a aprendizagem organizacional.

## 1. Introdução

Para a sociedade moderna, tornou-se inquestionável a afirmação de que as vantagens competitivas que as organizações detêm sobre as outras, advém da forma destas gerirem os seus recursos. Assim, o sucesso dependerá da forma como as pessoas são atraídas, retidas e mantidas na organização. Outrora *gurus* da gestão como Hammer, Porter e outros defenderam processos como a reengenharia, *empowerment*, *downsizing* como soluções para obtenção de vantagens competitivas. Como se sabe, estes processos não surtiram efeitos desejados e é, por exemplo sabido, que a reengenharia só trouxe fadigas, insegurança e *stress* nas organizações. A ênfase nas pessoas representa a subestima dos processos e o alicerçar dos aspectos humanos como determinantes na gestão. De facto não é possível inovar e inventar quando não se tem homens capazes e suficientemente motivados para operarem mudanças.

O objectivo desta dissertação é mostrar que a tmm não obstante o facto de ser uma empresa nova tem estado a registar sucesso graças a forma como gere as pessoas que nela trabalham, isto é, os seus recursos humanos. Assim, factores da gestão de recursos humanos tais como recrutamento, selecção e compensação são do ponto de vista teórico vistos como críticos para a *performance* global tmm.

A metodologia utilizada na recolha de informação consistiu na elaboração de questionários que foram dirigidos aos diversos elementos da tmm e na efectivação de entrevistas.

O trabalho fará um enquadramento teórico na primeira parte. A segunda parte consistirá na apresentação do conceito de gestão de recursos humanos (GRH). Na terceira parte faço um estudo da tmm de forma a justificar como é que as funções de gestão de recursos geram satisfação na organização.

## **1.1. Objectivo Geral**

A tmm é uma empresa que pode ser caracterizada como nova, concorrida e em expansão. A primeira característica significa que ela é pioneira no mercado de telecomunicações móveis. A segunda, significa que ocorrem a ela muitas pessoas que perspectivam uma carreira neste novo mercado. Finalmente, a terceira relaciona-se com o facto dela ser de dimensão nacional e estar a lançar o seu serviço para diversos pontos do país. Assim, entende-se como objectivo geral desta pesquisa descobrir de que forma são geridos os recursos humanos da tmm por forma a propiciar níveis de desempenho satisfatórios e de sucesso no mercado de telefonia móvel.

### **1.1.1. Objectivo Específico**

A gestão de recursos humanos é constituída por várias funções que apesar de serem universais são diferentemente geridas pelas organizações, pelo que não é errado admitir que as vantagens competitivas que umas tem sobre outras, resultem também da gestão destas funções por cada organização. No caso particular da tmm interessa analisar se as vantagens comparativas desta possam advir de:

- Recrutar pessoas que possam identificar-se com os objectivos da empresa;
- Seleccionar as pessoas certas para preencherem as vagas existentes; e
- Estabelecer políticas de compensação e níveis de salários dos empregados que incentivem o comprometimento do pessoal.

### **1.1.2. Justificação do Estudo**

Este estudo tem particular relevância para a tmm nomeadamente pelas seguintes razões:

- Acorrem a esta organização muitas pessoas (bastante positivo para empresa dado que esta tem um vasto leque de escolha de empregados a seleccionar) que trazem aspirações em constante evolução.
- Tomando em consideração a mobilidade existente no mercado de trabalho, torna-se oportuno que os gestores da tmm identifiquem como poderão futuramente gerir, de forma vantajosa, estas aspirações.
- Uma outra razão, prende-se com o facto do governo ter iniciado os preparativos para entrada de um outro operador no ramo de telecomunicações móveis. Se esta empresa ou outras utilizarem as estratégias utilizadas pela tmm relativamente ao pessoal (ex. salário acima da média) que contra-estratégias a tmm deverá utilizar para manter os seus quadros e continuamente obter vantagens comparativas? Será que aos empregados continuamente interessará mais um salário alto ou formação profissional? São estas questões que justificam a realização deste estudo.

## 2. Metodologia

O método de procedimento utilizado para este trabalho científico foi o método indutivo com inferência da amostra para a população. Como método de procedimento foi utilizado o estudo de caso ou simplesmente monografia. Asti Vera citado por Lakatos e Marconi (1992) define monografia como sendo o “tratamento escrito de um tema específico”. Por sua vez Farina citado ainda pelos mesmos autores considera monografia como “ um estudo científico de uma questão bem determinada e limitada realizado com profundidade e de forma exaustiva”.

As técnicas de recolha de informação utilizadas consistiram na observação directa intensiva e observação directa extensiva. A observação directa intensiva foi participante pelo facto do pesquisador ser sujeito activo na empresa. As entrevistas foram do tipo não padronizadas e padronizadas. O uso destes dois tipos de entrevistas justificou-se pela necessidade de obtenção de outro tipo de informação que por hipótese dependesse do bom humor do entrevistado e pela necessidade de explorar informações que fossem

surgindo com o desenrolar da entrevista. As entrevistas do tipo estruturadas (com base num *checklist*) foram dirigidas aos gestores seniores com o objectivo de recolher dados sobre como a tmm gere os factores de gestão de recursos humanos. Recolhidos os dados, fez-se uma comparação com a teoria para identificar os pontos fortes e fracos da gestão de recursos humanos da tmm.

As entrevistas do tipo “não estruturadas” foram feitas aos trabalhadores com funções operacionais com o objectivo de comparar a forma como estes pensam e olham a política de pessoal na tmm e do mercado em geral.

Conforme referido anteriormente, a observação directa intensiva foi determinante e predominante na realização desta pesquisa pelo facto do actor ser sujeito activo na organização. Entretanto, a necessidade de obtenção e recolha de informação a partir de múltiplas fontes remeteu-nos ao método de observação directa extensiva em que a técnica utilizada foram os questionários. Os questionários foram dirigidos aos trabalhadores com o objectivo de recolher dados sobre o que para eles constitui factores que mantêm elevada a sua motivação na empresa e comparar com o que é oferecido por outras organizações para estimular e incentivar os seus trabalhadores. Isto, tinha em vista fazer uma análise comparativa com os salários praticados na praça, tendo usado como base a tabela de salários de trabalhadores da função pública.

Existindo na tmm, um instrumento regulador da política de recursos humanos (*Human Resources Regulation 2000*) os questionários serviram para comparar o que está preceituado neste documento com o que na prática se verifica de modo a comparar a tmm com a outras organizações.

A tmm conta actualmente com um efectivo de 188 trabalhadores activos. Nesta pesquisa não houve um tratamento estatístico de dados (análise quantitativa) pelo que o método utilizado foi o de análise qualitativa dos dados. O não tratamento estatístico dos dados justifica-se por um lado pelo facto da pesquisa ser uma observação *in loco*, em que o autor também participante e por outro lado, pelo facto da informação mais relevante ser obtida da alta gestão (ex. Director geral), do departamento de recursos humanos.

### 3. Revisão de Literatura

#### 3.1. Gestão de Pessoal Versus Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), como qualquer outra ciência, para atingir o estágio em que se encontra sofreu ao longo do tempo críticas e transformações. No campo da gestão de recursos humanos fala-se da abordagem tradicional e da abordagem contemporânea para distinguir e ilustrar as diferenças/semelhanças entre o que se designou por Gestão de Pessoal (GP) e hoje universalmente aceite como Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A Gestão de Pessoal era vista como envolvendo a performance das funções básicas de pessoal, por exemplo treinamento, selecção e compensação e estas funções, não erram vistas de forma interligada com os objectivos da organização. Nesta fase, para além de existir uma visão mecanicista do homem, pensava-se que a responsabilidade de gestão pessoal da organização coubesse exclusivamente ao departamento do pessoal de cada organização (Sherman e Chruden 1984:4).

A evolução da capacidade cognitiva e da sociedade em geral determinou a rejeição de princípios que norteavam a gestão do pessoal e, esta ciência passou a ser formalmente designada por gestão de recursos humanos, onde os aspectos humanos são cada vez mais importantes, isto é, o homem deixa de ser equiparado à máquinas e buscam-se formas de estimular o seu desempenho e a produtividade.

A gestão de recursos humanos para além de requerer uma compreensão mais aprofundada do comportamento humano e das técnicas de como utilizar proveitosamente as pessoas na organização, transfere a responsabilidade de gestão a cada supervisor directo e o departamento de recursos humanos deixa de ser o único responsável pela gestão dos recursos humanos de qualquer organização, contrariamente a gestão de pessoal que responsabilizava unicamente o departamento de pessoal.

A gestão de recursos humanos distingue-se ainda da gestão do pessoal dado que reconhece e assume que objectivos organizacionais estão directamente relacionados com as funções da gestão dos recursos humano, isto é, assume por exemplo, que o sucesso do *marketing* de uma organização deverá alcançar-se por meio de um recrutamento de pessoas habilitadas e com perfil para área de *marketing*.

Cientificamente a era contemporânea da gestão de recursos humanos começou em 1920 e foi marcada basicamente pelo abandono da concepção de que o homem era máquina.

Assim, o homem passa a constituir mais um recurso organizacional sendo que de todos, era percebido como decisivo e importante e, foi neste período que as relações empregado/empregador passam a ser objecto de regulação por parte dos governos. Os estudos de Hawthorne em 1930, que deviam ser um esforço para a determinação do efeito da quantidade de horas de trabalho, do lazer e da fadiga na produtividade, revelaram pelo contrário, que os elementos humanos e sociais é que são mais importantes .

