

TEXTO DE APOIO

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E COMPENSAÇÃO

“Compensar, seja o desempenho individual, seja o desempenho organizacional, é valorizar os esforços empreendidos e os respectivos resultados obtidos pelo colaborador, em prol do desenvolvimento sustentável e permanente de uma empresa”. Charles Abner, 2011).

1. Conceito

O **subsistema de manutenção**, também conhecido por subsistema de retenção de recursos humanos, é uma ferramenta de gestão importante usada pelos gestores no sentido de manter satisfeitos e motivados os colaboradores e induzi-los a permanecer na organização e a vestir sua camisola.

Do ponto de vista de gestão de recursos humanos, segundo Armstrong (1996), a **organização viável** é aquela que não apenas atrai, capta e aplica os seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém e retém na organização e recompensa-os adequadamente.

Sistema de recompensas é o conjunto de remunerações e incentivos oferecidos pela organização para estimular certos tipos de comportamento laboral.

Sistema de punições é o conjunto de medidas disciplinares, castigos ou penalidades, reais ou potenciais, para coibir certos tipos de comportamentos, visando orientar a conduta sócio-profissional das pessoas da organização que não se desviem de rumos esperados, bem como prevenir sua repetição, castigar sua reincidência ou ainda afastar o autor do convívio dos demais membros da organização (Gil, 2009).

2. Objectivo

O **subsistema de manutenção**, também conhecido por **subsistema de retenção de recursos humanos**, tem como objectivos, por um lado, aumentar o empenho e a satisfação dos colaboradores para sua estabilização na organização e elevar a qualidade e a quantidade da sua contribuição.

Por outro, o **subsistema de manutenção de recursos humanos** apoia a implementação e realização dos objectivos estratégicos da empresa, a curto, médio e longo prazo, garantindo que a empresa tenha pessoal habilitado, competente, comprometido e bem motivado, que necessita para cumprir a sua missão com sucesso ou realizar o seu plano de negócio de forma eficaz (Chiavenato, 2006).

3. Funções e tarefas

Segundo António de Sousa (2009), as funções e tarefas do subsistema de manutenção são as seguintes:

- a) **Gerir salários**
 1. Utilizar e valorizar o esforço de cada funcionário em cada função;
 2. Pesquisar o meio envolvente para manter a competitividade externa dos salários;

3. Estabelecer e apoiar a execução de políticas salariais ao serviço do desenvolvimento da organização;
 4. Zelar pela aplicação da estrutura e tabela salarial;
 5. Assegurar a implementação correcta do sistema de carreiras e remuneração em vigor na organização.
- b) **Gerir benefícios sociais**
1. Planear as formas de remuneração indirecta, tais como o seguro de saúde e vida, as pensões, as participações nos lucros, fundos sociais de trabalhadores, viatura da empresa, férias pagas pela empresa, casa da empresa, subsídios e bónus adicionais ao pacote salarial e complementos salariais;
 2. Estabelecer regras de acesso aos benefícios sociais de acordo com as necessidades dos beneficiários, os interesses e objectivos da organização.
- c) **Dialogar com representantes dos trabalhadores** (organizações sindicais)
1. Manter o diálogo com os líderes dos sindicatos da empresa;
 2. Conduzir as negociações laborais;
 3. Formar parcerias com os sindicatos, se necessário;
 4. Assinar contratos colectivos com os sindicatos dos trabalhadores.
- d) **Criar um clima de participação e envolvimento do pessoal**
1. Estimular a participação dos funcionários na vida da organização;
 2. Mobilizar os funcionários a serem fiéis à organização;
 3. Inculcar nos funcionários o espírito de equipa e sigilo profissional;
 4. Estimular a comunicação; iniciativa e co-responsabilidade na equipa de trabalho;
 5. Encorajar a inovação, o empenho da qualidade e redução de desperdícios ou prejuízos;
 6. Manter sempre presente os objectivos da organização e do trabalho, função ou tarefa;
 7. Reforçar o sentimento da realização pessoal do funcionário dentro da organização;
 8. Apoiar as chefias ou gestores de linha para desempenharem as suas responsabilidades na gestão das suas equipas e dos seus sectores de trabalho.
- e) **Promover saúde, higiene e segurança no trabalho e bem-estar do pessoal**
1. Ajudar o cumprimento da lei na área de higiene, segurança e saúde no trabalho;
 2. Promover os serviços de saúde ocupacional;
 3. Fazer a prevenção de acidentes e a educação para a segurança no local de trabalho;
 4. Gerir as cantinas, o lugar de convívio e o sistema de transporte do pessoal da empresa;
 5. Apoiar a resolução de problemas sociais pessoais e colectivos dos colaboradores;
 6. Dinamizar actividades culturais, recreativas e desportivas na organização;
 7. Desenvolver na equipa atitudes favoráveis à segurança no trabalho.

As organizações modernas cujos factores competitivos não são mais os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, enfrentam um enorme desafio na retenção do seu pessoal. Isto para dizer que as organizações não devem apenas ser criativas no provimento e aplicação de recursos humanos, como também, devem flexibilizar e actualizar a gestão das recompensas (monetárias e não monetárias).

Algumas pesquisas têm mostrado que as pessoas tendem a mostrar interesse por organizações que oferecem altos salários. Outras revelam que altos salários podem ser um factor para atrair profissionais qualificados, mas para retê-los é preciso tomar em consideração outros factores de motivação, como, por exemplo, a oportunidade de desenvolvimento na carreira profissional.

Neste subsistema são analisados alguns elementos-chave que merecem atenção dos gestores para manter ou reter os seus profissionais motivados, produtivos e para que eles se identifiquem com a sua organização.

4. Análise da Motivação dos Recursos Humanos

A motivação é um dos temas mal compreendidos e explorados de forma quase irresponsável pela diversa literatura. Vários são os livros ou artigos cujos títulos são caracterizados por palavras “bonitinhas”, tais como: técnicas de aumentar a produtividade dos recursos humanos; motivação como um instrumento do sucesso empresarial; *etc.*, e o fazem como se quisessem revelar um segredo que resolveria todos os problemas relacionados com a motivação do pessoal nas empresas.

Desde já, convém dizer que não existe uma fórmula que uma vez aplicada resolveria o problema da motivação do pessoal nas organizações porque este é um assunto muito mais complexo do que parece. Mas um aspecto relevante é o facto de os gestores saberem o que é a motivação e quais os factores que a causam nos próprios gestores que não estão imunes aos problemas da motivação.

Este estudo é revelado nas teorias de motivação de vários autores, que a seguir são analisadas de uma forma resumida.

4.1. Teorias de Motivação

No período anterior à revolução industrial, segundo Tadin, *et al* (2005), não havia muita preocupação em saber o que motivava ou não uma pessoa. Nas empresas, a ferramenta de motivação utilizada era a punição. Não havia preocupação alguma em se oferecer algum benefício para se obter um resultado melhor.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo e surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social (Chiavenato, 1999).

Com a **Teoria das Relações Humanas** passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas e o seu impacto no desempenho individual e organizacional.

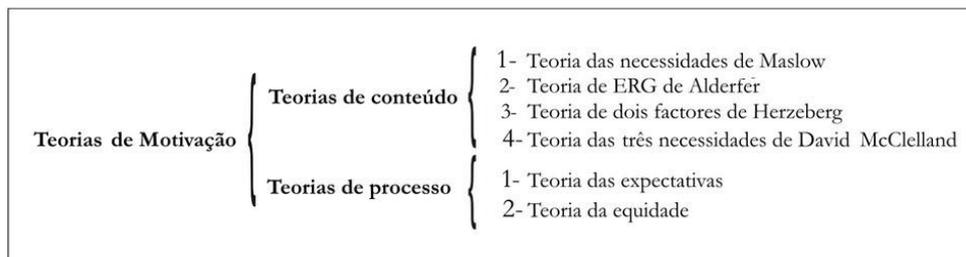
No funcionário ou trabalhador, a motivação passou a ser considerada como sendo o factor determinante, talvez o principal, do êxito e da qualidade de trabalho.

Os estudos feitos na era pós-revolução sobre o comportamento humano se concentraram na análise da motivação, daí terem surgido várias teorias que procuram explicar o comportamento do homem no contexto laboral e fora dele.

Estas teorias foram apelidadas por **teorias de motivação** pelo simples facto de procurarem explicar quais os factores que determinam a motivação do indivíduo no exercício de determinadas actividades.

As **teorias de motivação** são comumente classificadas em **dois grupos principais**, nomeadamente: as **teorias de conteúdo** e as **teorias de processo**, tal como é ilustrado na figura abaixo:

Figura 7: Teorias de motivação dos colaboradores da organização



4.2. Teorias de Conteúdo de Motivação

A **motivação dos recursos humanos na organização** tem aparecido como não tendo uma única causa, isto para dizer que há vários factores que influenciam o desejo de uma pessoa para efectuar um trabalho ou se comportar de determinada forma perante sua tarefa.

Das várias teorias que procuram explicar os problemas relacionados com a motivação, algumas relatam que a motivação está ligada à satisfação de necessidades.

As teorias baseadas nas necessidades são denominadas **teorias de conteúdo** e sugerem que a chave para a motivação no trabalho é um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos colaboradores.

As **teorias de conteúdo** procuram explicar como é que o desempenho, o comportamento, a produtividade, etc., podem ser influenciados por necessidades satisfeitas ou não satisfeitas dos colaboradores da organização.

As **teorias de conteúdo** são compostas por principais **quatro teorias básicas** de motivação, que a seguir se apresentam.

4.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow continua a ser entre os mais citados autores da teoria das necessidades de motivação. A sua teoria sobre a hierarquia das necessidades tem servido de base para a mais recente literatura sobre a motivação das pessoas nas organizações.

Na **teoria de Maslow**, as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou de importância, formando uma **espécie de pirâmide**.

Esta teoria sugere que as pessoas adultas têm em comum um conjunto de **cinco categorias de necessidades** organizadas por **prioridades crescentes**, segundo ilustra a figura piramidal abaixo:

Figura 1: A Pirâmide da hierarquia das necessidades de motivação de pessoal de Abraham Maslow.



Fonte: White e Bednar (1986), *Motivação do Pessoal da Empresa*.

Assim como está ilustrado na figura, de baixo para cima, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as chamadas **necessidades primárias** e os restantes níveis constituem as **necessidades secundárias**.

É neste contexto que White e Bednar (1986), fazendo referência à teoria de Maslow, sustentam que as necessidades não satisfeitas são motivadoras principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as **necessidades fisiológicas** não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de segurança, sociais e por aí em diante.

No entanto, se as necessidades de um nível forem satisfeitas, automaticamente, surgem as necessidades de nível imediatamente superior do indivíduo, e desta forma as necessidades de nível inferior deixam de ser motivadoras do comportamento individual.

Ao assumir que as necessidades constituem o elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, constata-se que na teoria de Maslow:

1. Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
2. Os níveis mais baixos de necessidades monopolizam o comportamento do indivíduo, por isso, as necessidades primárias têm que ser satisfeitas primeiro.

4.2.2. Teoria de ERG de Alderfer

Mais recentemente, Clayton Alderfer resumiu as necessidades humanas em **três categorias** cuja teoria ficou conhecida pela abreviatura *ERG* derivada das palavras em língua inglesa, nomeadamente: *Existence, Relatedness e Growth (ERG)*, que significam em português, **Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)**, respectivamente.

A **necessidade de Existência** de Alderfer compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, frio, ar, abrigo, cobertura corporal, condições de trabalho, pagamento, entre outros.

A **necessidade de Relacionamento** corresponde às necessidades sociais de Maslow, que são os desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, tais como amar, relacionar-se, ter amigos, gostar, apreciar coisas e viver em sociedade ou família.

A **necessidade de Crescimento** de Alderfer corresponde à auto-estima e necessidades de auto-realização. Alderfer, à semelhança de Maslow defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, embora ele apresente apenas três níveis hierárquicos ou categorias de necessidades. Vê-se então uma diferença substancial entre Alderfer e Maslow quanto à categorização das necessidades.

Embora algumas proposições de Alderfer sejam consistentes com o pensamento de Maslow, outras reflectem diferenças significativas. Alderfer, por exemplo, sugere que, se as necessidades de alto nível não puderem ser satisfeitas, aumentará o desejo da pessoa em satisfazer as necessidades de nível mais baixo. Por outras palavras, uma pessoa pode reverter as necessidades de nível mais baixo quando ela se aperceber que as necessidades de nível mais alto estão bloqueadas.

Esta proposição de Alderfer reflecte aquilo que White e Bednar (1986) chamam de **reacção clássica de regressão da frustração**. Neste tipo de reacção assume-se que uma pessoa frustrada por não ter sido capaz de alcançar um objectivo desejado, pode encontrar satisfação através de substituição desse objectivo por um outro capaz de ser alcançado por ela.

4.2.3. Teoria de dois factores de Herzberg

A **teoria de dois factores de Herzberg** trouxe uma dimensão adicional para a teoria motivacional sendo que o seu foco está na motivação no local de trabalho. Após vários estudos, Herzberg concluiu que as pessoas têm dois grupos de necessidades distintas, que ele classificou como sendo **factores higiénicos e factores motivadores**.

Os **factores higiénicos**, também denominados *extrínsecos*, segundo Chiavenato (2006), são aqueles que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Temos como factores higiénicos, as condições de trabalho, o salário, tipo de supervisão, políticas da empresa, entre outras.

Na visão de Chiavenato (2006), as pesquisas de Herzberg revelam que, quando as necessidades higiénicas são óptimas, elas apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam à satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo.

Quando as **necessidades higiénicas** são precárias, elas provocam a insatisfação dos empregados. As **necessidades higiénicas** são essencialmente preventivas, por isso, se chamam *higiénicas*, ou seja, *profiláticas*, pois evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação, logo, não conduzem à motivação dos colaboradores da empresa.

Os **factores motivadores** são intrínsecos e estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas pelo trabalhador. Ao contrário das necessidades higiénicas, as **necessidades motivadoras** estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, de auto-realização e de responsabilidade.

Quando os **factores motivadores** são óptimos, eles provocam satisfação nas pessoas, dando origem à motivação. Quando **são precárias**, eles provocam a insatisfação e, por essa via, a desmotivação dos colaboradores da empresa.

A **teoria de dois factores de Herzberg** foi bastante questionada aquando da sua representatividade. O que se tem posto em causa é que o grupo que ele analisou (gestores

de empresas de contabilidade e engenharia) representa um segmento da força de trabalho bastante pequeno para que a sua teoria seja generalizável.

Contudo, ao procurar explicar o que motiva e o que não motiva as pessoas em situação de trabalho, trouxe uma grande contribuição no campo da gestão e no esforço para perceber a motivação das pessoas no local de trabalho.

Uma das contribuições mais significativas da teoria de Herzberg tem sido o seu impacto nas organizações, na forma de programas de **enriquecimento de cargos ou funções**, propostos por Herzberg para o enriquecimento de actividades e tarefas, como elemento para se alcançar a satisfação no cargo desempenhado pelo colaborador.

O enriquecimento de cargo envolve a redefinição de cargos para alterar a natureza, do conteúdo do seu trabalho ou tarefas como forma de dar aos trabalhadores uma maior autonomia e responsabilidade no planeamento e controlo do seu próprio desempenho. Essencialmente, o enriquecimento de cargos visa aumentar as oportunidades de reconhecimento, crescimento e auto-realização em cada trabalho individual.

Este enriquecimento de cargo pode ser tanto **vertical** (aumento do grau de dificuldade na realização do trabalho) ou **lateral** (diversificação de atribuições).

Por outras palavras, enriquecer um cargo é aumentar, deliberadamente, a responsabilidade, amplitude e o desafio do trabalho. Isso pode ser conseguido de várias formas, tais como:

1. Permitir aos trabalhadores a definição dos seus próprios prazos de execução do trabalho.
2. Permitir-lhes decidir como fazer o trabalho e determinar os métodos e a metodologia do processo laboral.
3. Permitir-lhes verificar a qualidade do seu trabalho.
4. Possibilitar-lhes a aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

4.2.4. Teoria de Motivação de McClelland

Para além das teorias de motivação de Maslow, Alderfer e Herzberg, outros teóricos, estudaram necessidades específicas e como essas necessidades influenciam o comportamento do colaborador no local de trabalho.

Nesta ordem de ideia, White e Bednar (1986), citando David McClelland, acreditam que há três motivos ou necessidades que são particularmente importantes no local de trabalho ou no posto de trabalho. Esses motivos ou necessidades incluem afiliação, realização e poder. Estas necessidades afectam o comportamento dos gestores e dos trabalhadores, em geral, de forma quase que similar.

Necessidade de afiliação refere-se à necessidade de a pessoa estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de companheirismo, de aceitação no grupo, de ser gostado pelos outros. Manter relações interpessoais positivas dentro de uma organização é uma função muito importante.

White e Bednar (*ibid.*, 1986) sustentam que gestores que têm altas necessidades de afiliação podem ser encontrados em trabalhos em que manter relações interpessoais é mais importante do que tomar decisões. Esses gestores são orientados para as relações humanas no processo de tomada de decisões como líderes.

Quanto à esta necessidade, White e Bednar (*ibid*) sugerem que gestores que possuem altos níveis de necessidades de afiliação podem ser inefectivos em concretizar os objectivos

organizacionais devido ao seu forte desejo de preservar a harmonia e boas relações laborais com e entre colegas.

Necessidade de realização refere-se ao desejo de fazer algo melhor, o que exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras. A necessidade de realização tem sido reconhecida como sendo um tipo de necessidade que afecta o desempenho das pessoas em certas tarefas e cargos.

Gestores com este tipo de necessidades tendem a exibir características similares, tais como:

- a) Eles gostam de trabalhar de forma a alcançar os objectivos que estabeleceram para eles mesmos. Pessoas com necessidades de realização calculam cuidadosamente seus objectivos e os estabelecem a um nível que maximiza o seu sentido de realização mais do que a quantidade e qualidade alcançada. Aqueles com altas necessidades de realização estão apenas preocupados com o sentido da realização e não muito com a recompensa (pagamento, promoção) resultante da realização.
- b) As pessoas que possuem altos níveis de necessidades de realização tendem a escolher tarefas em que elas são unicamente responsáveis mais do que tarefas que requeiram a participação de outras pessoas.
- c) As pessoas com altos níveis de necessidades de realização, geralmente, conseguem alinhar seus objectivos com os objectivos da organização e podem dar uma grande contribuição para a sua organização. As implicações da necessidade de realização para o comportamento organizacional são claras. A efectividade de uma organização é parcialmente medida em termos de sua habilidade para alcançar os seus objectivos de forma eficaz.

Necessidade de poder é definida como sendo o interesse para obter e manter controlo sobre outras pessoas. De um gestor com altas necessidades de poder é esperado que tente influenciar o alcance de um objectivo e procure controlar os recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais, informação, etc.), necessários para alcançar determinados objectivos.

Infelizmente, o **termo poder**, muitas vezes, é associado às pessoas que o têm usado indevidamente (abuso de poder), por isso, as pessoas têm tendência a olhar com um certo cepticismo e desconfiança para as pessoas que possuem altos níveis de necessidade de poder.

Gestores e Administradores de empresas com altas necessidades de poder não tomarão necessariamente atitudes coercivas ou autocráticas para alcançar objectivos. Eles podem ser identificados pelo facto de as suas acções estarem destinadas a ganhar controlo sobre o ambiente interno e, possivelmente, também sobre o ambiente externo da organização.

A necessidade de poder, enquanto desejo de influenciar os outros para alcançar objectivos organizacionais e não apenas o interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação, é uma necessidade crítica que os bons gestores do topo deveriam ter. Em gestão, o poder é benéfico quando ele é direccionado aos fins organizacionais e não apenas pessoais.

As necessidades que foram discutidas acima são vistas como sendo importantes para as organizações, uma vez que a percepção das necessidades humanas pode ajudar os gestores a perceber as causas de determinados comportamentos.

A habilidade de reconhecer as nossas próprias necessidades, bem como as necessidades das pessoas com quem trabalhamos, pode aumentar o desempenho e a satisfação no trabalho,

através de uma boa colocação das pessoas nos respectivos cargos e melhoria das relações interpessoais.

No geral, as **teorias de conteúdo** enfatizam a importância das necessidades intrínsecas na motivação das pessoas. Os teóricos como Maslow, Herzberg e Alderfer focalizam a existência destas necessidades e o papel que elas assumem na iniciação do ciclo motivacional. Sem dúvidas, estas teorias também têm suas limitações pelo facto de maior parte delas acreditarem que existe uma melhor forma de motivar as pessoas.

Recentemente, emergiram abordagens diferentes para perceber a motivação. Essas abordagens incluem as teorias de processo que consideram a motivação como uma decisão individual de levar adiante um determinado nível de esforço e desempenho pessoal no local de trabalho.

Em seguida, são analisadas e discutidas algumas dessas teorias de processo motivacional.

4.3. Teorias de Processo de Motivação

Como já foi dito anteriormente, que as **teorias de processo** são aquelas que se concentram em como as pessoas fazem as escolhas em função dos objectivos desejados. Neste sentido, as **teorias de processo** atribuem ao indivíduo um papel cognitivo de tomada de decisão, em que ele selecciona os objectivos e o significado para persegui-los.

Aqui acredita-se que as pessoas são motivadas por diferentes resultados. Culturas diferentes chamam atenção para o uso de diferentes modelos de motivação. É aqui onde as teorias de conteúdo falham, por não conseguirem reconhecer as escolhas individuais e as influências sócio-culturais na motivação do pessoal na organização.

É neste campo que as teorias de processo pretendem colmatar no estudo sobre as teorias de motivação, tomando em consideração os aspectos da vida sócio-cultural que influenciam a motivação do pessoal no trabalho.

Por exemplo, Maslow apresenta uma teoria universalista, acreditando que ela se aplica para cada pessoa, por isso, a sua teoria não consegue explicar as diferenças entre as pessoas e entre as culturas. Aqui exploram-se, pelo menos, **duas teorias de processo de motivação** no trabalho: *a teoria de expectativas e a teoria de equidade*.

4.3.1. Teoria de Expectativas

Esta é uma teoria de processo em que se defende que a motivação pessoal depende da **expectativa** de que o esforço conduzirá a um bom desempenho e, conseqüentemente, o desempenho conduzirá instrumentalmente a uma recompensa.

A motivação é então uma função do valor dos resultados desejados e a probabilidade percebida de que o esforço conduzirá a uma recompensa desejada.

O valor de uma recompensa está na sua capacidade de satisfazer necessidades criadas, no prazer que ele proporciona ou na sua contribuição no alcance de um objectivo individual.

O psicólogo norte-americano Victor Vroom, citado por Buchanan e Huczynski (2004), desenvolveu a primeira teoria de expectativas de motivação no trabalho baseado em **três conceitos**, a saber: **expectativa, valência e instrumentalidade**.

1. **Expectativa**, são os objectivos individuais e a força de desejo de atingir tais objectivos. Os objectivos são variados e podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, entre outros.

2. **Valência**, é o valor percebido ou preferência que o indivíduo tem por um resultado particular. Esse valor pode ser positivo, negativo ou neutro. Por exemplo, um trabalhador que não está interessado em ser promovido não ganhará muita satisfação se a recompensa do seu esforço for promoção na carreira.
3. **Instrumentalidade**, é a probabilidade percebida de que o bom desempenho conduzirá a algum resultado em forma de recompensa. Aqui colocam-se as seguintes questões: será que um determinado nível de desempenho conduzirá a uma recompensa desejada? O que é que eu ganharei ao me esforçar muito nesta actividade?

A força (**F**) da motivação para trabalhar arduamente é o produto da multiplicação de **três variáveis** e não a soma delas, porque se uma das variáveis for zero, apesar do valor das outras, o produto de F será zero. Esta proposição é explicada e ilustrada pela seguinte fórmula: $F = E \times V \times I$.

Onde **F** é a força da motivação que um indivíduo tem de trabalhar; **E** é a expectativa da pessoa de ganhar uma recompensa pelo resultado do trabalho realizado; **V** é a valência do desempenho para alcançar os resultados desejados pela recompensa e **I** é a instrumentalidade da recompensa na satisfação das necessidades da pessoa que trabalha na organização.

A ideia subjacente a esta teoria é de que estes **três factores** determinam a motivação das pessoas em quaisquer circunstâncias em que elas se encontrem, daí que esta teoria se enquadre na **abordagem contingencial** porque ela leva em conta as diferenças individuais e as diferentes situações em que as pessoas se encontram.

O **modelo de Vroom** trouxe os principais componentes da teoria das expectativas. Contudo, Lyman Porter (1968) e Eduard Lawler (1973), ambos citados por Buchanan e Huczynski (1985), desenvolveram a teoria de Vroom que ajuda a clarificar porquê o esforço sozinho não conduz a um bom desempenho.

Embora a remuneração e outras formas de compensação sejam excelentes razões motivadoras de desempenho, existem outros factores que podem contribuir de forma positiva ou negativa no desempenho. O que se pretende dizer é que um trabalhador pode estar motivado e fazer o máximo de esforço possível e, mesmo assim, não ter bom desempenho ou não conseguir alcançar os objectivos pretendidos por falta de habilidades requeridas.

Habilidades são as características individuais tais como inteligência. Uma pessoa pode fazer muito esforço para executar uma tarefa e não conseguir por lhe faltarem as habilidades necessárias para realizar o trabalho, mesmo tendo a percepção real do seu papel.