Cherrington (1995) em *The Management System* ao se referir das razões para a designação gestão de pessoal ao que hoje é popularmente designado por gestão de recursos humanos, afirma que tal se devia ao facto de na altura não se entender a complexidade do homem na organização. Entretanto com a tomada de consciência da complexidade da função de pessoal e a onda crescente de protestos de trabalhadores e sindicatos associada à emergência de leis de trabalho, esta ciência veio a ganhar forma e por volta dos anos 70, passou formalmente à designação de gestão de recursos humanos.

Ferreira (1988) perfilha a ideia dos outros autores e atribui esta situação (diferenças das abordagens) à mitologia trabalhista de ontem que descrevia o dirigente como o capitalista de cartola, inflexível, intransigente, disposto sempre a se opor a tudo que pudesse beneficiar o empregado. Por força desta visão, os trabalhadores eram vistos como oponentes eternos e para tudo que os patrões precisassem, não dispensavam um tratamento desumano. Supunham ainda que a lealdade, a dedicação ao trabalho e o maior rendimento no trabalho dependessem exclusivamente da remuneração. Hoje felizmente esta visão foi abandonada e as organizações, dispensam meios coercivos em prol de técnicas motivacionais. Fazendo alusão às ciências do comportamento pode-se dizer que a gestão de pessoal subordina-se a teoria X e a gestão de recursos humanos à teoria Y e vejamos porquê.

De facto, a teoria X de Douglas Mcgregor teve uma grande aceitabilidade no período em que a gestão subestimava os aspectos humanos. O abandono desta abordagem dá-se quando se descobriu que afinal de contas, as greves e outras contestações que se registavam nas organizações, não se deviam apenas à questão salarial conforme se admitia, mas sim à ausência de um atendimento ou antecipação a algumas aspirações

básicas do trabalhador. O *empowerment* que consiste em deixar os trabalhadores identificarem os seus próprios problemas e proporem formas de os ultrapassar, constitui exemplo e esforços de se adequar a gestão ao novo contexto empresarial onde o lema é não controlar mas impor resultados. Curiosamente, este novo estilo de gestão, tende a penetrar na gestão pública e como prova disso, Osborne e Gaebler (1992) em "Reinventando o Governo" nos seus escritos sobre a administração pública defenderam o relaxamento do controlo sobre as pessoas em contrapartida da imposição de resultados. A experiência prática mostra que o efeito na produtividade e satisfação do trabalhador é positivo quando este encontra espaço e abertura para individualmente ou em grupo poder traçar os objectivos e as formas de alcançá-los. Para elucidar a importância da gestão do recurso humano na organização, Peixoto no jornal Comércio (Brasil, 02.02.98:1) refere-se à "gestão do riso" que tem por finalidade estimular o humor, o carisma e a criatividade do funcionário, aumentando o contacto com clientes internos e externos. As organizações que promovem a gestão do riso tem plena consciência que, por exemplo, uma tecnologia de ponta só constituirá vantagem competitiva quando o homem como operador dessa tecnologia identificar-se com o objectivo perseguido. A empresa *Microsoft Corporation* como um grande exemplo da combinação do binómio tecnologia – homem oferece anualmente aos seus trabalhadores possibilidades destes se tornarem accionistas da empresa.

Dissecadas as diferenças das abordagens entre a gestão do pessoal e a gestão de recursos humanos urge conceitualizar a gestão de recursos humanos.

### 3.2. Conceito da Gestão de Recursos Humanos

Meggison et all (1998:282) definem a gestão de recursos humanos como um aspecto crítico da administração que consiste no planeamento das necessidades de recursos humanos, recrutamento, selecção, treinamento e desenvolvimento de empregados colocando-os em ambientes produtivos e recompensando o seu desempenho.

Embora a definição à priori sugira a ideia de que a gestão de recursos humanos é um mero seguimento do preceituado nas funções da gestão de recursos humanos, tais como, selecção, recrutamento, e planeamento, na prática o conceito de gestão de recursos humanos transcende esta ideia. Como prova disso, nos tempos que correm, as organizações já não recrutam mas contratam empresas especializadas em recrutamento de candidatos reservando-se a elas a responsabilidade de seleccionar. Assim, se na actualidade nenhuma empresa tem sob o seu domínio a condução integral de todo o processo, nos tempos passados estes processos erram de forma restrita conduzidos pelos departamentos de recursos humanos. É de notar que esta diminuição bem como outras transformações da gestão de recursos humanos visam a adequação desta ao novo contexto competitivo. Para exemplificar, no contexto actual um departamento de pessoal existe como um órgão com responsabilidade de executar as políticas de pessoal mas, já não com restrita responsabilidade de conduzir as tradicionais funções da gestão de recursos humanos tais como recrutamento, selecção etc. É por força desta visão que hoje se associa à qualidade da gestão de recursos humanos de uma organização à qualidade de gestão de empregados que exercem funções de supervisão (chefes de secção, departamentos etc.). A gestão de recursos humanos exige uma profunda compreensão do aspecto comportamental do homem e não é sem razão que aos gestores cimeiros de uma organização, dentre outras habilidades, se exigem particularmente as habilidades humanas. Hoje, tornou-se usual que as organizações, ao recrutarem candidatos para cargos de chefia, se preocupem bastante na capacidade deste indivíduo lidar com as pessoas de forma frutuosa. A propósito desta questão de qualidades para gestão de recursos humanos Pigors e Meyers citados por Ferreira (1988:17) escreveram que “quando o chefe enfrenta uma opinião contrária por parte dos seus subordinados, seu

dever é esclarecê-los. Mas ele só será bem sucedido se for olhado por tais subordinados como fonte de auxílio e não como ameaça”.

Sousa (1990) define a gestão de recursos humanos sob ponto de vista de análise sistémica considerando a gestão de recursos humanos como um subsistema que visa suprir as necessidades da organização em pessoal e adequá-las aos diversos cargos existentes e manter uma mão de obra permanentemente motivada e produtiva. A definição de Sousa peca por se cingir apenas ao aspecto supressão das necessidades quando no contexto actual emergiram questões, por exemplo, relativas a higiene e segurança no trabalho devido aos níveis de poluição que se tem verificado. É natural que no actual contexto a preocupação dos gestores de recursos humanos não se resume somente na supressão das necessidades mas também, em questões que estimulem o desempenho, a produtividade e sobretudo, a manutenção do trabalhador.

### **3.3- Funções da Gestão de Recursos Humanos**

Não há consenso sobre as funções que compõem a gestão de recursos humanos. Com a evolução da própria ciência surgiram outras funções até então inexistentes, por exemplo, o planeamento de carreiras que surge na perspectiva de se encontrar soluções para tornar o cargo mais atractivo para o empregado de forma a que este se mantenha no cargo, reduzindo desta maneira as taxas de rotação de pessoal. Entretanto entre as tradicionalmente universais destacam-se o recrutamento, a selecção e a remuneração.

#### **3.31. Recrutamento do Pessoal**

Chiavenato (1992) define o recrutamento como conjunto de procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Nos jornais, principalmente, as empresas oferecem vagas e especificam o perfil das pessoas que devem preencher estas vagas. É importante que no processo de atracção de candidatos não se criem expectativas que não poderão ser satisfeitas. Por outro lado, não se deverá ser muito humilde sob pena de não poder atrair os melhores

candidatos. O recrutamento é uma função de *Staff* que depende da linha, isto é, o órgão de recrutamento executa apenas decisões tomadas pela linha, oficializadas regra geral por espécies de ordens de serviço.

Existem dois tipos de mercado de recursos humanos: mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações em determinado lugar. O comportamento deste mercado não difere dos outros podendo-se encontrar situações de escassez, excesso e equilíbrio.

O mercado de recursos humanos é constituído por um conjunto de indivíduos aptos para o trabalho em determinado lugar e em determinada época. Neste mercado há que referenciar também o facto de encontrarmos três situações anteriormente descritas.

Na abordagem teórica da gestão de recursos humanos, fala-se de dois tipos de recrutamento sendo que um é interno e outro externo.

### **3.3.2. Recrutamento Interno**

O recrutamento interno distingue-se do recrutamento externo por recorrer a mão de obra existente na empresa, isto é, na existência de uma determinada vaga a empresa procura preenchê-la recorrendo a trabalhadores já existentes. Estes poderão ser promovidos (movimentação vertical) transferidos, (movimentação horizontal) transferidos e promovidos (movimentação diagonal). O recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens: Entre as vantagens do recrutamento se destacam as seguintes:

- Economicidade visto a empresa não incorrer em despesas com publicidade, honorários;
- É rápido porque o empregado só precisa de ser transferido ou promovido;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança uma vez que são conhecidas as suas qualidades;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas à aqueles que realmente demonstrarem condições de merecê-las (Chiavenato, 1992).

## **Desvantagens**

- recrutamento interno apesar de ser recomendável, é preciso considerar que o interesse de serem promovidos pode gerar na organização um conflito de interesses; e
- Exige que os empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos;
- Administrados incorrectamente podem levar à situação que *Laurence Peter* denomina “princípio de Peter em que as empresas, ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-nos a cargos onde demonstram o máximo de incompetência. À medida que um empregado demonstra em princípio competência, em algum cargo, a organização a fim de premiar o seu desempenho e aproveitar sua capacidade promove-o sucessivamente, até o cargo em que o empregado, por se mostrar incompetente, estaciona uma vez que a organização pode não ter meios de retorná-lo à anterior posição. Só uma adequada análise dos requisitos exigidos pelo cargo e as qualificações do indivíduo provavelmente reduziria o risco de ser promovido para o cargo um indivíduo que não reunisse requisitos para desempenhar com eficácia o cargo (Chiavenato 1992).