Percepção do papel é a compreensão que a pessoa tem sobre o que lhe é pedido para fazer, ter conhecimentos e ser esforçado influenciam o desempenho, contudo, a percepção de como, quando e onde os conhecimentos e esforço devem ser aplicados afecta a execução das tarefas.

Um gestor pode influenciar alguns destes factores como a percepção do papel através do treinamento e aconselhamento. Mas, infelizmente, o gestor tem pouco ou nenhum poder para alterar o factor **inteligência**.

Sumarizando, em termos gerais, pode-se concluir que a **teoria de expectativas** se fundamenta nos seguintes argumentos:

1. Acredita que o comportamento resulta de um processo consciente de tomada de decisões, baseado em expectativas que uma pessoa tem de que um determinado comportamento conduz a um bom desempenho e, conseqüentemente, a uma recompensa satisfatória.
2. Ajuda a explicar as diferenças individuais em termos motivacionais e comportamentais, diferentemente da teoria universalista de Maslow.
3. Dá uma base de medição da força da motivação individual para se comportar de determinada maneira.
4. Assume que o comportamento é racional e as pessoas estão conscientes dos seus motivos ou das suas razões.
5. Faz compreender que a ligação entre o esforço e desempenho deve ser apoiada pela gestão, através da provisão de treinamento, capacitação, instrução e recursos.
6. Traz o conceito de pagamento secreto, que não faz sentido onde o salário é usado para motivar o desempenho. Daí que a ligação entre o desempenho e a remuneração deve ser clara e visível para que tenha o efeito motivacional desejado.
7. Explica com clareza que o desempenho-padrão deve ser claro e não ambíguo porque, de outra forma, os trabalhadores não saberão qual é a melhor forma de orientarem e concentrarem os seus esforços para terem melhor desempenho e resultados esperados.

4.3.2. Teoria de Equidade de Adams

A **teoria de equidade** focaliza a troca de contribuições e recompensas entre o trabalhador e a organização. O conceito de teoria de equidade é creditado ao psicólogo behaviorista John Stacy Adams, que ficou conhecido pelo nome de **Teoria da equidade de Adams**.

Segundo Armstrong (1996), a teoria de John Adams focaliza a percepção que cada um tem sobre a razoabilidade ou justiça no contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios.

É nesta perspectiva que Anthony (1999), fazendo referência à teoria de Adams, diz que, na teoria de equidade, se pressupõe que os empregados examinem a relação entre as entradas (dedicação e esforço) e as saídas (recompensas e benefícios sociais e materiais). Aqui dá-se ênfase à comparação que os empregados fazem entre as contribuições que eles oferecem à organização e a recompensa que eles recebem dessas contribuições.

Pelo facto de a equidade ser um fenómeno perceptivo de comparações entre contribuições e ganhos, podem surgir **situações de equidade ou de iniquidade**. Nas palavras de Armstrong (1996), há equidade quando as pessoas sentem que estão a ser remuneradas de acordo com as suas contribuições. De contrário, existe uma situação de iniquidade.

Neste contexto, Anthony (1999) observa que, nas organizações, a iniquidade pode tomar **duas formas**:

1. **Iniquidade positiva**, que resulta do excesso de pagamento e refere-se a todas as situações comparativas, em que o indivíduo é favorecido uma vez que as recompensas estão acima das suas contribuições.

2. **Iniquidade negativa** considerada como sendo a iniquidade desfavorável por ser aquela em que se verificam casos de sub-pagamento, ou seja, verifica-se quando as recompensas são inferiores às contribuições que as pessoas dão à organização.

Existe, teoricamente, um consenso generalizado de que, quando os indivíduos têm noção de que um maior empenho conduz a uma melhor recompensa, se propõem a um melhor desempenho.

Contrariamente, se os indivíduos tiverem noção de que estão a ser injustiçados, a tendência será de trabalhar o mesmo que outros indivíduos, que têm menor desempenho e que não são penalizados. Daí que, em situação de iniquidade negativa, ou os trabalhadores podem solicitar um aumento salarial ou podem reduzir o seu desempenho, tornando-se menos produtivos. Em última instância, podem abandonar a organização por insatisfação da recompensa.

Em suma, a **teoria de equidade** tem implicações significativas para a prática de gestão. Por exemplo, é importante reconhecer que os trabalhadores fazem comparações salariais e a iniquidade rapidamente gera um ressentimento previsível.

As comparações são muitas vezes subjectivas e imprecisas, particularmente onde há falta de informação e os trabalhadores dependem de rumores. É muito importante, que os gestores e administradores reconheçam que as percepções de iniquidade podem gerar tensão laboral na empresa.

A circulação de informações correctas sobre as remunerações e a sua relação com o desempenho é de capital importância, por isso, deve ser assegurada e controlada pela alta administração da organização.

5. Sistema de Compensações, Remuneração e Benefícios Sociais

5.1. Conceito

Segundo Armstrong (1996), **compensar** é retribuir as pessoas que trabalham para uma certa organização, de acordo com o que valem, em termos financeiros e não-financeiros, fundamentado-se nas filosofias, estratégias, políticas, planos, estruturas, práticas, processos e procedimentos usados pela organização para desenvolver e manter um **sistema de carreiras e remuneração** (SCR) mais competitivo.

Sistema de carreiras e remuneração (SCR) é um conjunto integrado de políticas, processos e práticas de compensação de colaboradores de acordo com a sua contribuição, habilidade, competência e seu valor no mercado de trabalho, com vista a manter o tipo e nível apropriados de pagamento de salários, incentivos, benefícios sociais e outras formas de compensação do trabalho realizado pelo colaborador.

5.2. Planos de Compensações e Incentivos

Desenhar e implementar um programa de compensação é uma actividade crítica em recursos humanos. Embora seja difícil dizer exactamente o quanto um sistema de compensação pode influenciar uma organização, é consensual que o uso criativo dos planos de compensação funciona para maximizar a produtividade dos recursos humanos e contribuir significativamente, para o alcance dos objectivos organizacionais.

Um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos está em procurar saber qual é a melhor maneira de compensar as pessoas.

Claramente, o desenho de um **sistema de compensação** tem um impacto significativo no alcance dos objectivos estratégicos da organização. Por isso, um sistema de compensação deve reflectir a cultura da organização envolvida no processo da sua construção.

Neste texto de apoio, quando se fala de compensação, pretende-se referir à área que lida com a recompensa que a pessoa recebe em troca do trabalho desenvolvido dentro da organização.

A **compensação** pode ser **financeira** (remuneração em forma de salário¹) e **não financeira** (estatuto, estrato ou classe social privilegiado, auto-estima, auto-realização, prémios, louvores, condecorações, homenagem, etc.).

A **compensação não financeira** já foi tratada nos subcapítulos anteriores da motivação, agora vai-se dar ênfase à análise e estudo da compensação financeira na organização, em termos de teorias, sistema, componentes e processos.

A **compensação financeira** corresponde à recompensa pelo trabalho realizado num determinado período de tempo e resultado, mensuráveis e padronizados, de acordo com indicadores, parâmetros e padrões de avaliação do desempenho individual e níveis de compensação financeira previamente estabelecidos pela empresa (Armstrong, 1996).

Quadro 1: Componentes do sistema de recompensas e incentivos

Remuneração fixa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salários (1), são definidos conforme o valor do trabalho realizado para a organização, considerando-se a política salarial do mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização, sector de actividade, nível académico, competências demonstradas, experiência de trabalho, tempo de serviço na organização, etc. 2. Benefícios sociais, referem-se à assistência médica e medicamentosa, seguro de vida, transporte, alimentação, férias pagas, estudos dos filhos pagos até certo nível de escolaridade, previdência social especial, décimo terceiro vencimento, prémios, subsídios de casa, transporte, etc.
Remuneração variável	<ol style="list-style-type: none"> 1. Longo prazo, por exemplo, a participação dos colaboradores como accionistas da empresa; 2. Curto e médio prazo, participação dos trabalhadores da organização nos lucros e resultados de vendas da empresa.
Outras recompensas não financeiras	Recompensas alternativas , tais como promoções, acesso a programas de desenvolvimento, formação, bolsas de estudo, participação em conferências, congressos, seminários, simpósios, cursos de actualização técnico-profissional, viagens bonificadas, etc.

6. Sistema de Remuneração

6.1. Conceito

Remuneração é a principal forma para atrair, manter e motivar os colaboradores e é o principal custo empresarial, por esta razão, ela precisa de ser administrada com cuidado (Milkovich, 2000).

Segundo Armstrong (1996), **sistema de remuneração** expressa o que a organização vale e o que está preparada a pagar pelo trabalho realizado pelos colaboradores, através de processos, procedimentos e práticas de desenho, implementação e manutenção de sistemas

⁽¹⁾ *Salário* pode ser *directo*, que é em forma de dinheiro ou *indirecto*, que é conjunto de benefícios sociais oferecidos pela organização (Chiavenato, 2006).

de remuneração que dinamizam melhor desempenho dos colaboradores individualmente e das equipas ou grupos de trabalho da organização.

Na função de gestão do pessoal, esta ferramenta denomina-se **administração de salários**, mas, nos últimos tempos, tem sido considerada visão limitada da descrição real de todos os aspectos da remuneração dos colaboradores. Daí que a frase alternativa tem sido **gestão da compensação**, usada, frequentemente, nos Estados Unidos da América e na Inglaterra.

Armstrong ainda acredita que este termo representa uma abordagem mais actualizada para criar e gerir sistemas de pagamento, mas o uso da palavra **compensação** parece significar que o trabalho tem sido uma necessidade ingrata que as pessoas têm que ser compensadas pelo que fazem do que pelo tempo que gastam no que fazem.

Os processos e sistemas descritos acima são, muitas vezes, referidos como parte do conceito de **gestão de remuneração**, que tem objectivos e abordagens específicos.

6.2. Objectivos

Do ponto de vista da organização, segundo Milkovich (2000), os objectivos de um sistema de remuneração deveriam ser os seguintes:

1. Motivar comportamentos produtivos e controlar os custos laborais, ao mesmo tempo em que se busca a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça dos trabalhadores.
2. Distribuir de forma equitativa determinados montantes para retribuir o pessoal num determinado período de tempo, de acordo com o mérito e eficiência individuais e a eficácia de cada organização.

Do ponto de vista de colaboradores, os objectivos de um sistema de remuneração deveriam ser os seguintes:

1. Tratar-lhes como parceiros de negócio que têm o direito de serem envolvidos no desenvolvimento de políticas de compensação que afectam a sua vida na organização.
2. Corresponder às suas expectativas, isto é, que os colaboradores serão tratados com equidade, honestidade e fraternidade, de forma consistente em relação ao trabalho que realizam e a respectiva contribuição.
3. Ser transparente de forma que saibam o que significam para eles as políticas de remuneração e em que grau afectam a sua vida.

Neste caso, a remuneração aparece como uma forma de recompensa que o trabalhador recebe na forma de salários, bónus, subsídios, incentivos, benefícios, prémios e comissões. Devido à sua relevância na gestão de recursos humanos, a componente remuneração deve ser cuidadosamente estudada para garantir aplicação equitativa e correcta dentro da organização.

6.3. Abordagens

A **gestão da remuneração**, segundo defende Armstrong (1996), se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento, que podem ser identificados com base em **duas abordagens**: *a abordagem tradicional*, que tem como referência o cargo e *a abordagem estratégica*, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como factor e base da remuneração, principalmente, por meio dos programas de remuneração variável.

Na **abordagem tradicional**, a lógica para a definição do valor do salário “baseia-se na mensuração do valor relativo do cargo ou da carreira a partir da descrição, análise e avaliação das funções” (Fernandes, 2000).

Nesta abordagem, “é feita uma descrição dos comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função ou carreira deverá ter para que a mesma seja desempenhada com sucesso, de acordo com o conteúdo, complexidade e grau de responsabilidade” (Camara, *et al*, 2005).

Isto significa que o salário, os benefícios sociais e as regalias já estão previstos para o futuro ocupante do cargo ou da carreira.

Noutros termos, a abordagem tradicional remunera a habilidade requerida e prevista na descrição do cargo e não a habilidade da pessoa que desempenha o cargo. Remunera-se aquilo que se espera que a pessoa faça e não aquilo que ela efectivamente entrega à organização.

Nesta abordagem, o pagamento pelo trabalho é em função do tempo que o trabalhador coloca à disposição do empregador, significando que basta o trabalhador cumprir o tempo acordado, para que a sua remuneração esteja garantida no final do mês.

Teoricamente, nem o volume e resultado da produção nem a sua quantidade e qualidade interferem no ganho estabelecido ou na remuneração definida para o ocupante do cargo.

Esta é a situação típica do sistema de carreiras e remuneração da função pública moçambicana, aplicada até 2013.

Alguns autores são bastante críticos quanto à utilização deste sistema. Um dos mais representativos desta corrente de opinião crítica é Lawler (1990), citado por Fernandes (2000) e Barbosa, *et al*, (2006).