## **Recrutamento Externo**

Este tipo de recrutamento citando ainda Chiavenato (1992) assume as formas genericamente conhecidas desde:

- Contactos com sindicatos e associações;
- Contactos com universidades, escolas, organizações estudantis, academias ;
- Conferências e palestras em universidades; e
- Anúncios em jornais e consulta ao arquivo de candidatos.

O recrutamento externo comparado com o interno é mais demorado, o que pode causar desinteresse dos candidatos impacientes. Ademais, a empresa para além de incorrer em despesas com publicidade e realização de testes, é inseguro. A insegurança advém basicamente do facto da empresa não ter conhecimento do indivíduo que pretende

recrutar. Entretanto, as empresas para obviarem o problema do desconhecimento do indivíduo procuram exigir cartas de recomendação, só que muitas vezes tais cartas não têm a exactidão que se supõem terem.

Um segundo dilema pode surgir ao recrutar um candidato com um forte poder de negociação dado que este candidato pode pressionar a organização a remunerar-lhe acima do que é praticado na empresa podendo imediatamente ocorrer uma reacção dos outros trabalhadores com o objectivo de elevarem os seus salários.

Na realidade, como que para minimizar estas desvantagens, as empresas embora possam privilegiar determinado tipo de fonte não recorrem a uma fonte única. Por sua vez Byars e Rue (1994) afirmam que o recrutamento deve resumir-se na procura e atracção de candidatos qualificados. Afirmam entretanto que o recrutamento com sucesso é difícil de se conseguir quando os cargos são vagamente definidos e para que o recrutamento seja sucesso a análise dos cargos deve jogar um papel importante. Perfilham com Chiavenato (1992) relativamente as fontes de recrutamento e defendem que o recrutamento interno para além de ser vantajoso graças a possibilidade da organização poder conhecer os pontos fortes e fracos do empregado normalmente a partir da avaliação do desempenho tem um positivo efeito na motivação e na moral do indivíduo quando cria oportunidades de promoção. Nas desvantagens os autores referem-se também ao *Princípio do Peter* em que um determinado empregado é promovido sucessivamente até aos níveis em que ele é incompetente e ao facto do candidato vindo de fora, necessitar de algum tempo para se familiarizar com os procedimentos, políticas e normas da organização.

Estes autores referenciam um aspecto novo no mercado de recursos humanos que é o aparecimento das companhias de *Leasing* para emprego que fornecem permanentemente mão-de-obra aos seus clientes, emitem salários e tratam de vários assuntos relacionados com o pessoal e asseguram o cumprimento de toda a regulação laboral (deveres e direitos).

Sherman e Chruden (1984) tal como Chiavenato (1992), Byars e Rue (1994) afirmam que o recrutamento é um processo que visa atrair e encorajar potenciais candidatos para vaga existente ou a existir no futuro. Tal como os outros autores referiram relativamente às fontes, estes perfilham a mesma ideia só que em adição, referem que com o objectivo de adoptar obrigações legais rumo à criação de iguais oportunidades de emprego as

organizações têm estado a desenvolver programas EEO/AA que visam desenvolver esforços no sentido de recrutar grupos desprotegidos, por exemplo, mulheres e deficientes físicos. De facto as mulheres em países subdesenvolvidos têm sido discriminadas e o EEO/AA visa eliminar barreiras conceptuais em relação ao recrutamento de grupos desprotegidos.

Cherrington (1995) fala do *Staffing* como composto por três actividades nomeadamente o planeamento, recrutamento e selecção. Na organização estes processos fluem em todos departamentos como um todo, (por exemplo, o recrutamento que é tradicionalmente conduzido pelo departamento de recursos humanos exige envolvimento de outros departamentos para a descrição e análise de cargos).

Ferreira (1988) faz uma abordagem dual (recrutamento e selecção) e não separa temporariamente estes dois processos. Para Ferreira, ainda que o título leve ao raciocínio de que o recrutamento precede a selecção tal na prática não acontece pois não é possível recrutar, juntar e convocar quem não reuna um mínimo requisito para prestar um serviço de qualidade. Refere ainda que tal facto só acontece no alistamento ao exército onde de facto há efectivamente uma convocatória (recrutamento) e só depois do aparecimento dos alistados é que se faz a selecção dos aptos. Entretanto a realidade nas empresas privadas demonstra o contrário dado que há mais evidências das organizações recrutarem para depois seleccionarem.

O recrutamento segundo o autor visa atrair, chamar, ir ao encontro de quem possui qualidades mínimas capazes de atender as necessidades da empresa. Ferreira (1988) não diverge com outros autores em relação as fontes de recrutamento e afirma não existir uma vantajosa relativamente à outra.

No que concerne à selecção, Ferreira defende que o mesmo deve partir da ideia básica de *que os seres humanos constituem o factor mais importante em todos agrupamentos sociais e cada indivíduo tem uma vida complexa*. Quanto aos métodos de selecção refere-se aos testes, às entrevistas defendendo a necessidade da validação e segurança do teste. Validade do teste é a capacidade que um teste tem de oferecer resultados que sirvam de base para o estabelecimento de um prognóstico sobre o bom ou mau desempenho de uma pessoa, na função para a qual foi seleccionada.

Carrel *et all*(1992) afirmam que o recrutamento é uma das funções que tem lugar em qualquer organização. Recrutar melhores candidatos foi sempre um desafio para os departamentos de recursos humanos pelo que os gestores devem sempre inovar métodos flexíveis de recrutamento de novos candidatos. Defendem a supremacia da fonte interna relativamente a externa apesar de reconhecer fortes vantagens desta como por exemplo, a minimização do princípio de Peter, e a vinda de novas ideias pelos novos candidatos. Para estes autores a supremacia da fonte interna advém do facto de por exemplo, a promoção de empregados ter um efeito positivo que acaba se distribuindo em todos constituintes da organização.

Um aspecto novo que é desenvolvido pelas organizações actuais consiste em não recrutar permanentemente pessoas mas em recorrer a novas fontes, por exemplo, companhias de leasing de emprego.

Para Cascio (1992) recrutamento é um negócio. Assim como as firmas competem no desenvolvimento de novos produtos e sua colocação no mercado, de igual maneira competem na identificação, atracção e aluguer dos melhores candidatos.

### 3.3.3. Selecção

O processo de recrutamento culmina com a entrada de candidatos na organização cujas qualificações foram confrontadas com os requisitos do cargo. Para Sherman e Chruden (1984), a selecção pode consistir de várias técnicas desde entrevistas, testes psicotécnicos, de personalidade, etc. A selecção é também considerada como um processo de decisão porque mesmo depois de feita a decisão preliminar de seleccionar regra geral pelo órgão de *staff*, a decisão final de seleccionar cabe ao supervisor directo de cada departamento. É importante que este processo seja transparente e credível para que possam vir à organização, candidatos que satisfaçam os requisitos especificados no desenho dos cargos. Em Moçambique, são bem conhecidas as consequências da falta de transparência na condução deste processo em que, por exemplo, se colocaram em cargos públicos/privados indivíduos sem formação académica e profissional cujos os métodos de gestão ortodoxos por estes utilizados só contribuíram para a falência e não para a expansão e vitalidade da empresa.

Para Chiavenato (1992), a selecção consiste na fase em que a organização após atrair e reunir candidatos através do recrutamento, procura enquadrá-los e atribuir-lhes cargos. Em linguagem simples, significa colocar homem certo na vaga que se pretende preencher. Ora a colocação de um candidato certo pode parecer algo normativo, entretanto, a realização das técnicas de selecção, como por exemplo, as entrevistas, e entre vários tipos de testes, os testes HIV, pode minimizar o problema de colocação de indivíduos incapazes para o cargo. Na actualidade e devido ao SIDA em minha opinião as organizações devem passar a avaliar os candidatos não só tecnicamente como clinicamente e com objectivo de reduzir o risco de se seleccionar indivíduos que por causa da abstinência ao trabalho só contribuiriam na elevação das taxas de rotação de pessoal. Chiavenato (1992), a selecção é um processo de comparação dado que a empresa compara os requisitos exigidos pelo cargo com as características do candidato. Na análise dos requisitos recorre-se à análise e descrição de cargos, e na análise das características, às técnicas de selecção (entrevistas, provas de testes, análise do cargo no mercado, análise do cargo, testes psicométricos que visam analisar o comportamento, capacidades, aptidões, interesses, características do comportamento humano; testes de personalidade genéricos para revelar traços gerais de personalidade (psicodiagnóstico) e específicos quando se procuram determinados traços ou aspectos de personalidade, por exemplo o equilíbrio emocional, frustrações, ansiedade, agressividade e nível motivacional.

A selecção é também um processo de decisão e de responsabilidade de linha porque pode acontecer que um candidato aceite no processo de comparação pelo órgão de recrutamento, seja posteriormente rejeitado dado que a decisão final de seleccionar cabe à cada supervisor directo.

Byars e Rue (1994) relativamente à selecção, introduziram aspectos novos como por exemplo testes anti-droga, HIV, grafologia (escrita à mão) e o teste de poligrafia popularmente conhecido como detector de falsidade (tradução livre) que procura registar diversas mudanças físicas a medida que alguém vai respondendo a perguntas feitas, os testes psicomotores (medem o esforço pessoal, a destreza e a coordenação).