Para Lawler, o sistema tradicional de remuneração mostra-se pouco adequado para responder aos desafios actuais e apresenta **três desvantagens**:

1. É um método que não atende as necessidades actuais das organizações e, ao focalizar os cargos e não as pessoas que os ocupam, deixa de reconhecer os talentos e resultados, aqueles que realmente se destacam e agregam mais valor à organização.
2. Especifica, implicitamente, o que não deve ser feito e, muitas vezes, esta perspectiva é levada ao limite, quando os funcionários recusam fazer coisas que não estão escritas na sua descrição de funções.
3. Promove um estilo de gestão burocrática que não aproveita as pessoas efectivamente, inibindo a criatividade e inovação nos colaboradores.

Como forma de responder às limitações do modelo tradicional de compensação, destaca-se uma nova abordagem: **a remuneração estratégica**, que é definida como sendo “a ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, dando ênfase aos factores que afectam a contribuição das pessoas, como as características pessoais, os conhecimentos, as habilidades e competências” (Barbosa, *et al*, 2006).

Na abordagem estratégica, a remuneração é baseada nas tarefas que as pessoas realizam dentro das organizações e não nos cargos que detêm, o que quer dizer que as pessoas são remuneradas de acordo com o seu desempenho e mérito, através dos programas de remuneração variável.

A *remuneração variável* é “a parcela da remuneração total creditada periodicamente (trimestral, semestral ou anualmente) a favor do funcionário” (Chiavenato, 2006). Portanto, a remuneração

estratégica está atrelada ao acompanhamento do desempenho, podendo existir, com maior ou menor intensidade, em função dos resultados alcançados.

A remuneração variável encontra na avaliação de desempenho a ferramenta disponível para a medição dos resultados individuais ou das equipas de trabalho, como forma de encontrar as características que diferenciam um desempenho superior dos demais. Esta mensuração pode ser feita ao nível individual, grupal ou por áreas de actividade.

É nesta linha que Peretti (2001) apresenta **duas formas** de remuneração variável: **colectiva e individual**.

Na **remuneração variável colectiva**, assume-se que os resultados da empresa são fruto dos esforços e trabalho de todos. “Esta forma de remuneração visa premiar os funcionários pelo bom andamento da sua unidade e tem a vantagem de desenvolver o sentimento de pertença a uma colectividade e, eventualmente, reunir equipas” (*Idem*).

A **remuneração variável individual** toma em atenção o desempenho individual e tem como objectivo motivar o assalariado através de um incentivo financeiro. Com isso, pretende-se dizer que, para além da sua formação académica, o funcionário é remunerado com base no que ele entrega à organização, isto é, com base nos resultados produzidos que apresenta no fim de um determinado tempo de trabalho.

Como refere Chiavenato (2006), a lógica do funcionamento deste sistema de remuneração é bastante motivador, mas só é possível implantá-lo em organizações que tenham cultura de avaliação do desempenho. Esta forma de remunerar os funcionários apresenta vantagens porque não pressiona o custo das empresas. Ela é auto-financiada com o aumento da produtividade e com a redução de custos, para além de que obriga o funcionário a orientar-se para os resultados produzidos e a ser um empreendedor.

A *remuneração baseada nos resultados do desempenho* constitui uma fonte de vantagem competitiva e visa proporcionar um certo nível de flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças, reforçando os objectivos da organização ao *promover uma força de trabalho produtiva e melhor qualificada*. Aqui, remunera-se os trabalhadores pelas suas contribuições e não simplesmente pelo tempo que eles gastam no local de trabalho.

Esta forma de remunerar vem sendo usada por várias organizações por ser um tipo de remuneração que visa estimular o empenho dos trabalhadores na busca de melhorias contínuas do desempenho. Mas para tal, de acordo com Armstrong, (1996) é preciso levar em consideração a credibilidade e confiança que os funcionários têm em relação ao sistema de avaliação de desempenho existente na organização.

Se o sistema de avaliação de desempenho implantado não tiver credibilidade por parte dos funcionários, a remuneração baseada nos resultados dessa avaliação poderá gerar conflitos laborais internos.

6.4. Elementos da Remuneração de um Colaborador

Ainda defende Armstrong que um sistema de remuneração de um colaborador é composto por **dois elementos**, nomeadamente:

1. **Salário-base**, que constitui um pagamento fixo de trabalho, função, carreira, categoria ou classe profissional, por semana ou mês. O salário-base é referência de pagamento de qualquer outro pagamento adicional ao trabalhador na empresa. Para os trabalhadores manuais ou sazonais, o salário base é fixado em forma de taxa horária ou diária.

2. **Compensações salariais** constituem pagamentos financeiros adicionais ao salário base determinados em percentagem sobre a base salarial da função, categoria ou carreira. Os **principais tipos** de compensações salariais adicionais mais conhecidos são:
- a) **Pagamento por mérito profissional**, baseado nos resultados da avaliação do desempenho individual do colaborador;
 - b) **Bónus**, é um pagamento adicional pelo desempenho individual ou de equipas de trabalho com desempenho acima do padrão;
 - c) **Incentivos**, são pagamentos ligados ao sucesso na realização de metas previamente definidas com vista a elevar a motivação do pessoal para atingir alto desempenho no trabalho;
 - d) **Comissões**, forma especial de pagamento em percentagem sobre o salário base ou resultados de venda, produtividade ou rendimentos da empresa para incentivar o pessoal para trabalhar mais em tarefas alocadas especificamente fora das actividades normais do colaborador;
 - e) **Gratificação por tarefa ou serviço**, é um incremento fixo na compensação salarial de acordo com a função, categoria e classe ou escalão baseado no desempenho individual sobre uma tarefa específica e não duradoura;
 - f) **Pagamento por habilidade**, que varia de acordo com o nível de conhecimentos e habilidades adquiridos pelo colaborador na realização do trabalho;
 - g) **Pagamento por competência**, que varia tendo em conta o nível de competências detidas pelo colaborador na realização do seu trabalho;
 - h) **Subsídios**, pagamento feito em separado do salário do colaborador por trabalho realizado, tal como horas extraordinárias, subsídio de risco, subsídio por turno, subsídio por trabalho nocturno, subsídio de combustível, subsídio de telefone, subsídio de localização, etc.

Nestes termos, pode-se concluir que na remuneração do colaborador são agregados ao **salário-base**, as **compensações salariais adicionais** e **benefícios sociais** a que tiver direito na empresa, de acordo com sua função ou cargo, carreira, categoria, classe ou escalão e desempenho individual na organização. A *remuneração* é o valor total que corresponde ao somatório do salário-base, das compensações salariais e dos benefícios sociais pagos pela empresa e recebidos pelo colaborador.

6.5. Factores Gerais Determinantes de Níveis de Pagamento da Remuneração

Os níveis de pagamento da remuneração do trabalho realizado por colaboradores são determinados por combinação de **cinco factores principais**, nomeadamente:

1. **Valor externo da profissão ou trabalho**, que é a taxa de pagamento praticada no mercado de trabalho e influenciada pelos factores económicos que operam no mercado de recursos humanos.
2. **Valor interno da profissão ou trabalho**, que é o valor comparativo do trabalho do colaborador no mercado interno de trabalho quando comparado com o valor do trabalho de outros colaboradores, avaliado de maneira formal ou informal pelo processo de avaliação de cargos ou funções.
3. **Valor do indivíduo**, determinado pelo processo de gestão da avaliação do desempenho, formal ou informalmente.
4. **Contribuição do indivíduo ou da equipa de trabalho**, baseada na compensação dos colaboradores com base no desempenho, na habilidade ou competência.
5. **Negociação colectiva**, pagamento de salários e benefícios sociais negociados com os sindicatos ou uniões de sindicatos e patronatos.

6.6. Factores Económicos que Afectam Níveis de Pagamento da Remuneração

Os níveis de pagamento da remuneração de um colaborador são afectados por **cinco factores económicos**, a saber:

1. **Mercado de trabalho**, que tem compradores da força de trabalho, os empregadores e os vendedores da força de trabalho, os empregados ou colaboradores, cuja disposição, para mais ou para menos, de comprar ou vender a força de trabalho, vai afectando os níveis de salários pagos no mercado de emprego, conforme escasseando ou abundando.
2. **Procura e oferta da força de trabalho no mercado de recursos humanos**, afecta os níveis de pagamento de salários oferecidos ou procurados, quer pelas organizações quer pelos indivíduos, determinando desta forma que, em certos períodos, os salários sejam altos, baixos ou equilibrados.
3. **Eficiência**, determina que as empresas paguem mais do que é pago no mercado de trabalho em nome da eficiência da força de trabalho, acreditando que altos salários estimulam aumento da produtividade e motivam alto desempenho nos colaboradores, atraem melhores colaboradores do mercado de recursos humanos, reduzem abandonos de lugar ou exonerações a pedido dos colaboradores insatisfeitos com o nível salarial pago na empresa e persuadem os colaboradores de que os salários estão sendo pagos de forma honesta e justa.
4. **Capital humano**, na definição das remunerações, acredita-se que, investindo nas pessoas, se obtém valor acrescentado na organização. Por um lado, as pessoas acreditam e esperam obter retorno do seu próprio investimento. Por outro, as organizações reconhecem que o valor acrescentado que os colaboradores dão à organização deve ser recompensado adequadamente.

5. **Separação entre os donos ou empregadores e gestores ou empregados**, o relacionamento entre os representantes dos donos da organização perante o resto dos colaboradores pode afectar o nível dos salários pagos na empresa, na medida em que os donos têm ou não o controlo dos gestores da empresa na determinação das remunerações dos colaboradores.

7. Benefícios Sociais

7.1. Conceito

Benefícios sociais, são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que a organização oferece aos seus colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupação. Podem ser financiados parcial ou totalmente pela empresa a favor dos funcionários e seus dependentes directos (Chiavenato, 2002).

Os benefícios sociais constituem meios indispensáveis à manutenção da força de trabalho dentro da organização, a um nível satisfatório de moral e produtividade, e visam oferecer aos funcionários uma base para a satisfação das suas necessidades pessoais e colectivas.

7.2. Origens

Os benefícios sociais têm história recente e estão relacionados com o surgimento das secretarias sociais e, mais tarde, com a consciência crescente dos serviços sociais e responsabilidade social das empresas.

As origens dos benefícios sociais devem-se aos seguintes factores:

1. Atitude do empregado quanto à importância dos benefícios sociais.
2. Exigência dos sindicatos.
3. Legislação laboral e a previdência social imposta pelos governos;
4. Competição entre as empresas na disputa dos recursos humanos, seja para atraí-los ou mantê-los na organização.
5. Concorrência salarial exercida pelo mercado de recursos humanos e preços mais competitivos dos produtos ou serviços.
6. Impostos atribuídos às empresas, procurando localizar meios lícitos de fazer deduções das suas obrigações tributárias.

Inicialmente, a atribuição de benefícios sociais estava orientada para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter uma mão-de-obra, diminuir o absentismo e baixar a rotatividade do pessoal na empresa. No século XXI, esta perspectiva foi abandonada, por razões da competitividade do mercado de trabalho.

Hoje, a atribuição dos benefícios sociais é orientada para a preservação das condições físicas e mentais dos colaboradores, com particular ênfase para a saúde, higiene, segurança e a atitude ao trabalho dos colaboradores, visando sua profissionalização e especialização em determinadas áreas de actividades da organização.

7.3. Objectivos

Os benefícios sociais são tidos como parte da política remuneratória da organização com o objectivo de ajudar os colaboradores em **três áreas**, nomeadamente:

- a) No exercício do cargo, com gratificações, seguro de vida, prémios de produção e produtividade, desempenho, bonificações extraordinárias, etc.;
- b) Fora do cargo, mas dentro da empresa, proporcionando e oferecendo-lhes condições tais como lazer, refeitório, transporte, cantina, primeiros socorros, recreação, desporto, etc.;
- c) Fora da empresa ou na comunidade onde a empresa está sediada, criando condições de recreação e promovendo actividades comunitárias e humanitárias para os trabalhadores, seus dependentes e os membros da comunidade circunvizinha da empresa, no âmbito da implementação da sua política de responsabilidade social.

Assim, um *plano de benefícios sociais* visa atingir cinco objectivos principais, a saber:

- a) Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores no local de trabalho ou na comunidade;
- b) Melhorar o clima organizacional;
- c) Reduzir a rotação e o absentismo do pessoal da organização;
- d) Facilitar a atracção e manutenção de recursos humanos para a empresa;
- e) Elevar o desempenho individual do colaborador e aumentar a produtividade geral da organização.

7.4. Tipos de Benefícios Sociais

Os benefícios sociais podem ser classificados de acordo com as suas **exigência** e **natureza** e seus **objectivos**:

Quanto à exigência, os benefícios sociais podem ser **legais** e **espontâneos**.