Enfatizam a importância das entrevistas e referem-se a entrevistas estruturadas (conduzidas com base num *Checklist*) e não estruturadas (sem *Checklist*). As entrevistas não estruturadas são vantajosas porque é possível explorar vários aspectos relacionados

com o perfil do candidato dificilmente conseguidos em entrevistas estruturadas. Existe também o *Stress Interview* em que o entrevistador expõe o candidato à pressão e assume uma posição antagónica e hostil para o entrevistado com o objectivo de determinar se este é bastante emocional ou não. Existe também um tipo de entrevistas conduzido por um painel de entrevistadores em que duas ou mais pessoas conduzem a entrevista.

As entrevistas como método de selecção, enfermam de problemas e os autores apontaram o *Halo Effect* que ocorre quando o entrevistador dá relevância a uma característica dominante do indivíduo (por exemplo boa personalidade) e descarta se este candidato é tecnicamente bom profissional ou não. Contudo, advogam que estes problemas podem ser ultrapassados através de um planeamento e treinamento dos entrevistadores.

Para Carvalho e Nascimento (1993) a selecção de forma geral constitui a escolha dentre os candidatos mais aptos para execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o seu grau de aptidão. Este processo apoia-se em 3 insumos interdependentes (análise e descrição dos cargos, administração de salários, recrutamento).

A administração de salários orienta a selecção de recursos humanos em matérias de parâmetros de classes de salários em conformidade com a política organizacional da organização.

A análise e descrição de cargos informam o recrutador da descrição de cargos da empresa, proporcionam dados importantes sobre exigências físicas e psicológicas dos ocupantes dos cargos. Finalmente o recrutamento alimenta a selecção com uma quantidade para o preenchimento dos cargos ou vagas disponíveis. Para Carvalho e Nascimento (1993) os testes no processo tem uma importância capital porque é através destes que se apuram as diferenças individuais dos candidatos. Entretanto para que os testes forneçam resultados desejados é no mínimo necessário que sejam elaborados com base nas exigências do cargo. Poderão ser de conhecimento se o objectivo for medir o grau de conhecimentos e habilidades, escritos e práticos. Na realização de testes há que se adoptar certos cuidados, por exemplo, evitar perguntas que possam distrair a sua concentração. De todas as técnicas de selecção defende-se como imprescindíveis as entrevistas. A entrevista constitui o instrumento vital de selecção de recursos humanos pois nela se buscam informações que não foi possível mensurar com a realização de, por exemplo, testes práticos.

Carell *et all* (1992) defendem que independentemente do tamanho e do tipo de negócio da organização, as pessoas empregadas constituem o mais importante activo da organização. Uma gestão eficaz das funções de recursos humanos poderá conferir vantagens de modo que esta se posicione no topo. O primeiro passo no processo de selecção deve consistir no estabelecimento dos objectivos organizacionais. Algumas organizações, mesmo pagando salários elevados, registam elevadas taxas de rotação de pessoal, porque os decisores não chegam a avaliar o envolvimento destes com a organização. O segundo passo é o desenho do cargo que é a determinação das responsabilidades e exigências do cargo. O terceiro passo, a especificação do cargo. Defendem ainda, não existir combinação mágica para selecção do candidato certo, isto é, não é com a realização de todos testes e entrevistas que se encontra o candidato certo. O objectivo dos gestores com a realização de testes outras técnicas deve ser o garante da maximização futura do desempenho do empregado e não simplesmente a selecção de candidato mais capacitado.

#### **3.3.4. Análise e Descrição de Cargos**

A análise e descrição de cargos é a função mais primitiva da gestão de recursos humanos dado que desde tempos remotos houve sempre a necessidade de se definir tarefas a executar e quem devia executar essas tarefas. O conceito de cargo em gestão de recursos humanos envolve três palavras básicas: Tarefa, atribuição, função. Assim, a palavra cargo designa um conjunto de tarefas específicas a serem executadas e envolve geralmente uma relação entre duas e mais pessoas. A descrição e análise dos cargos é precedido pelo desenho. Duas escolas contribuíram para o desenho de cargos nomeadamente:

- Administração científica; e
- Humanismo industrial.

Gilbreth e Taylor, citados por Chiavenato (1992), conceberam o modelo clássico no qual tentaram sistematicamente descobrir os princípios de colocação óptima do indivíduo no cargo. Taylor, um dos fundadores da Administração Científica defendia que através dos métodos científicos poder-se-iam treinar, projectar cargos e treinar pessoas para obter a

sua máxima eficiência. A preocupação de Taylor com este modelo era a produtividade. Gilbreth e Gant, seus seguidores, foram mais restritivos e determinaram a melhor forma de executar tarefas (*best way*) bem como estabeleceram o uso de incentivos para estimular os trabalhadores. Complementarmente, sugeriram a especialização cujos benefícios imediatos foram a admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, redução dos custos de treinamento e padronização das actividades e facilidade de supervisão e controle.

O conhecimento de um cargo passa pela sua descrição. A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e o tornam distinto de todos os outros cargos (como faz, o que faz).

A descrição de cargos está voltada para aspectos intrínsecos do cargos. Por sua vez, a análise do cargo visa analisar aspectos extrínsecos do cargo ou seja os requisitos que o cargo impõe ao ocupante. Uma das causas que podem explicar a fraca produtividade do trabalhador é o mau desenho e análise do cargo.

A descrição e análise de cargos é da responsabilidade de linha e função de *Staff* ou seja a responsabilidade pelas informações prestadas é unicamente da linha enquanto que a prestação de serviços de obtenção de informações é da responsabilidade de *Staff*.

Segundo Ferreira (1988) um dos principais motivos que justificam a implantação de um sistema de classificação e avaliação de cargos numa grande empresa (não significa que deve ser só para grandes empresas) está em possibilitar a efectivação dos princípios de “igualdade” (salário igual por trabalho igual) e da “correspondência salarial” (o trabalho deve corresponder às dificuldades – “responsabilidade” – do trabalho).

A classificação dos cargos não é nada mais que ordená-los segundo uma norma e critérios estabelecidos.

### **3.3.5. Orientação e Treinamento**

Para Byars e Rue (1994), para que o treinamento seja efectivo deve ser antecedido por um processo de Orientação. A Orientação é a introdução de trabalhadores novos à

organização. O departamento de recursos humanos e os supervisores directos de cada departamento partilham a responsabilidade pela Orientação. Um processo de Orientação bem programado deve incluir, por exemplo, uma estrutura da organização, mapa dos benefícios da organização, cópia dos regulamentos da organização etc.

O treinamento por seu turno envolve a aquisição de habilidades, conceitos, regras, atitudes que ajudam a aumentar e a melhorar o desempenho dos trabalhadores. Certas organizações desenvolvem uma avaliação sistemática das necessidades através da qual aferem da necessidade de um treino específico para determinados cargos. Perguntas como estas ajudam a formular o modelo:

- Que problemas tem o empregado de momento?
- Que habilidades adicionais precisa? e
- Que tipo de treino precisa.

Sherman e Chruden (1984), tal como Byars e Rue, acrescentaram que o treinamento não deve ser submetido apenas aos operacionais mas também aos gestores dado que certas habilidades de gestão, não são adquiridas somente com a observação, escuta e ou simples leitura e apontaram duas pré-condições para o êxito do processo de treinamento nomeadamente:

- Princípios psicológicos do treinamento (autoconfiança dos instruendos em assimilarem novos conhecimentos);
- Prontidão e motivação para o treinamento (necessidade de cada trabalhador elevar a sua performance).

Cherrington (1995), referindo-se ao treinamento, defende que um programa de treinamento efectivo deve ocorrer no cargo e sob supervisão do gestor operacional ou supervisor directo. O papel do departamento de recursos humanos segundo Cherrington, é de ajudar aos supervisores a tornarem-se bons treinadores e conduzir programas de treinamento e desenvolvimento de modo separado.

Para Ferreira (1988), é incontestável e afirmativo que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e remunera acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que nele se fizerem.

A abordagem de Ferreira, é uma viragem do treinamento dado que se passou de uma política de simples oferecimento de cursos de formação, informação e aperfeiçoamento de supervisores e burocratas com base em levantamentos mais ou menos sumários de necessidades, à formulação de programas e a execução de cursos provindos da análise mais rigorosa de necessidades específicas. Refere ainda que a grande inovação ocorrida no treinamento é o sistemático envolvimento de todos níveis de gestão.

Entretanto, nos tempos que correm, o treinamento já não assume as formas tradicionais e fala-se hoje do treinamento *On Line* na *INTERNET*. Com esta nova forma de treinamento, a avaliação do treinamento deixa de ser feito com base no número de horas ou dias de treinamento, dado que, com estes métodos não se pode saber se as pessoas apreenderam ou não e passa adoptar-se o tempo de conclusão dos projectos.

### **3.3.6. Avaliação do Desempenho**

Programas de avaliação do desempenho são hoje executados por todas organizações. Os benefícios deste processo repartem-se entre o empregado e a organização porque, por um lado, o empregado é informado do seu desempenho (no sentido de identificar fraquezas e pontos fortes) e por outro lado os gestores criam base de dados que pode ser usada, por exemplo, para promoção do trabalhador.

Especialistas no assunto, afirmam que a fraqueza de muitos programas de avaliação de desempenho reside no facto de os supervisores não serem adequadamente treinados para a sua execução.

Na óptica de Cherrington (1995), a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas, nos cargos que ocupam. A avaliação do desempenho não é uma prática nova e data desde os tempos em que o homem deu emprego ao outro. Em 1842, nos E.U.A, o Serviço Público Federal implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar os seus funcionários. Em 1880, o exército americano desenvolveu o sistema. Contudo, somente após a 2ª G.M é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas. A avaliação do desempenho não é feita com carácter sistemático em todas as empresas e com mero

objectivo de apreciar o desempenho do pessoal. Existem ainda casos de empresas que infelizmente só o fazem, por exemplo, quando necessitam de promover o trabalhador.