São **benefícios sociais legais** aqueles exigidos pela legislação laboral, previdência social ou por convenção ou contratos colectivos entre sindicatos e entidades empregadoras do ramo de actividades. Por exemplo, 13º salário, férias laborais, aposentação ou pensão, subsídios por morte, doença, seguro de vida em caso de acidente de trabalho, subsídio de risco, etc.

São **benefícios sociais espontâneos** aqueles concedidos por necessidade livre e vontade das empresas, já que não são exigidos por lei nem por força da negociação colectiva. São também conhecidos por **benefícios marginais** e os americanos chamam de *fringe benefits* ou, em português, **benefícios sociais ocasionais**.

Por exemplo, gratificações por tarefa, seguro de vida em grupo (em viagem de serviço), refeições, transporte colectivo ou individual, empréstimos aos empregados e complementos salariais de estímulos à realização de tarefas não aditadas às funções permanentes do colaborador beneficiário.

Quanto à natureza, os benefícios sociais podem ser classificados em **monetários** e **não-monetários**, conforme a sua natureza.

São **benefícios sociais monetários** aqueles concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento de salários e geram encargos sociais tributários decorrentes deles. Por exemplo, todos os benefícios sociais legais, incluindo planos de empréstimos, reembolso ou financiamento de medicamentos, subsídio por doença prolongada, etc.

São *benefícios sociais não-monetários*, todos aqueles oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os seus beneficiários. Por exemplo, todos os benefícios sociais

espontâneos, incluindo horário flexível de entrada e saída do pessoal do escritório, cotação da adesão ao clube ou grémio, serviço social e de aconselhamento, etc.

Quanto aos objectivos, os planos de benefícios sociais podem ser classificados em relação aos seus objectivos que pretendem atingir com a sua atribuição aos empregados, em **assistenciais, recreativos e supletivos**.

São **benefícios sociais assistenciais**, aqueles que visam prover os colaboradores e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, que ocorrem fora do seu controlo ou de sua vontade.

Por exemplo, todos os benefícios sociais não-monetários, incluindo assistência odontológica e financeira, através de empréstimos.

São **benefícios sociais recreativos**, aqueles serviços e benefícios que visam proporcionar aos colaboradores as condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo, que, por vezes, se podem estender ao benefício das suas famílias.

Por exemplo, taxa de adesão ao clube ou grémio, certas áreas de lazer nos intervalos de trabalho, actividades desportivas, passeios e excursões programadas, congratulações aos aniversariantes do mês, etc.

São **benefícios sociais supletivos**, aqueles serviços e benefícios que visam proporcionar aos colaboradores certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida.

Por exemplo, pagar carta de condução pessoal, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo de transportes dos colaboradores, horário móvel de trabalho, cooperativa de géneros alimentícios, agência bancária, posto médico ou hospital no local de trabalho, etc.

7.5. Benefícios Sociais Flexíveis

Os antigos e tradicionais pacotes de benefícios sociais estão a sofrer mudanças rumo à flexibilização em termos de quantidade, qualidade, natureza, forma e objectivos a serem atingidos pelas empresas, de acordo com as conveniências pessoais de cada funcionário.

As principais razões da flexibilização da atribuição dos benefícios sociais são a melhoria da qualidade de vida no local de trabalho e a redução do custo dos benefícios, estabelecer novo relacionamento entre a empresa e o colaborador, alinhamento dos benefícios sociais às estratégias de recursos humanos, suporte às mudanças culturais e maximização do valor percebido dos benefícios sociais.

Aqui importa saber que os benefícios sociais são úteis para cada pessoa, dentro das suas necessidades particulares.

Desta forma, existem **quatro alternativas** de flexibilização na atribuição de benefícios sociais:

1. **Benefícios sociais-padrão** são os tradicionais pacotes oferecidos à totalidade dos colaboradores, onde cada um utiliza na medida de suas necessidades específicas, embora padronizados, mas são usados de forma mais flexível.
2. **Benefícios modulares** são aqueles em que as empresas oferecem um leque de opções diversas em termos de planos de saúde e previdência social privada dentro de determinado valor-limite. Estes benefícios permitem que o executivo escolha o automóvel que quer dentro do valor-limite fixado ou que complete o capital excedentário, se optar por algum que ultrapasse o valor-limite estabelecido no pacote pela empresa.

3. **Livre escolha** é uma alternativa onde a empresa concede um valor de benefícios sociais para cada colaborador, que utiliza à vontade. Este é o pacote em que cada funcionário tem a liberdade de escolher aquilo que lhe interessa dentro da verba mensal disponível.
4. **Fundo de maneiio em numerário** (*cash-free*) serve para atender as necessidades específicas do colaborador, que é uma alternativa que a empresa define e concede uma verba-limite, mensal ou anual, para o pagamento de benefícios sociais a cada colaborador para administrá-la no decorrer do período estabelecido, de acordo com as necessidades particulares de cada colaborador beneficiário.

As **vantagens da flexibilidade** na atribuição dos benefícios sociais estão na facilidade do controlo dos custos e na promoção do maior envolvimento dos colaboradores na gestão do sistema integrado de benefícios sociais da organização.

Para fechar este subcapítulo, vale a pena realçar que a atribuição de um benefício social deve repousar na solidariedade das partes envolvidas, isto é, os **custos de benefícios sociais devem ser partilhados ou compartilhados** entre a organização e os colaboradores beneficiários e obedecer os princípios da mútua responsabilidade social e financeira e de retorno do investimento aplicado pela organização de forma solidária (Armstrong, 1996).

8. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

Os planos e programas de saúde, higiene e segurança no trabalho constituem, por um lado, actividades paralelas importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal da organização.

Por outro, os **programas de saúde, higiene e segurança no trabalho** garantem condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos colaboradores da empresa.

Segundo o conceito da Organização Mundial de Saúde (OMS) divulgado em 1998, citado por Chiavenato (2006), a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social que não consiste apenas na ausência de doenças ou de enfermidade, mas também no bem-estar social e psicológico do colaborador.

A **higiene no trabalho** é um conjunto de normas e procedimentos que visa a protecção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo com diagnóstico e a preservação de doenças ocupacionais, a partir do estudo e controlo de duas variáveis: o **homem** e seu ambiente de trabalho.

Um **plano de higiene e saúde ocupacional** contempla o seguinte pacote de conteúdos (Chiavenato, 2000):

1. **Plano organizado**, que envolve a prestação não apenas de serviços de médicos, como também de enfermeiros e auxiliares, a tempo integral ou parcial, dependendo do tamanho da empresa.
2. **Serviços médicos adequados**, que envolvem dispensário de emergência e primeiros socorros.
3. **Prevenção de riscos à saúde**, tais como riscos químicos, físicos e biológicos.
4. **Serviços adicionais**, como parte do investimento empresarial sobre a saúde dos colaboradores e dos membros da comunidade onde a empresa está localizada, visando a prossecução da sua política de responsabilidade social.

A **higiene e saúde no trabalho** têm os seguintes objectivos a atingir:

1. Eliminar as causas de doenças profissionais.
2. Reduzir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos.
3. Prevenir o agravamento de doenças e de lesões corporais.
4. Manter a saúde dos trabalhadores e aumentar a produtividade por meio de controlo do ambiente de trabalho.

O trabalho das pessoas nas empresas é influenciado profundamente por **três grupos** de condições laborais:

1. **Condições ambientais de trabalho**, a saber:
 - a) Iluminação;
 - b) Temperatura;
 - c) Ruído.
2. **Condições de tempo**, tais como a duração de jornadas de trabalho, horas extraordinárias e períodos de descanso (férias e dispensas temporárias).
3. **Condições sociais**, tais como a organização informal, estatuto social dos trabalhadores, valores, atitudes e comportamentos em que os trabalhadores acreditam e assumem dentro da empresa, respeito pelas crenças e práticas religiosas dos colaboradores.

A **segurança no trabalho** é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas usadas para prevenir acidentes de trabalho, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da importância e implementação das práticas preventivas de riscos à segurança no local de trabalho.

Os **serviços de segurança** têm como finalidade criar e estabelecer normas e procedimentos para conseguir a prevenção de acidentes e controlar os resultados obtidos na produção da organização.

Cada gestor ou administrador é responsável pela segurança da área e das pessoas do seu sector de trabalho, embora exista um sector responsável pelos assuntos de segurança que tem a função de assessoria às chefias em relação à segurança no trabalho.

O **plano de segurança da empresa** actua em **cinco áreas**, nomeadamente:

1. Prevenção de acidentes no trabalho.
2. Prevenção de roubos.
3. Prevenção de incêndios.
4. Sabotagem.
5. Desperdícios e poupança.

O **subsistema de manutenção de recursos humanos** exige também condições de trabalho que garantam condições de saúde e de bem-estar dos membros da organização. Para isso, os gestores devem minimizar as **condições de insalubridade e de periculosidade do trabalho** nas pessoas.

A **higiene e saúde no trabalho** focalizam tanto nas **pessoas** (serviços médicos e serviços adicionais), quanto às **condições ambientais** de trabalho, como a iluminação, o ruído e as **condições atmosféricas** (temperaturas, humidade, ventilação, etc.).

A **segurança no trabalho** focaliza a prevenção de acidentes, roubos, incêndios, sabotagem, desperdícios e poupança no local de trabalho.

A **prevenção de acidentes** procura identificar as causas a fim de removê-las e evitar que continuem provocando novos acidentes.

A **prevenção de roubos** inclui a montagem de esquemas de vigilância e de controlo interno na empresa.

A **prevenção de incêndios** parte do conceito de triângulo do fogo que permite classificar os tipos de incêndio, os métodos e as técnicas mais eficazes de prevenção e combate a cada um deles.

A **prevenção da sabotagem** incide na diminuição da realização de trabalho inútil que afecta negativamente o alcance dos objectivos da organização, prevenção de gastos desnecessários de tempo laboral e detecção de actividades de espionagem, colagem e pirataria de equipamentos, fórmulas, patentes, projectos, estratégias de actuação e violação de políticas de preservação da informação qualificada e classificada.

A **prevenção de desperdícios e poupança** visa poupar recursos aplicados em actividades não planificadas e sem retorno para a empresa, evitar desvios de aplicação de recursos disponíveis e escassos e rentabilizar a empresa conforme os planos estabelecidos e recursos mobilizados para sua execução, em termos de eficiência, eficácia e efectividade na realização dos objectivos globais da organização.

9. Relações Laborais e Sindicalismo

9.1. Relações Laborais

As **relações laborais** envolvem questões ligadas ao trabalho do pessoal que são negociadas e acordadas com os sindicatos e representantes da organização ou empregadores. As relações laborais baseiam-se em políticas da empresa em relação aos sindicatos, considerados como representantes de anseios, aspirações e necessidades dos trabalhadores na organização.

A **política de relacionamento com sindicatos** espelha a ideologia, cultura e valores assumidos pela alta administração, os quais, por sua vez, são influenciados pelo estágio de desenvolvimento do país, dentre outros factores ambientais e de negócio.

Segundo Chiavenato (2006), existem **quatro tipos de políticas de relações laborais** que podem ser adoptadas pelas organizações no seu relacionamento com os sindicatos, nomeadamente:

1. **Política paternalista**, caracterizada pela aceitação fácil e rápida das reivindicações dos trabalhadores, seja pela insegurança, inabilidade ou incompetência nas negociações com os líderes sindicais.
2. **Política autocrática**, caracterizada pela postura rígida e impositiva da organização ou empregadores, que age de modo arbitrário e legalista, fazendo concessões dentro da lei ou de acordo com os seus próprios interesses. Nesse caso, as reivindicações dos trabalhadores nem sempre são atendidas, provocando indisciplina e grupos de oposição dentro do sindicato, face aos insucessos nas tentativas de negociação com o patronato.
3. **Política de reciprocidade**, onde as reivindicações dos trabalhadores são resolvidas directa e exclusivamente entre a direcção da organização e a do sindicato, com pouca participação dos trabalhadores e dos supervisores. O objectivo é constituir

um pacto e atribuir toda a responsabilidade de impedir que as cláusulas acordadas, sejam violadas pelos trabalhadores e nem sempre as aspirações dos trabalhadores são tidas em consideração no tal acordo, muito menos as solicitações dos supervisores.

4. **Política participativa**, caracterizada por considerar que as relações laborais envolvem sindicatos e trabalhadores, por um lado, e a organização, os seus dirigentes e supervisores, por outro, propiciando uma avaliação ampla e objectiva de cada reivindicação ou situação, quanto à sua viabilidade, natureza, oportunidade, validade e, sobretudo, quanto à sua integração e identidade com as demais políticas e os objectivos da organização. As soluções das reivindicações dos trabalhadores são negociadas e discutidas com dados concretos, objectivos e racionais e não baseadas em opiniões pessoais ou de grupos de pessoas.