A responsabilidade pela a avaliação do desempenho recai sobre os supervisores directos e ao departamento de recursos humanos, contudo, a primeira responsabilidade segundo Cherrington, é dos gestores dos departamentos ou supervisores directos, dado que estes tem informação do desempenho do empregado. O departamento de recursos humanos é responsável em desenvolver uma efectiva avaliação de desempenho, avaliar os procedimentos utilizados e assegurar a sua condução na organização de forma uniforme. Em certos casos, para assegurar uma avaliação segura, este departamento deve treinar os avaliadores. Para Ferreira (1988), a avaliação do desempenho é importante, porque tem por finalidade averiguar a situação geral do funcionário em dois aspectos, nomeadamente, eficiência propriamente dita e assiduidade. A avaliação do desempenho tem efeitos positivos para a progressão do empregado. Ferreira sugere que a avaliação do desempenho deve ser de 6 em 6 meses e afirma que se este processo não for seguido de providências devidas (punições e prémios) bem como do acompanhamento e aconselhamento e treinamento, perderá o seu sentido e finalidade.

### **3.3.7. Desenvolvimento Organizacional e de Gestão**

Para Chiavenato (1992), desenvolvimento de gestão é o processo relacionado com o desenvolvimento de experiências, atitudes e habilidades necessárias para tornar o gestor eficiente. Significa que não basta que o processo de recrutamento, planeamento, selecção seja efectivo para que o recurso humano desempenhe proveitosamente as funções no cargo, é também importante que os gestores, supervisores directos sejam treinados para gerirem seus subordinados.

O desenvolvimento organizacional (DO) visa elevar a performance da organização como um todo. O desenvolvimento organizacional é assim um esforço planeado, dirigido a partir do topo, com o objectivo de melhorar a performance organizacional através de treinos e planos de intervenção programados.

Segundo Chiavenato (1992) o desenvolvimento organizacional é macroscópico e global. O conceito desenvolvimento organizacional baseia-se nas ciências de comportamento e

visualiza a organização como um sistema aberto pelo que está intimamente ligado a conceitos de mudança e de capacidade organizativa de mudança. O DO procura transformar organizações mecanísticas em organizações orgânicas. Os modelos de teoria X e teoria Y de Macgregor são tomados como referência para o DO.

Os objectivos do DO são, por exemplo, o aumento do nível de confiança e de apoio entre os membros da organização, o incremento das comunicações laterais, verticais e diagonais, o incremento do nível de entusiasmo e por último, a satisfação do pessoal na organização.

### 3.3.8. Compensação

O termo compensação não deve ser entendido apenas como salário. A compensação é composta pelo salário directo e salário indirecto sendo que o salário directo é o elemento mais importante da compensação. A satisfação das necessidades da empresa leva a satisfação das necessidades dos empregados. Adam Smith em *A Riqueza das Nações* já tinha afirmado que não era pela vontade de padeiro que comíamos o pão nem do carnicheiro que comíamos a nossa carne (Baltazar, 1990). O salário constitui o veículo primário através do qual os clientes podem adquirir bens e serviços que concorrerão para a satisfação das necessidades. O salário, para Chiavenato (1992) relaciona-se com todas as fases da gestão de recursos humanos tendo em vista que

- Pode impedir/facilitar o recrutamento;
- As taxas de salário afectam a selecção;
- As perspectivas de aumento salarial podem aumentar a motivação pelo treinamento e desenvolvimento; e
- O nível de salários pode afectar a avaliação de desempenho; etc.

Sherman e Chruden (1984) sugerem a seguinte fórmula para o cálculo do salário.

$(\text{Carga semanal horária} * \text{Taxa horária}) + (\text{Número de unidades} * \text{Taxa única}) = \text{Salário}$

Sherman e Chruden introduziram o conceito de *Mix Salário*. O *Mix Salário* é composto para além do próprio salário pelas condições oferecidas pelo mercado de trabalho, pelo

custo de vida, pela capacidade do mercado pagar salários. Defendem ainda que os incentivos salariais que devem ser administrados para elevar a moral dos trabalhadores e que estes devem diferir consoante os níveis de gestão. Por exemplo, para os operários aconselham-se os aumentos salariais e para os altos níveis de gestão o bônus individual.

Cherrington (1995) a gestão da compensação envolve um esforço coordenado entre o departamento de recursos humanos e os gestores operacionais. Aos gestores de linha, segundo o autor cabe a responsabilidade de recomendar os aumentos salariais e por seu turno, ao departamento de recursos humanos cabe a responsabilidade de desenvolver e manter a estrutura de salários.

Um efectivo sistema de Compensação requer um balanço entre os pagamento e os benefícios sendo que os pagamento resumem-se no salário, no bônus, nos incentivos e na distribuição de lucros. Numa etapa final, ao departamento de recursos humanos cabe a responsabilidade de assegurar uma compensação competitiva em relação a de outras organizações, e justa em termos de equidade, legalidade e motivação.

Há que distinguir o salário real do nominal. O salário real distingue-se do nominal por ser reajustado tendo em vista os efeitos da inflação. O salário assume-se como:

- Pagamento de um trabalho;
- Medida de valor de um indivíduo; e
- Definidor da hierarquia do indivíduo na organização.

Porque é que as empresas têm salários diferentes? A definição de salário de uma empresa depende da sua política salarial. Por política salarial considera-se o conjunto de princípios e directrizes que reflectem a orientação e a filosofia da organização, no que concerne aos assuntos da remuneração. A política salarial não é dinâmica e deve conter:

- Estrutura de cargos de salários (classificação dos cargos e faixas salariais);
- Salários de admissão (o salário de admissão deve coincidir com o salário mínimo. Se o indivíduo não preencher todos requisitos do cargo deve ser inferior em 10% ou 20 %); e
- Previsão de reajustes salariais (sejam por determinação legal ou espontâneos).

Carvalho e Serafim (1995) escreveram sobre a produtividade do trabalho e dentre os factores que contribuem positivamente para o aumento da produtividade de trabalho

referiram-se aos níveis de motivação do empregado que é conseguida primariamente com os salários. Para estes autores a compensação constitui o factor crítico para o aumento da produtividade de trabalho em qualquer organização. Naturalmente que não será o salário de forma isolada a aumentar a produtividade há que combiná-lo com outros factores. Entretanto uma coisa é certa na inexistência deste elemento, não há níveis de produtividade satisfatórios por alcançar.

Carrel *et all* (1992) defendem ser 3 os grandes objectivos de qualquer programa de compensação como sendo a atracção, retenção e motivação do pessoal. A compensação para estes autores é constituída de remunerações extrínsecas e de remunerações intrínsecas. As remunerações extrínsecas são de natureza pecuniária podendo ser salários, bónus, comissões, salários hora e em forma benefícios considerando-se neste rol a segurança social, pensão de reforma, subsídio de férias: Por sua vez as remunerações intrínsecas não assumem a forma monetária porém exercem significativos efeitos na moral do indivíduo. Enquadram-se grupo, o reconhecimento no trabalho, as condições de trabalho, as oportunidades de promoção e o próprio trabalho. Uma estratégia de fixação de salários altos produz resultados positivos dado que se atraem e se retém os melhores quadros de uma certa indústria, mas este efeito pode ser anulado se os gestores submeterem os empregados a fortes pressões, como que para justificar os elevados salários por eles auferidos. O salário para atrair, reter e motivar empregados não deve simplesmente ser alto, mas sobretudo percebido pelos empregados como justo. A percepção da existência da inequidade no salário resulta em tensões, na redução da moral dos trabalhadores e por último, em taxas de rotação do pessoal. Há que ter em conta que não há um programa de compensação capaz de manter os empregados permanentemente satisfeitos. O mais importante para manter a equidade é envolver continuamente os empregados na determinação dos níveis salariais e avaliar continuamente os cargos. A Avaliação dos cargos, não é mais do que uma sistemática determinação do valor relativo dos cargos na organização que resultam num sistema de pagamentos.

### **3.3.9. Planos de Benefícios Sociais**

O Plano de benefícios sociais na visão de Chiavenato (1992) integra o subsistema de manutenção e constitui os custos de manter o pessoal dado que são aquelas facilidades, vantagens e serviços que constituem sempre meios indispensáveis para manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Estes podem ter origem na:

- Exigências dos sindicatos;
- Competição entre as empresas na disputa de recursos mais hábeis; e
- Nova atitude do empregado, quanto aos benefícios sociais.

Os plano de benefícios sociais quanto à exigência podem ser legais (13º salário, férias, aposentadoria, seguro de trabalho, horas extras, salário maternidade, abono de família) e espontâneos (gratificações, seguro de vida, refeições, transporte, empréstimo, transporte, assistência médica e medicamentosa).

Quanto à natureza, os planos podem ser monetários (13º salário, férias, pensão de aposentação, reembolso ou financiamento das despesas com medicamentos) e não monetários (refeitórios, serviço social de aconselhamento, seguro de vida em grupo, horário móvel de entrada e saída, transporte). Para Ferreira (1988), por benefícios sociais deve-se entender todo tipo de ajuda que a empresa dá ao seu pessoal, seja suplementando a previdência social, seja complementando o seu salário (acréscimos à remuneração estabelecida no seu contrato de trabalho). Citando ainda Ferreira os benefícios mais frequentes podem ser desde adiantamentos de salários, empréstimos de emergência, assistência médica e medicamentosa, exames de saúde periódicos, bolsas de estudo, seguro de vida em grupo, gratificação por quinquénio (50 anos).