9.2. Sindicalismo

Sindicalismo, representa um processo de reivindicações por melhores salários e condições de trabalho e considera-se uma força política que faz parte da disputa de poder dentro de uma organização ou País, no exercício de um regime democrático e capitalista, na busca de aplicação da justiça laboral mais participativa e inclusiva entre os parceiros do negócio.

Sindicato, é uma agremiação ou associação para a defesa dos interesses comuns dos seus membros na organização. Existem sindicatos de empregados ou trabalhadores e sindicatos de empregadores ou patronato (Chiavenato, 2006).

Os sindicatos são organizados em federações que congregam um mínimo de cinco sindicatos representativos do mesmo ramo de actividades, quando a sua actuação for de âmbito provincial ou estadual e de vários ramos de actividades.

Por outro lado, os sindicatos são organizados em confederações quando a sua actuação for de âmbito regional ou nacional, de grau superior, que congregam um mínimo de três federações de sindicatos de empregados ou empregadores.

Para conquistar as reivindicações das suas bases ou membros, o sindicato dos trabalhadores pode utilizar vários **meios de acção sindical** para pressionar as organizações a atenderem as suas preocupações de natureza económica, social e laboral.

Os **meios de acção** dos sindicatos são **greves, piquetes e formas ilícitas** de pressão sindical.

A **greve** é, por um lado, uma suspensão temporária, colectiva e pacífica do trabalho como forma de conquistar certas reivindicações dos trabalhadores. Por outro, a greve é um direito de toda a pessoa de se abster de trabalhar, como meio de pressionar o empregador para a obtenção de uma reivindicação de interesse geral. É o último recurso de pressão e argumento final do conflito colectivo de trabalho usado pelos sindicatos de trabalhadores contra o patronato.

Piquetes, são agrupamentos de grevistas que procuram aliciar os colegas ou impedir a entrada dos empregados que desejam trabalhar ou coagir os que não aderiram à greve. Os piquetes podem ser à entrada da empresa, para impedir que os trabalhadores entrem para trabalhar e nos pontos estratégicos por onde os trabalhadores devem passar para impedir a sua ida ao trabalho.

Formas ilícitas de pressão sindical são manifestações impróprias não legais, por não se apoiarem em deliberação do sindicato nem serem precedidas de negociações prévias ou malogradas e constituem formas ilegais de pressão sindical.

Se, por um lado, os trabalhadores usam os meios de acção sindical para fazer valer as suas reivindicações, por outro lado, as organizações também podem utilizar certos meios de pressão contra os trabalhadores, como o locaute (*lock-out*).

Locaute, é a paralisação e encerramento temporário da empresa pelos dirigentes ou sindicato patronal, como meio de pressão nas negociações sindicais com os seus empregados, para forçá-los a ceder em certas reivindicações exageradas.

A paralisação do sindicato patronal não significa o despedimento dos trabalhadores, mas sim uma suspensão temporária da relação de trabalho.

O locaute provoca problemas para os trabalhadores que deixam de trabalhar e de receber a sua remuneração, como também para a própria comunidade, que deixa de receber os produtos ou serviços da organização.

O locaute tem como objectivo influenciar a opinião pública de maneira favorável à organização em tempo de negociações com o sindicato de trabalhadores grevistas ou reivindicadores, quando as pretensões dos trabalhadores forem impossíveis, a continuidade da organização após se esgotarem todas as alternativas de negociação e de conciliação.

Lista negra, é uma relação de trabalhadores desligados por motivos de acções sindicais ou activismo sindical, que é distribuída a todas as empresas filiadas a determinado sindicato patronal a fim de que sua admissão seja impedida na defesa dos interesses daquelas empresas filiadas. A lista negra é meio ilícita de coacção, porque os empresários relacionam os sindicatos indesejáveis do ponto de vista patronal, impedindo-os de obter emprego e ganhar a vida.

Conflito significa existência de ideias, sentimentos, **atitudes** ou **interesses antagónicos e colidentes**. Enquanto isso, o conflito pressupõe a existência da **cooperação**, que reside nas semelhanças de interesses, sejam reais ou supostas, entre os indivíduos e as organizações.

Portanto, o **conflito** não é apenas um desacordo ou choque de interesses, mas sim, uma interferência deliberada sobre a tentativa de outra parte atingir os seus objectivos sem o consentimento da primeira parte, num relacionamento laboral dentro da organização.

O conflito ocorre dentro de um contexto de relacionamentos contínuos entre pessoas, grupos e organizações, que procuram alcançar os seus objectivos ou interesses no relacionamento com as outras partes.

Assim, o conflito passa a existir quando o alcance dos objectivos ou interesses de uma parte sofre **interferência deliberada** de outra parte. Essa interferência é condição necessária para o conflito e **pode ser activa**, quando a interferência se faz por uma acção concreta e, **passiva**, quando se faz por uma comissão ou compromisso das partes em disputa.

Os conflitos podem ter **resultados construtivos ou destrutivos** para as partes envolvidas, sejam elas pessoas, grupos ou organizações. O desafio, para os gestores, reside na forma de gestão de conflitos, de modo a maximizar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos.

O conflito pode ter os efeitos potencialmente positivos e construtivos, quando desperta os sentimentos e estimula energias para descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas. O conflito pode fortalecer sentimentos de identidade para aumentar a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo e para trabalhar em equipa.

Por outro lado, o conflito desperta a atenção para problemas existentes na organização e testa a balança de poder que leva a aplicação de recursos para ajustar as diferenças de poder entre as partes envolvidas.

O conflito pode ter consequências negativas, destrutivas e indesejáveis, tais como desencadear sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, aumentar a coesão grupal para que as pessoas se confrontem com os membros da equipa mais convictos, a destruição do outro grupo, desviando energias para causas fúteis do desempenho dos envolvidos, levando uma parte a bloquear a actividade da outra parte que recusa cooperar.

O conflito se auto-alimenta, prejudicando o relacionamento entre as partes em conflito e, por essa via, fortalece as percepções e os sentimentos de que os objectivos e interesses da outra parte são incompatíveis com os seus objectivos e interesses e, por isso, não se pode cooperar com a outra parte, maximizando os efeitos negativos e destrutivos da resolução do conflito.

Os **conflitos laborais** podem ter cinco tipos de reivindicações apresentadas pelas partes em conflito, a saber:

1. **Condições legais de trabalho**, referem-se às condições contratuais de trabalho, tais como jornada semanal de trabalho, horários, intervalos para repouso, férias remuneradas, etc.
2. **Condições económicas de trabalho**, que envolvem a remuneração, aumento de salários profissionais, marcação de horas extras em dias normais ou aos domingos e feriados, etc.
3. **Condições físicas**, são condições ambientais que envolvem os colaboradores enquanto trabalham, como exposição ao produto tóxico, químico, choques eléctricos, temperaturas altíssimas ou baixíssimas, assistência médica e medicamentosa, fardamento e equipamento de protecção, etc.
4. **Condições sociais de trabalho** são aquelas que promovem serviços e benefícios sociais previstos ou não na legislação, tais como restaurante ou posto médico no local de trabalho, alimentação e transporte subsidiados ou gratuitos, locais de lazer e de repouso, creches para os filhos dos trabalhadores, estacionamento de viaturas gratuito, seguro de vida em grupo, férias pagas pela empresa para o trabalhador, cônjuge e filhos, etc.
5. **Condições de representatividade no trabalho**, que asseguram os trabalhadores de alguma forma de participação no processo de tomada de decisões, que afectam a sua vida profissional e social na empresa e fora dela ou na família.

A forma como o conflito é resolvido influenciará os resultados subsequentes obtidos pelas partes em conflito na resolução das suas reivindicações. Por isso, o assunto da **mitigação e gestão de conflitos** tem merecido, nos dias de hoje, uma atenção especial pelos estudiosos dos conflitos laborais nas organizações modernas ou dos analistas do direito de trabalho.

Assim, um conflito laboral pode ser resolvido usando **três formas de resolução**, a saber:

1. **Resolução ganhar e perder**, onde uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo os seus objectivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de ganhar o conflito e atingir os seus objectivos.
2. **Resolução perder e perder**, onde as partes envolvidas assumem um compromisso em que nenhuma das partes alcance tudo o que desejava, e ambas as partes abram mão de alguma coisa e percam o conflito.
3. **Resolução ganhar e ganhar**, as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para os seus problemas, permitindo que ambas partes atinjam os objectivos desejados e sejam mutuamente vencedores do conflito.

As duas primeiras formas de resolução de conflito laboral podem conduzir a uma continuidade do conflito, porque uma parte ou ambas partes não alcançaram os seus

objectivos na disputa e percebem que o conflito foi um assunto não acabado e permanecem motivadas a iniciar outro episódio de conflito em que talvez venham ganhar, se tentarem outras táticas de persuasão.

Na terceira forma de resolução de conflito laboral, o ciclo de continuidade do conflito é interrompido e a probabilidade de novos conflitos é diminuída, a médio e longo prazo.

Daí, a importância da formação dos gestores, supervisores e sindicalistas em **gestão e resolução de conflitos laborais** para aquisição de habilidades de negociação com parceiros interessados.

Os **conflitos laborais** são, habitualmente, resolvidos por convenções colectivas ou acordos colectivos de trabalho estabelecidos nas negociações colectivas envolvendo os representantes das organizações ou patronato e dos trabalhadores ou sindicatos.

A **convenção colectiva ou acordo colectivo de trabalho** é acordo de carácter normativo pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias económicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.

A celebração de convenções colectivas de trabalho é um dos meios mais usados na resolução de conflitos colectivos, evitando-se greves e possibilitando, por meio de **negociações colectivas** e consequente acordo entre as partes, manter a paz social baseada no consenso e consentimento mútuo entre as partes envolvidas (Armstrong, 1996).

Negociação colectiva, é um processo de busca de aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e de que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais.

A negociação colectiva é dinâmica e envolve processo, consenso e sinergia e, no contexto de processo, os negociadores necessitam de habilidades de tomada de decisão, comunicação, motivação, gestão de conflitos e reuniões, que fazem parte das habilidades de um administrador da organização.

A **tomada de decisão bem como a negociação** necessitam de um diagnóstico da situação actual, da formulação de objectivos, do estabelecimento de alternativas e critérios para a decisão, bem como da planificação, implementação, controlo ou monitoria e avaliação da decisão tomada.

A **negociação e o processo de tomada de decisões** fazem parte da dinâmica do funcionamento das organizações, quer a nível das relações internas, quer no relacionamento com as outras organizações a nível externo, em geral.

EXERCÍCIOS PRÁTICOS

1. Um passeio pela literatura clássica, revela que a efectividade da supervisão do trabalho realizado pelos subordinados é um factor-chave para assegurar que as tarefas estão a ser executadas de forma efectiva. Contudo, a literatura moderna sustenta que a efectividade da supervisão depende das características dos subordinados e não das características da supervisão. Nesta senda, assume-se que o burocrata, quando lhe é atribuída uma certa tarefa, ele tem três opções: executar adequadamente a tarefa, fingir que a executa e/ou sabotá-la de forma aberta ou silenciosa.
- Com base nos conhecimentos que tem sobre as teorias comportamentais que serviram de apoio à evolução da disciplina de GRH, e sem necessidade de recorrer a uma supervisão rigorosa, explique como é que se pode ganhar o comprometimento dos subordinados de modo que eles executem adequadamente as tarefas que lhes são atribuídas, de forma motivada e com satisfação.
2. Muitos estudos e comentários colocam o problema do fraco desempenho dos funcionários, particularmente, no sector público. Nos dias que correm, há uma ideia segundo a qual a administração pública moçambicana apresenta hoje um quadro de funcionários acomodados, sem motivação para inovar e para melhorar o seu desempenho e a produtividade da organização.
- Problematize o assunto, tomando em consideração as teorias de motivação, lideranças transformativas e sobre a remuneração justa ou injusta, equidade ou iniquidade de recompensa.
3. Quando indivíduos têm noção de estarem a trabalhar sob condições precárias, a qualidade do clima organizacional tende a reduzir. Em tais situações, os colaboradores podem mesmo reduzir o seu desempenho, tornando-se menos produtivos ou, em última instância, abandonar a organização.
- Com base no que foi exposto acima, refira-se à importância das condições físicas de trabalho para a criação de um clima organizacional favorável. Para o efeito, socorra-se da teoria bifactorial de F. Herzberg.

12. TIPOLOGIA DE CONTRATOS E DURAÇÃO DO TRABALHO

A admissão de um novo colaborador está sujeita a regras previstas na legislação laboral vigente no país, na autarquia ou na empresa, que obriguem ambas partes ficando vinculadas por uma dos **dois tipos de provimento**, nomeadamente:

- 1) **Contrato individual de trabalho**
- 2) **Nomeação.**

12.1. Contrato individual de trabalho

Contrato individual de trabalho pode ser celebrado por **duas modalidades**, a saber:

- a) **Por tempo determinado ou a termo certo**, celebrado entre o colaborador e a organização, para a execução de actividades de natureza não permanente no quadro de pessoal de funções, carreiras e categorias profissionais da organização, que exijam qualificação de habilidades, conhecimentos e aptidões profissionais específicos. Este tipo de contrato de trabalho não está sujeito à forma escrita, quando tem por objecto a realização de actividades com duração não superior a noventa **(90) dias**.

A falta da forma escrita do contrato de trabalho não afecta a sua validade legal nem os direitos adquiridos pelo trabalhador e presume-se imputável ao empregador, que fica automaticamente sujeito a todas as suas consequências legais;

- b) **Por tempo indeterminado ou a termo incerto**, celebrado entre o colaborador e a organização, para a execução de certas actividades que não exijam qualificação habilitacional ou profissional específica cujo conteúdo de trabalho está ou não previsto nos qualificadores profissionais em vigor na organização, conforme a situação laboral e a natureza de actividades a serem desenvolvidas pelo colaborador.

O **contrato por tempo determinado ou a termo certo** só pode ser celebrado para a satisfação das necessidades temporárias da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação das mesmas, tais como o lançamento de uma nova actividade de duração incerta ou início de actividades de uma empresa ou de um estabelecimento comercial, e no caso da contratação de candidatos ao primeiro emprego ou desempregados de longa duração.

O **contrato por tempo determinado ou a termo certo** é celebrado por um período ou prazo fixo, quando se observam a ocorrência de **cinco casos laborais** seguintes:

- a) **Substituição directa ou indirecta de um colaborador**, que está temporariamente impedido de prestar serviço, em licença sem vencimento ou em exercício de actividades a tempo parcial por um período determinado;
- b) **Acréscimo temporário ou excepcional da actividade da empresa** ou reengenharia de funções;
- c) **Realização de actividades ou tarefas** que visem responder ao aumento excepcional ou anormal da produção, bem como a realização de actividades sazonais;
- d) **Execuções de actividades que não visem** a satisfação de necessidades permanentes da empresa ou a realização de tarefas ocasionais ou de determinados serviços não duradouros ou a realização de actividades não permanentes. Consideram-se necessidades permanentes da empresa as vagas previstas ao quadro de pessoal ou as que, mesmo não estando previstas no quadro de pessoal, correspondem ao ciclo normal de produção ou funcionamento da empresa;
- e) **Prestação de serviços em actividades complementares** às previstas na alínea anterior, tais como a subcontratação e a terciarização de serviços;
- f) **Realização de actividades de direcção, execução e fiscalização de trabalhos**

de construção civil, obras públicas, reparações industriais, em regime de empreitada e outro tipo de trabalho em regime temporário semelhante.

Geralmente, os contratos a termo certo duram pelo período acordado, não podendo exceder **três (3)** anos, incluindo as renovações, nem serem renovados por mais de **duas (2)** vezes.

Para o lançamento de uma nova actividade de duração incerta ou início de actividades de uma empresa ou estabelecimento comercial, o **contrato a termo certo**, incluindo renovações, não pode exceder **dois (2)** anos.

E nos casos de candidatos que estão à procura do seu primeiro emprego, o período da duração do seu contrato de trabalho pode ser até **dezoito (18)** meses.

O período experimental ou probatório do contrato de trabalho a termo certo normalmente dura **trinta (30)** dias, quando for um contrato de trabalho com duração igual ou superior a **seis (6)** meses, e **quinze (15)** dias, quando for um contrato de trabalho com duração inferior a **seis (6)** meses. Esta modalidade de contrato de trabalho é obrigatório ser reduzido a escrito.

O **contrato por tempo indeterminado ou a termo incerto** é a modalidade corrente de vinculação ou relação laboral podendo ser reduzido a escrito ou não. Esta modalidade de contrato de trabalho dura o tempo necessário para a substituição do colaborador ausente ou para a conclusão de actividades, tarefas, obras, programa ou projecto cuja execução justificou a celebração.

O contrato por tempo indeterminado ou a termo incerto caduca quando o empregador comunica ao colaborador a cessação do mesmo, com antecedência mínima de **7, 30** ou **60 dias**, conforme o contrato tenha durado, respectivamente, até **seis (6)** meses, e de **seis** meses a dois anos ou por um período superior a dois anos.

O período experimental ou probatório de um contrato a tempo indeterminado ou a termo incerto pode ser determinado nas seguintes situações laborais:

- a) Noventa **(90)** dias, para a generalidade dos colaboradores;
- b) Cento e oitenta **(180)** dias, para colaboradores que exercem cargos ou funções de maior complexidade técnica, de elevado grau de responsabilidade ou que pressuponham uma especial qualificação e desempenhem funções de confiança na organização;
- c) Duzentos e quarenta **(240)** dias, para contratos de trabalho a tempo indeterminado celebrados com colaboradores que vão exercer funções de direcção e chefia e quadros superiores da empresa que venham ocupar lugares na alta administração.

O **Contrato a termo incerto ou a tempo indeterminado** é celebrado por tempo indeterminado, durante o tempo necessário à substituição do colaborador ausente ou à conclusão de uma actividade que justificou a sua celebração.

Para a celebração do **contrato a termo incerto** ou **a tempo indeterminado**, observa-se a ocorrência de **quatro situações laborais** seguintes:

- 1) Substituição temporária** de um colaborador cujo motivo de impedimento não se sabe quando vai cessar;
- 2) Realização de actividades sazonais;**
- 3) Realização de actividades de direcção, execução e fiscalização** de trabalhos de construção civil, obras públicas, reparações industriais e outros trabalhos semelhantes;
- 4) Desenvolvimento de programas ou projectos** não inseridos na actividade

corrente ou no plano de actividades da empresa naquele ano ou no ano seguinte, quando a sua planificação não tiver sido prevista.

12.2. Nomeação

Nomeação é uma das formas de provimento de colaboradores no quadro de pessoal de funções, carreiras e categorias profissionais da organização sujeita a **visto ou anotação** do Tribunal Administrativo e à publicação ou não no Boletim da República.

Provimento é acto administrativo de designação de um colaborador para preenchimento de lugares no quadro de pessoal de funções, carreiras e categorias profissionais da organização. O provimento faz-se por nomeação ou contrato de trabalho sujeitos a visto ou anotação do Tribunal Administrativo e à publicação ou não no Boletim da República de Moçambique.

O pessoal provido em regime contratual de trabalho é considerado e titulado como funcionários ou trabalhadores contratados. E o pessoal provido em regime de nomeação para lugares de quadro é considerado e titulado como funcionários ou trabalhadores do quadro efectivo da organização.

O **provimento por nomeação** para preenchimento de lugares vagos no quadro de pessoal da organização pode ser feita por **quatro (4) modalidades**, nomeadamente:

1. Provisória;
2. Definitiva;
3. Comissão de serviço (titular, substituição e acumulação de funções);
4. Interinidade.

Nomeação provisória é acto administrativo de provimento para titularização temporária de colaboradores no quadro de pessoal da organização, durante o período probatório de ingresso e exercício de funções, carreiras e categorias profissionais.

O período de **provimento provisório** tem carácter probatório e visa, sobretudo, a formação do colaborador para o exercício do cargo a desempenhar, carreira ou categoria profissional a desenvolver.

Durante o **período de nomeação provisória**, o colaborador que tiver informação de serviço prestada sobre o desempenho individual, de mau ou que tenha sido punido com qualquer tipo de pena, através de um processo disciplinar instaurado contra ele ou, através de um processo criminal que tenha resultado em qualquer tipo de condenação, poderá ser dispensado ou exonerado a qualquer momento, ficando sem direito a qualquer indemnização pela organização.

A fixação do tempo da duração do período de **provimento provisório ou do tempo probatório** depende das normas vigentes em cada organização, território, autarquia ou País.

Qualquer forma de vinculação do colaborador à organização deve ter um período probatório ou tempo experimental da prestação de serviços na organização para permitir sua socialização e avaliação do trabalho inicial antes de a decisão final ser tomada, se fica ou não contratado para o quadro definitivo. O **período probatório** corresponde ao tempo inicial de execução do contrato de trabalho ou da nomeação para cargos de direcção, chefia ou confiança.

No decurso do **período probatório ou da nomeação provisória**, as partes devem agir no sentido de permitir a adaptação e conhecimento recíproco, por forma a avaliar o interesse na manutenção do contrato individual de trabalho.

Durante este período, qualquer das partes pode denunciar o contrato de trabalho ou exonerar-

se da nomeação provisória sem a necessidade de invocação de justa causa e o colaborador sem direito à indemnização.

Nomeação definitiva é acto administrativo de provimento para titularização permanente de colaboradores nos lugares do quadro de pessoal definitivo da organização, depois de cumprir o tempo probatório de serviço na organização, mediante a apreciação favorável das qualidades de trabalho, dedicação, competência e zelo demonstradas e das informações de serviço prestadas sobre o desempenho individual do colaborador, durante o período experimental de trabalho.

Os direitos do colaborador provido a título definitivo retroagem à data da sua nomeação provisória no quadro de pessoal da empresa.

Nomeação em comissão de serviço é acto administrativo da designação de um colaborador para o exercício de funções de direcção, chefia ou para lugares de confiança.

Entende-se por **lugares de confiança** o exercício de funções de direcção ou chefia de assessoria, tais como Chefe de Gabinete, Assessor, Conselheiro, Secretário Particular, Administrador-Delegado, que são funções exercidas em regime especial de comissão de serviço e por escolha pelo dirigente máximo competente de nomear, entre os colaboradores que reúnem os requisitos fixados nos respectivos qualificadores de funções.

O **poder discricionário do dirigente máximo da organização**, na escolha do colaborador a nomear para exercício de uma função de confiança, está sempre limitado e condicionado pelos **requisitos indispensáveis** para o exercício desse cargo ou dessa função, definidos no respectivo qualificador de funções.

A **nomeação em comissão de serviço** pode ser classificada em **três (3) tipos**:

1. Nomeação do titular do cargo.
2. Nomeação por substituição.
3. Nomeação por acumulação de funções.

Nomeação do titular do cargo é acto administrativo de designação de um colaborador em actividades no quadro de pessoal da organização para ocupação e exercício de uma função ou cargo de direcção e chefia ou para lugar de confiança, vago por não provimento do lugar por um colaborador titular, por um período de mandato a ser determinado por regulamento interno ou normas de governação da organização.

Nomeação por substituição é acto administrativo de designação de um colaborador (substituto legal) em actividade no quadro de pessoal da organização para o exercício de uma função ou cargo de direcção, chefia ou para lugar de confiança, vago por não provimento do lugar ou por impedimento temporário do titular por um período não superior a um ano.

Entende-se por um **substituto legal** um colaborador que reúne todos os requisitos técnicos, de formação, comportamentais e sociais exigidos pelo qualificador profissional dessa função ou desse cargo, ou ainda, aquele que exerce função imediatamente inferior à que vai como substituto.

A **nomeação por acumulação de funções** é o acto administrativo da designação de um colaborador para o **exercício em simultâneo**, pelo mesmo colaborador, de duas funções de direcção e chefia idênticas ou do mesmo nível hierárquico, por ausência ou não provimento pelo colaborador titular de uma delas, e não deve exceder, normalmente, o período máximo de um ano.

A quarta e última modalidade de provimento é a **nomeação interina ou por interinidade**, que é o acto administrativo de designação temporária para o preenchimento de lugares vagos no quadro de pessoal de funções de direcção e chefia, de carreiras e categorias profissionais da

organização, cujos titulares se encontram em qualquer das situações de actividade fora do quadro ou de inactividade no quadro.

A **nomeação por interinidade**, para além de ser temporária, não pode exceder, normalmente, **dois (2)** anos consecutivos de exercício de actividades ou funções de forma interina.

O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os objectivos de uma organização só são considerados significativos para os seus utilizadores, ao procurar propor prestações à medida ou ao contento. Para o conseguir, é preciso observar o comportamento dos utilizadores ou beneficiários dos serviços que a organização presta, a fim de adaptar a sua oferta à evolução das necessidades destes utilizadores.

Este desafio torna-se cada vez mais difícil, porque a sociedade consumista está em constante mudança devido, sobretudo, aos progressos tecnológicos que têm sido ainda mais rápidos que a evolução das necessidades dos beneficiários dos serviços das organizações.

Nos serviços públicos. A pressão que a autoridades de tutela exercem sobre os seus gestores pressiona-os a repensar a gestão dos referidos serviços tendo em conta o meio em que se inserem, evoluem e servem. A mudança de mentalidades dos cidadãos justifica a referida pressão.

Hoje todos somos consumidores de serviços públicos, não somos simples utilizadores e, por isso, estamos cada vez mais atentos à qualidade desses serviços, assim como, à necessidade dos mesmos, temos, assim, o pleno direito de julgar as acções públicas que nos são prestadas.

Esta realidade verifica-se também nas organizações particulares ou privadas, pois estas devem conhecer em cada momento os gostos e as necessidades dos seus clientes a quem servem na sociedade onde operam.