### **3.3.10. Auditoria de Recursos Humanos**

Um aspecto novo introduzido por Sherman e Chruden (1994) e não antes referido por outros autores é sem dúvida a auditoria de recursos humanos. Qualquer auditoria para além de assegurar uma utilização profícua dos recursos visa garantir o cumprimento das

regras, políticas e procedimentos da organização. Os programas de compensação visam estimular e provocar um desempenho favorável para o alcance dos objectivos da organização. Entretanto, é importante que estes sistemas sejam controlados para que nunca ocorram desvios.

A auditoria de recursos humanos visa avaliar por um lado a efectividade das funções pessoais, assegurar que a gestão de recursos humanos contribua para os objectivos globais da organização, acompanhar e assistir a evolução dos recursos humanos. Uma auditoria deve ajudar aos gestores a identificar a variância entre as expectativas actuais, esperadas ou condições desejadas. Mahler citado por Sherman e Chruden (1994: 520) refere que uma auditoria é um dado base que estimula mudança. Portanto a auditoria não deve ser percebida como facilitadora da mudança mas sim, instrumento de mudança.

### **3.3.11. Pesquisa de Recursos Humanos**

A organização deve continuamente desenvolver esforços na procura e melhoria da efectividade organizacional por meio da análise dos problemas individuais e organizacionais e na operação de mudanças. A pesquisa de recursos humanos visa examinar questões relacionadas com recursos humanos tais como absentéismo e assiduidade e a zelar por um adequado processo de recrutamento e selecção e na identificação das causas da insatisfação do pessoal.

Muitos departamentos de recursos humanos são responsáveis pela colecção e análise da informação sobre recursos humanos. Estes resultados são utilizados na avaliação das políticas vigentes na organização e para sugestão de mudanças necessárias.

### 3.4 Novas Tendências de Gestão

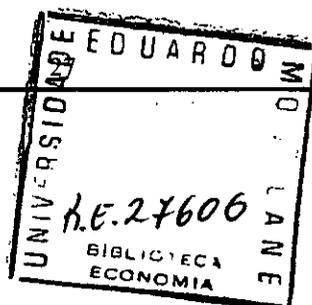
Na sequência do novo contexto competitivo o mundo empresarial reformulou estratégias para o sucesso e surgiram novas formas de olhar a administração como o *Empowerment*, a Reengenharia e o enfoque na Aprendizagem Organizacional.

#### 3.4.1. *Empowerment*

As empresas de sucesso e de alto padrão de desempenho nos dias que correm descobriram uma nova palavra – “*Empowerment*”. *Empowerment* em artigo extraído da S.A (2000) literalmente significa “dar poder”, dar autonomia aos funcionários para que as pessoas por si próprias diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa. O aspecto importante no tocante aos recursos humanos é os trabalhadores passarem a ser responsáveis pela análise e procura de soluções para os seus problemas, e deixarem de ser meros seguidores de orientações e políticas da gestão. Este aspecto entre outros motivos resulta do reconhecimento da importância do factor homem na organização.

Peter Drucker citado pelo mesmo artigo, numa entrevista extraída da *Harvard Business Review* defendeu que actualmente já não se avalia um gerente pelo número de pessoas que a ele se reportam, mas sim, pela sua capacidade em fazer essas pessoas decidirem por si mesmas e trabalharem a massa de informações disponíveis na empresa. Infelizmente, esta é a realidade em que muitas empresas relutam em aceitar, não obstante estarem certas de que os tempos mudaram e, do ponto de vista científico, parece claro que as empresas que não acompanharem esta tendência do “*Empowerment*” acabarão ficando pelo caminho, perderão seus melhores talentos, não vencerão a concorrência porque hoje vencer exige muita criatividade e iniciativa, e essas duas coisas só acontecem nas empresas que dão autonomia e poder ao seu pessoal. É bastante simples aplicar os *Empowerment* formulando questões do tipo:

As pessoas sentem-se com espaço e motivação suficiente para propor soluções aos problemas que enfrentam? As pessoas são estimuladas a criar autonomamente? Os esforços colectivos são incentivados e premiados?



Blanchard, *et all* (2000) afirmaram que o *Empowerment* é a chave para tornar a sua empresa mais produtiva. Portanto, esta nova tendência procura mostrar como deverão actuar futuramente os gestores e como as empresas do próximo século deverão organizar-se no futuro.

### 3.4.2. Aprendizagem Organizacional

No contexto em que estamos, caracterizado absolutamente por mudanças no ambiente de negócios, as organizações são levadas a investir significativamente em novas formas de funcionamento e de actuação no mercado. Significa que com o tempo as organizações perceberam que era preferível capacitar, promover e gerir mudanças do que simplesmente adquirir tecnologias. Em outras palavras, as organizações começaram a preocupar-se mais em aprender como promover a sua própria renovação, seja para adaptar-se ao novo meio, ou para transformá-lo.

O *Learning Organization* (ou a organização que aprende) “são as organizações onde as pessoas estão continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que desejam, merecendo assim o comprometimento das pessoas” S.A (2000). A organização que aprende é a que promove processos de re-percepção do ambiente a todos os seus níveis fazendo com que a organização evolua como um todo, aprenda a se adaptar e se renovar internamente. Contudo o mesmo artigo chama a atenção para que este conceito não seja confundido com a aprendizagem na organização, que é a aprendizagem de indivíduos dentro da organização. A diferença é que estes indivíduos podem não guardar necessariamente uma coerência ou compromisso com a organização e assim, não necessariamente promoverão a aprendizagem organizacional.

Michael Porter citado por Gibson (1998: 47-53) diz que as organizações na última década envolveram-se na reengenharia, *downsizing* e questiona o que elas inventarão no futuro. E, responde que vale a penas as organizações preocuparem-se em encontrar meios de crescimento e de criação de vantagens do que eliminar as desvantagens referindo a realização de grandes investimentos em capital humano.

#### 4. Recolha, Análise e Tratamento de Dados

A Telecomunicações Móveis de Moçambique-tmm é uma empresa do ramo de telecomunicações móveis que iniciou as operações no ano de 1997. A sociedade é do tipo por quotas e a estrutura societária apresenta as seguintes características:

- 74% do capital- Telecomunicações de Moçambique- TDM; e
- 26% do capital- DETECOM-Alemanha.

Conta actualmente no seu quadro de efectivo com 188 trabalhadores distribuídos pelas províncias de Maputo, Xai-Xai, Beira e Manica. A sua distribuição por níveis de escolaridade é a seguinte:

Níveis de Escolaridade				
Básico	Médio	Bacharelato	Licenciatura	Outros <sup>1</sup>
13	131	8	33	3

##### 4.1 – Recrutamento

A análise da forma como é conduzido o processo de recrutamento foi efectuada com base na informação extraída a partir de entrevistas e na base do regulamento interno (*Human Resources Regulation- 2000*).

A realidade mostra que nem tudo o que está estabelecido nestas fontes é praticado, na tmm porque por exemplo, na existência de determinada vaga, nem sempre se recorre a fonte interna, supostamente por inexistência de pessoal, justificado em parte, pelo facto de a empresa ser nova. A suposição de que o recurso a fonte externa era devido inexistência de quadros internamente veio a revelar-se falsa, quando recentemente foi lançado um concurso “clandestino” para preenchimento de cargos de direcção disponíveis. Esta situação gerou um descontentamento dos trabalhadores mais antigos que julgavam reunir condições para ocuparem os cargos por preencher. A confirmar os desvios entre o estipulado e o que na prática se verifica apurou-se em dados recolhidos que desde 1997 até a presente data, apenas 18 trabalhadores foram promovidos na tmm a categorias elevadas. Os trabalhadores têm consciência e informação de que havendo vaga eles gozam de primazia para as preencherem e é por

essa razão que se entregam afincadamente ao trabalho na esperança de almejam os altos cargos. Chamo atenção ao facto da quebra deste sentimento (subestima da fonte interna) poder resultar na quebra de uma das fontes de motivação do desempenho cuja a interligação com os demais globalmente afectarão o estágio actual da gestão de recursos humanos da tmm e, conseqüentemente os trabalhadores assumirão atitudes de indiferença relativamente aos objectivos organizacionais. Caracterizando-se então o processo de algumas falhas, como é que se justifica que propicie níveis de desempenho de recursos humanos satisfatórios?

A grande vantagem obtida pela tmm a partir do processo de recrutamento, relaciona-se com o facto de existindo desvios, tais desvios não significarem um desfasamento total com as teorias de gestão de recursos relativamente a um eficaz processo de recrutamento. De facto um processo de recrutamento bem conduzido deve ser antecedido por uma adequada análise e descrição de cargos. Na tmm são envolvidos no processo de análise e descrição de cargos os supervisores directos, o que em si facilita o desenho do perfil do candidato a recrutar e posteriormente um desempenho eficaz, dado que aloca-se um homem certo para a vaga existente. O papel desempenhado pelos supervisores directos é fundamental para a definição das responsabilidades envolvidas no cargo, dos requisitos a reunir e do que se espera do candidato.

O departamento de recursos humanos tem sob sua responsabilidade a conduta deste processo, nomeadamente a divulgação das vagas existentes por meio de anúncios, regra geral no *Jornal Notícias*, acção que é feita em coordenação com o departamento das relações públicas, as especificações das faixas salariais e outros elementos com o recrutamento relacionados. Está estipulado no *Human Resources Regulation 2000* que o recrutamento na tmm deve ser por concurso público sempre que as circunstâncias forcem ao recurso à fonte externa. Todavia, a prática mostra existirem alguns desvios que entretanto não tiram mérito à gestão de recursos humanos da tmm. Em verdade, a maior valia deste método reside na redução de processos e métodos pouco transparentes conduzidos por indivíduos, que motivados e impulsionados por laços de amizade e/ou parentesco pode escrupulosamente afastar

---

<sup>1</sup> Refere-se a níveis de escolaridade (1ª Classe a 8ª)

indivíduos capacitados e qualificados para desempenharem eficazmente o cargo. Ademais, o envolvimento dos supervisores directos permitem que os cargos sejam desenhados de forma que do indivíduo seleccionado possa-se esperar níveis de desempenho satisfatórios.

#### 4.2 – Selecção

A selecção tem como objectivo colocar o candidato certo para a vaga disponível. A selecção visa solucionar dois problemas básicos: Adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo. A selecção será sempre imprescindível a não ser que as pessoas manifestem mesmas capacidades, interesses, habilidades etc. A partir da verificação/observação directa e de dados recolhidos de fontes escritas e orais foi possível verificar que contrariamente ao que erradamente acontece na praça, em que tradicionalmente os departamentos de recursos humanos monopolizam o desenrolar do processo de selecção, na tmm a responsabilidade de selecção de novos candidatos não recai em um só departamento mas em vários que estiverem directamente envolvidos no preenchimento da vaga disponível.

A transparência com que é caracterizado este processo constitui a força motriz para que seja prestado um serviço de valor, isto é, os indivíduos que entram na organização entram por mérito próprio e depois de darem provas concretas de que realmente são candidatos certos para o cargo a ser preenchido, facto conseguido com a realização de testes escritos e práticos para a avaliação e validação das informações contidas no c.v.

A selecção de novos candidatos não está isenta de fraquezas e desvios. Cherrington(1995) defende que quanto maior for a quantidade de testes realizados menor é o risco de se seleccionar indivíduos que não reúnem requisitos necessários para o cargo. A prática na tmm revela a realização apenas de testes que visam apurar os conhecimentos e destreza do indivíduo e nunca testes psicotécnicos, de personalidade etc que visam sobretudo avaliar a capacidade de reacção do indivíduo, o seu estado psíquico, suas motivações etc. Estes tipo de teste, apesar de não ser imprescindível, a sua realização complementa e enriquece as outras técnicas de

selecção dado existirem cargos de contacto directo com clientes (caso dos atendedores de loja e da linha do cliente) em que os clientes motivados por aspectos de índole cultural e estado psicológico podem apresentar suas preocupações de forma agressiva e encontrarem uma resposta agressiva por parte do atendedor numa pura acção reactiva á situação provocada pelo cliente. Para a selecção mediante o cargo a preencher, começa com uma filtragem dos candidatos que não reúnem requisitos exigidos. A fase subsequente consiste na realização de teste escrito, a partir do qual, se apuram para a fase seguinte, os candidatos melhores classificados. A realização de testes elimina possíveis casos de selecção, com base em relações de parentesco e ao mesmo tempo, proporciona aos supervisores um instrumento de avaliação das potencialidades do indivíduo e suas futuras necessidades. Contudo emerge o problema de um brilhante estudante não ser necessariamente bom profissional.

A política de selecção não prevê a realização de testes escritos para candidatos com qualificações superiores reservando-se-lhes apenas as entrevistas. Neste caso, não havendo teste escrito, como é que se garante então a transparência do processo? Para este caso, jogam papel fundamental os supervisores directos que, sendo conhecedores da área sob sua supervisão, efectuam testes práticos e simulam várias situações de forma a avaliarem as reais capacidades do candidato. A decisão final de seleccionar cabe aos supervisores directos de cada área.

Relativamente às entrevistas estas decorrem em três fases e conduzidas regra geral pelos seguintes órgãos, nomeadamente:

- Recursos humanos;
- Supervisor directo da área; e
- Direcção.

A condução das entrevistas por estes 3 órgãos reduz sobremaneira o *Hallo Effect* segundo o qual o entrevistador poderia concentrar-se em um aspecto positivo do entrevistado e toma-lo como referência (por exemplo uma boa personalidade e bom visual) e descurar a possibilidade deste candidato não ser dotado de capacidades técnicas para desempenhar eficazmente o cargo.

Assim o candidato é seleccionado de forma transparente porque satisfaz os requisitos necessários para desempenhar aquele cargo e não porque houve um “apadrinhamento”.

Ao candidato seleccionado são criadas todas condições julgadas necessárias para desempenhar o cargo. Significa que meios tais como carro, telefone celular que podem ser julgados supérfluos são adstritos à um certo cargo quando se julga imprescindíveis. Isto não ocorre em outras empresas da praça onde a selecção observa métodos ortodoxos e que se confunde o carro como um bem de luxo, e não um meio de trabalho.

#### 4.3- Compensação

A produtividade e qualidade de serviço estão sempre associados ao desempenho do factor humano. Ora, o comprometimento do pessoal de qualquer organização com os objectivos da empresa pode ser conseguido através de diversas formas. Carvalho e Serafim (1995) defenderam que a produtividade estava directamente relacionada entre outros factores com os níveis de motivação do empregado incentivado por meio de salários e prémios.

É por esta razão que a compensação deve ser percebida como jogando um papel fundamental para a continuidade do ciclo produtivo da empresa dado que os salários que constituem custo para empresa, a esta retornam como receitas provenientes de vendas dos seus bens e serviços. Não há dúvidas que em países do terceiro mundo há maior preocupação em maximizar os rendimentos, daí que uma estratégia de estabelecer níveis salariais elevados resulte em satisfação dos recursos humanos do que por exemplo, uma excelente perspectiva carreira profissional. Não é sem razão que as empresas concorrenciais optam por utilizar a remuneração como principal arma para atracção de candidatos com experiência comprovada. Muitos quadros movimentam-se de organização a organização em busca, principalmente, de altos salários. Os dados recolhidos a partir do inquérito e das entrevistas comparados com as remunerações praticadas por organismos públicos e privados mostram que um trabalhador da tmm tem uma vantagem comparativa. Para elucidar, note-se que um

trabalhador com nível médio auferir no Estado 1.331.100,00Mts e na tmm, este salário é 77% do salário mínimo praticado. O salário directo constitui a principal fonte de motivação e o mínimo praticado porque em si é 77% do tabelado para trabalhadores da função pública com o nível de 11ª/12ª Classe. Diferentemente de outras empresas a este salário são acrescidas remunerações indirectas e a revisão de salários é feita numa base semestral. O conjunto de remunerações directas:

- 13 salários por ano;
- 1 subsídio de férias;

A remuneração praticada de forma indirecta subdivide-se em:

- Subsídio de alimentação – 50.000 \*22 dias; = 1.100.000
- Subsídio de transporte – 10.000,00\*22 dias = 220.000
- Bónus mensal de 250.000,00<sup>2</sup>
- 1 bónus pago semestralmente<sup>3</sup>.

A política salarial é fixada obedecendo as seguintes características:

- Nível hierárquico;
- Grau de dificuldade em preencher o cargo (alto, médio e baixo);
- Formação académica;
- Experiência de trabalho; e
- Desempenho

Há no entanto uma fraqueza relativamente à política salarial dado que se podem encontrar, por exemplo, indivíduos com qualificações médias que estão a auferir o mesmo salário que um indivíduo com grau universitário, isto é, há casos de desequilíbrios entre os requisitos predispostos. Esta situação leva a criação de grupos informais que na clandestinidade partilham sentimentos de desagrado em relação a situação. Esta situação a prevalecer poderá prejudicar as relações sociais e de trabalho entre os empregados e numa fase última poderá culminar com os desligamentos dos empregados à organização que recorrerão a outras organizações com interesse de verem também valorizada a sua formação académica. Outra fraqueza existente na política de remuneração tem haver com os critérios utilizados para aferição do grau de dificuldade em encontrar indivíduos para

---

<sup>2</sup> Valor mínimo em chamadas, variável mediante a categoria e o cargo.

<sup>3</sup> Varia consoante a hierarquia sendo o mínimo de usd 400 (sujeito ao imposto).

preencherem o cargo. Um critério principal utilizado baseia-se no número de c.v. submetidos pelos candidatos. Assim, poucas candidaturas por meio de c.v. significa que há grandes dificuldades se substituir o candidato e vice-versa. Ora num país vasto como Moçambique, com deficientes vias de acesso e de comunicação poderá isto provar-se como absolutamente verdadeiro? O que dizer de pessoas que nem sequer tiveram conhecimento da existência das vagas por deficiências do sistemas de comunicação? E os que não conseguiram fazer chegar as suas candidaturas a tempo, quer por demora do correio, quer por perda do expediente? Há de facto necessidade de se redesenhar a gestão de recursos humanos mormente a política de remunerações não obstante o facto da mesma ter como ponto forte, a fixação de níveis salariais elevados em relação aos praticados no mercado.

## 5. Colecta e Análise de Dados

Este capítulo apresenta em forma de tabela, uma síntese das respostas recolhidas a partir das entrevistas e inquéritos realizados. As semelhanças e divergências apuradas constituíram suporte para o redesenho da actual gestão de recursos humanos, isto é, alicerçaram a preposição das recomendações e sugestões para a gestão futura de recursos humanos da tmm.

### a) Gestores seniores

Questões	Resposta					
	Gestor Geral	Gestor Técnico	Gestor do Dep. RH	Gestor do Dep. Téc	Gestor do Dep. Mkt	Gestor do Dep. Adm.
Como/Quem faz o plano de RH	Todos são envolvidos	Sou envolvido	Nem sempre	Sou informado		Sou envolvido
Como/Quem faz o Des./Anál.Cargos	Só para cargos de supervisão	Colabora com os outros	Colabora com os deptos	Processo conjunto	Processo conjunto	Processo conjunto
Como se processa o rec. de novos candidatos	1º Interno 2º Externo	1º Interno 2º Externo	1º Interno 2º Externo	Recurso a qualquer fonte	Recurso a qualquer fonte	Recurso a qualquer fonte
Como se processa a selecção de candidatos	A cargo dos RH	A cargo dos RH	Condução -Dep.RH Decisão-Superviso res	Decisão	Decisão e Condução	Decisão
Existem benefícios sociais. Será adequado	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Há incentivos p/estimular os trabalhadores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

b) Trabalhadores

Questões	Resposta					
	Empreg. A	Empreg. B	Empreg. C	Empreg. D	Empreg. E	Empreg. F
Gosta de trabalhar na tmm?	Sim	Não	Melhor	Sim	Depende	Sim
Sente existir qualquer discriminação nos benefícios ou inibição assumir para qualquer posto?	As vezes	Não	Não	Não	existe	Não
Encontra espaço para apresentar seus problemas e vontade de serem solucionados?	Em alguns chefes	Os chefes não aceitam opinião	Há sempre reuniões do depto	Reunimos sempre fora do local	Depende do humor do chefe	Reunimos nos sempre p/discussão
Porque te esforças em trabalhar mais. Sentes-te comprometido com a empresa?	Sinto-me motivado e quero melhorar	Melhorar as minhas capacidade	Quero ser promovido	A empresa faz o suficiente p/mim	Trabalhand o mais posso ser promovido	Gosto do trabalho que faço
Satisfaz as suas necessidades básicas com o salário?	Sim /	Não totalmente	É difícil responder	Dá para viver	Satisfaz o mínimo	Sim
Sente-se bem na tmm e porque? Gostava de ver algo a mudar?	Sim. Gostaria de ter mais formação	Gosto de trabalhar. Tem que haver pensões	Sim. A escolaridade deve ter peso no salário	Há um ambiente saudável	Gosto de trabalhar com equipas motivadas	Há condições mínimas me manter aqui.

## 6. Conclusões e Recomendações

### 6.1 Conclusões

A análise efectuada mostra que os processos de selecção, recrutamento e compensação constituem factores críticos para o sucesso da tmm. Não se pretende com isto dizer que estes sejam exclusivamente os únicos factores de crescimento, dado que, há que ter em conta, o facto de a tmm ter o monopólio legal do mercado.

O recrutamento é factor crítico porque quer seja a fonte interna e/ou externa são atraídos candidatos que reúnem capacidades e qualidades para conseguirem altos níveis de desempenho e colocar a organização em patamares de sucesso.

A selecção criteriosa de pessoas certas para as vagas disponíveis resulta no comprometimento dos empregados com os objectivos da empresa.

É indiscutível o papel desempenhado, pela política de remunerações. A fixação, por exemplo de níveis salariais altos, atrai candidatos mais experimentados que procuram salários mais altos. A compensação tem um *spill over* não somente a nível motivacional dos empregados mas também nos processos de recrutamento e de selecção uma vez que a afeição por salários altos resulta na corrida de muitos candidatos à organização, o que enriquece a base de escolha da organização. As recentes movimentações de quadros de organizações estatais e privadas para grandes projectos como Mozal e outros elucidam o peso deste componente na atracção de quadros qualificados e experimentados.

### 6.2. Recomendações

A entrada de um novo concorrente representa sempre uma ameaça para qualquer empresa. Assim, a tmm deverá reestruturar a sua política de gestão de recursos humanos e recomendam-se as seguintes medidas:

- Aposta na treinamento e formação do pessoal com enfoque em assuntos relacionados com a gestão do relacionamento com clientes o que irá contribuir na rapidez e qualidade de atendimento ao cliente;

- Introdução de uma *cultura organizacional* que releve a importância do cliente e sua satisfação, dado que existem algumas pessoas que se confrontam verbalmente com clientes.
- Introdução de um plano de benefícios sociais que crie estímulo aos trabalhadores, por exemplo, empréstimos aos trabalhadores. Cerca de 90% dos trabalhadores são jovens sem habitação própria;
- Desenvolver um programa de planeamentos de carreiras profissionais onde por exemplo, estabeleça-se que após *n* anos de trabalho o trabalhador candidata-se a um curso de mestrado superior etc.;
- Inclusão no processo de selecção de testes psicotécnicos e de personalidade com o objectivo de eliminar o risco de se seleccionar para cargos de contacto directo com clientes indivíduos que perante uma situação explosiva do cliente possam pautar pela mesma conduta.
- O critério de definição de salários deve observar entre outros requisitos, as qualificação académicas dos candidatos. Esta medida visa eliminar o estigma de que a organização não valoriza a formação académica. É importante que os gestores tenham a percepção da existência para além do contrato formal de trabalho, de um psicológico que pode ser composto, por exemplo, do desejo de ser remunerado como técnico superior. Ora se as condições internas não favorecerem este contrato psicológico como resultado haverá uma queda da motivação.

## 7- Referências Bibliográficas

- GIBSON, R.(1998). *Rethinking the Future*, Nicholas Brealey Publishers, London
- MEGGINSON et all (1998). *Administração- Conceitos e Aplicação*. Alabama. Harbara.
- CHERRINGTON, D.(1995). *The Managing of Human Resources*.4ª Edição. Prentice, Hall, INC. Nova Jersey
- CARVALHO, A e SERAFIM, O. (1995). *Administração de Recursos Humanos*.Volume 2. Editora Pioneira. São Paulo
- BYARS, L e RUE, L. (1994). *Human Resource Management*. 4ª. Richard, Irwin, INC. Sydney
- CARVALHO, A e NASCIMENTO, L. (1993). *Administração de Recursos Humanos*. Volume 1. Editora Pioneira. São Paulo
- CARELL et all (1992). *Personnel/Human Resource Management*. 4ª Edição. Macmillan Publishing Company. New York
- CASCIO, W. (1992). *Managing Human Resources-Productivity, quality of work life, profits*. 3ª Edição. Mcgraw Hill Inc. New York
- LAKATOS, E e MARCONI, M (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*.4ª Edição. Editora Atlas. São Paulo
- BALTAZAR, R. (1990). *Texto de Apoio de Introdução a Economia Política I-Faculdade de Economia*. Universidade Eduardo Mondlane
- SOUSA, A. (1990). *Introdução à Gestão – Uma abordagem sistêmica*. Editorial Verbo. Lisboa.
- SHERMAN, A e CHRUDEN, H .(1984). *Managing Human Resources*. 4ª. South Western publishing CO. OHIO.
- FERREIRA, Pinto. (1988). *Administração de Pessoal – Relações Industriais*. Editora ATLAS. São Paulo.
- OSBORNE, D e GAEBLER, T(1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurship spirit is transforming the public sector* . Prentice Hall Publishers. New York.

SA-Expertise. (2000) – <http://www.vvf.com.br/Novembro99/rev.expertise.htm>. 07.03.2000

SA – A Palavra é *Empowerment*.(2000) – <http://Intra.cprm.gov.br/didote/p033.htm>.23.06.00

Blanchard, ett all.(2000): <http://www.objectiva.com.br/releases/090-3.htm>.23.06.00

SA- Aprendizagem Organizacional.(2000) – <http://www.Zumble.com.br/aporg2.htm>.24.06.00

*Human Resources Regulation* (2000)- Telecomunicações Móveis de Moçambique

*Jornal Comércio* [ Brasil ] 02.02.98:1

## ANEXOS

### Questionário ao departamento de recursos humanos

#### Departamento de Recursos Humanos

1. N.º de trabalhadores efectivos (Maputo, Beira, Xai-Xai, Manica)

2. Escolaridade:

**Habilitações ..... N.º de Trabalhadores .....Intervalo de Salário**

6ª a 7ª Classe

8ª a 10ª Classe

11ª a 12ª Classe

Bacharelato

Licenciatura

Outros

3. Regalias e Subsídios Gerais Vigentes

**Tipo Sim Não**

13º Salário

Assistência Médica e Medicamentosa

Subsídio de Alimentação

Subsídio de Transporte

Subsídio de Renda de Casa

Bónus de Antiguidade

Abono de Família

Subsídio de Férias

Outros

## Questionário ao Gestores Seniores

1. Como e por quem é feito o plano de recursos humanos da tmm?
2. Como e por quem é feito o desenho e análise dos cargos?
3. Como se processa na tmm o recrutamento de candidatos para cargos a preencher?
4. Como se processa a selecção de candidatos aos cargos a preencher e quais os métodos utilizados?
5. Que factores são tidos em conta na definição do pacote de remunerações e subsídios da tmm?
6. De que consiste o pacote de remunerações e subsídios da tmm?
7. Existe na tmm um plano de benefícios sociais?
8. Que incentivos são utilizados para estimular para motivar os trabalhadores e estimular o seu desempenho?

## Questionário aos trabalhadores

- 1- Gosta de trabalhar na tmm. Se sim, diga porquê?
- 2- Sente-se discriminado em relação aos outros trabalhadores da tmm?
- 3- Encontra espaço para expor os seus problemas e vontade de serem solucionados pela gestão?
- 4- Porque te esforças em melhorares o teu desempenho?
- 5- Satisfazes as necessidades básicas com o teu salário?
- 6- Porque é que gosta de trabalhar na tmm?