As organizações interagem com o meio. Se o seu desempenho for insuficiente morrem, se for satisfatório sobrevivem e se for adequado, prosperam. Cada empresa, apesar de terem muitas semelhanças com as suas congéneres, em tamanho, tecnologia, mercado, tipo de gestão e tantas outras variáveis, é única.

Não obstante, todas as empresas ou organizações, produtoras de bens ou prestadoras de serviços ao público, se propõem, de ponto de vista do empreendedor, a satisfazer as necessidades dos seus clientes com lucro, através de uma interação com o meio ambiente em que actuam, ao qual solicita recursos de ordem financeira, tecnológica e humana, para através de uma troca justa lhe fornecer bens ou serviços necessários e satisfacientes.

Neste contexto, a avaliação do desempenho da organização permite-nos conhecer o grau de satisfação dos utilizadores ou clientes de bens e serviços públicos e, através dos resultados obtidos, no caso de se verificar que não correspondem ao que os utilizadores ou clientes esperam dela, deve-se alterar as práticas produtivas da organização ou empresa, seja pública ou privada.

A avaliação mais do que descobrir culpados e puni-los, deve conduzir à determinação correcta dos desvios encontrados e definir as acções necessárias para sua correcção e evitá-las no futuro. A avaliação da organização deve, assim, ter um carácter pedagógico, que pode nos indicar que há necessidade de formação para os colaboradores conseguirem fazer melhor.

Assim, devemos avaliar o desempenho para melhorar a qualidade das organizações ou empresas fornecedoras de bens e serviços ao público, que cada vez mais é exigente e competitivo.

A PROBLEMÁTICA DA AVALIAÇÃO

A ferramenta de gestão mais comum e eficaz com que qualquer organização conta para conhecer o seu estado actual, a nível de quantidade, qualidade e actualização dos bens e serviços, tipo e número de visitantes, possíveis causas da sua não utilização por algum género de público, detectar as possíveis falhas, tanto na organização como na execução dos seus bens e serviços é a **avaliação do desempenho**.

A **avaliação do desempenho** é muito importante para qualquer organização, considerando que avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo.

Com o fim da segunda guerra mundial, particularmente o Mundo Ocidental, desenvolveu-se em termos económicos, científicos e culturais de uma forma sem precedentes antes vistos. Se pensarmos no ensino verificamos que com a democratização deste nos diversos graus (básico, secundário, e superior), com uma exigência cada vez mais vincada no respeito a qualidade num ambiente de prosperidade económica, que tem permitido uma crescente afectação de recursos, os diversos serviços do ensino conheceram um desenvolvimento sem paralelo.

Não obstante, os recursos continuam a serem escassos, e sempre serão limitados. Por outro lado, a sociedade por tornar-se mais democrática, tornou-se mais transparente, emergindo o quarto poder- os medias- que sempre estão em alerta à sociedade sobre o que se passa em sua volta.

Nas organizações, de um modo geral, intensificou-se a competição entre os diversos departamentos. A estas razões acresce o desenvolvimento, o aumento de prestígio e até a moda das disciplinas de gestão. Por consequência, todos os departamentos e as direcções têm que competirem na organização em que estão inseridos na aquisição de recursos para seu funcionamento eficiente e eficaz.

Como os recursos são e serão sempre insuficientes e limitados, justifica-se uma análise de custo-benefício, tornando-se, por isso, imprescindível a avaliação do desempenho organizacional, em termos de sua eficácia, produtividade do retorno dos investimentos realizados, do desempenho individual dos funcionários, do plano de actividades, do grau de cumprimento dos objectivos, da adequação das instalações, dos fundos colocados à disposição dos utilizadores, etc. (Maria da Piedade Alves, 2009).

Por tudo isto, torna-se imprescindível na organização a obtenção de informação e dados proporcionados pelo exercício da sua gestão, para os valorizar ponderadamente e, deste modo, melhorar a gestão da organização. A avaliação dos pressupostos, processos técnicos,

pessoal, e serviços previamente citados, consiste na existência na organização, pública ou privada, um serviço contínuo de recolha e valorização de informação, que nos informe dos dados resultantes das actividades realizadas, com o objectivo de conseguir uma melhoria no aproveitamento eficiente e eficaz dos recursos existentes e disponíveis `a organização.

Nesta ordem de ideia, a avaliação converte-se numa ferramenta útil ao serviço de qualquer actividade levada a cabo numa organização, uma vez que aporta informação para a gestão económica e do pessoal, bem como para os processos técnicos e serviços desde o início do desenho até aos resultados finais obtidos.

A avaliação contribuiu para a modernização dos serviços públicos situando-se no quadro da determinação, da aplicação e do controlo na implementação eficaz das políticas públicas e das estratégias empresariais. A avaliação contribui, segundo Chevallier (1993), para legitimar uma acção que está cada vez mais sob olhar público.

Contudo, Calenge (1999) vai mais longe ao afirmar que as organizações de uma maneira geral, necessitam de aferir permanentemente se o seu desempenho está compatível com os objectivos estabelecidos. A avaliação de empresas e negócios consiste no processo que se usa para determinar o valor de uma entidade comercial, industrial, de serviços ou de investimentos com intuito de exercer uma actividade económica útil `sociedade onde opera.

QUE EXPECTATIVAS TEMOS DA AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO?

A principal expectativa que se persegue com a avaliação do desempenho é melhorar a gestão da organização, assim como os produtos e serviços, porque com a avaliação garantimos a qualidade que é a base da sobrevivência e do desenvolvimento das organizações modernas; bem como a satisfação dos clientes, que são na verdade, os destinatários do produto ou serviço (Alves, 2009).

Neste contexto, são definidas **três tipos de expectativas da avaliação da organização**, nomeadamente:

1. **Gerais**, que são, por um lado, a mistura de relações entre os diferentes membros da organização, que estão interessados no sistema de gestão participativa, descentralização do poder e na delegação da autoridade. Por outro, é obtenção do certificado de qualidade ISO9000 pela organização de produção de bens ou prestação de serviços ao público que serve na sociedade onde opera.
2. **Técnicos**, que são a prestação de serviços e produção de bens, de forma eficaz e com qualidade óptima, e proporcionar um bom ambiente de trabalho a favor dos colaboradores da organização.
3. **Financeiras**, que são, por um lado, proporcionarem a melhoria de recursos técnicos; por outro, proporcionarem a melhoria de condições de trabalho e vida dos recursos humanos da organização (Alves, 2009).

A POLISSEMIA DA AVALIAÇÃO

Avaliar significa contar, medir os resultados de qualquer acção em fase de desenvolvimento ou no seu termo (Dias-Sobrinho, 2000). A definição de avaliação deve entender-se como uma sucessão de três passos: o primeiro é a determinação dos objectivos da acção. Os objectivos dizem-nos para onde queremos ir. O segundo é a recolha da

análise dos resultados desta acção. O terceiro e último passo, é apreciação e classificação dos resultados e o eventual desvio entre o que se pretendia e o que se alcançou. Os resultados obtidos dizem-nos o que alcançou-se ou o fim esperado de uma determinada acção ou actividade desenvolvida sob orientação dos objectivos definidos previamente (Sampaio, 2000).

A avaliação em qualquer serviço ou organização é delicada de implementar, pois não deve ser um ritual ou um instrumento de direcção administrativa ou um instrumento de direcção das políticas públicas.

A avaliação, segundo Maria Alves (2009), deve ser procurada. Primeiro, podemos estudar a questão de saber qual seria o sentido de uma acção em que não sabemos analisar os motivos, as modalidades do desenvolvimento, os resultados procurados, nem adaptá-los aos objectivos definidos anteriormente e, sobretudo, porque, no caso de organismos públicos, estes dependem, por sua vez, da perspectiva tutela, perante quem tem um certo número de obrigações ou deveres. Podemos dizer que a avaliação é conceptualmente rica, pois é objecto de diferentes abordagens, tais como filosófica, económica, sócio-cultural e política.

Finalmente, de acordo com d'Oliveira Martins, citado por Alves (2009), avaliar pressupõe conhecer rigorosamente o caminho que trilhamos e as realidades que temos, adequar os meios aos fins, prestar contas e poder corrigir a trajectória que seguimos a partir das lições da experiência vivenciada, dentro das organizações.

Neste contexto, na avaliação do desempenho implantam-se sistemas de qualidade nas organizações, para conseguir:

- a) Melhorar as relações internas entre os diferentes níveis hierárquicos (fluxos de informação);
- b) Melhorar as relações entre os membros de um único departamento ou uma única direcção (dinâmica de grupo);
- c) Imprimir a resolução sistemática de problemas da organização (eficácia e efectividade das organizações);
- d) Fazer face à competitividade no mercado global (globalização e a competição sobre os recursos disponíveis);
- e) Melhorar a relação empresa-cliente (qualidade total dos produtos e serviços e adequação às necessidades dos clientes).

Para terminar, conviria reflectir no que se entende por qualidade, na opinião de Soares (2001), se tomarmos como exemplo as empresas, a qualidade reflecte a adequação do produto ou serviço às necessidades do mercado (clientes e público) a que se dirige e opera, em termos de desempenho ou capacidade de produção de bens ou prestação de serviços, fiabilidade, segurança, durabilidade, *design* (desenho) e preço.

QUEM É O AVALIADOR DA ORGANIZAÇÃO?

Dentro de uma organização podem levar-se a cabo dois processos de avaliação do desempenho:

1. **Auto-avaliação**, que é a avaliação feita pela própria organização.
2. **Avaliação externa**, que é feita por consultores externos de organizações especialistas na área da avaliação organizacional.

1. AUTO-AVALIAÇÃO

As funções que devem cumprir o serviço baseiam-se, essencialmente, na existência de funcionário que tem funções não só técnicas, mas também pedagógicas, oferecendo ao utilizador todos os indicadores para o uso adequado de informação.

Assim, as funções desse funcionário serão:

- a) Assegurar a organização, manutenção e adequada utilização dos recursos;
- b) Difundir, por exemplo, no caso de bibliotecas escolares ou de ensino superior) entre os professores e estudantes material didático e informação administrativa, pedagógica e cultural;
- c) Colaborar na planificação e desenvolvimento dos serviços, favorecendo a utilização dos seus diferentes recursos;
- d) Atender os utilizadores dos serviços, facilitando-lhes o acesso a diferentes fontes de informação e orientá-los sobre a sua utilização;
- e) Assessorar na compra dos novos materiais e aquisição de fundos.

Pelos motivos expostos e para oferecer o melhor serviço possível à comunidade, é necessário manter o pessoal com formação adequada e altamente motivado na utilização dos recursos da organização de forma eficiente, no sentido de obter a satisfação das exigências da comunidade.

Por todas estas razões, o pessoal deve ser em número suficiente para cumprir este objectivo, pois como diz Carrión (1993), não é possível a existência de um serviço sem funcionário e, por conseguinte, não se pode organizar devidamente um certo serviço sem organizar de forma adequada o pessoal que vai trabalhar nele. Todos os colaboradores são muito importantes, pois todos têm um capital de experiências que pode ser benéfico para a organização ou empresa.

O capital humano é dado às aptidões, conhecimentos, competências, qualificações de que dispõem os indivíduos, Por outro lado, as aptidões são inatas de nascença das pessoas; por outro, são adquiridas ao longo do tempo da vida pelas experiências vivenciadas. Esta teoria explica como se forma, se desenvolve e se acumula o capital humano e preocupa-se com as relações que existem entre a sua distribuição e os diferentes comportamentos económicos.

Deste modo, é importante ressaltar que o elemento-chave da avaliação consiste em que se reconheçam positivamente as actuações realizadas pelo pessoal, de tal forma que se produza uma motivação, que impulse a consecução de melhores resultados no desempenho dos postos de trabalho. Já não há destinos isolados, porque a eficácia reclama a convergência de competências do pessoal da organização.

A valorização dos serviços que respeitam à realidade da organização (análise do ambiente interno) é o que permite colocar os objectivos a atingir, para que depois a avaliação dos procedimentos e as actividades seguidas pela apresentação dos objectivos torne possível controlar se estão ou não a ser cumpridos e se necessário fazer uma nova abordagem. A medida de êxito, no cumprimento dos objectivos, mostra a eficácia no serviço, daí a importância da avaliação interna ou auto-avaliação.

Este tipo da avaliação interna começa com a recolha sistemática da informação do dia-a-dia da organização (relatórios, indicadores, estatísticas, etc.) e deve considerar-se tarefa fundamental do pessoal.

Aquilo que é importante ressaltar aqui, na questão da avaliação interna, tem muito a ver com o binómio entre a autonomia das instituições e aquilo a que se chama de *accountability*, ou seja em português, segundo Grilo (2001), “a prestação de contas perante quem tutela as organizações e, sobretudo, perante a sociedade e a população no seu conjunto”.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens da Auto-Avaliação (Avaliação Interna)

VANTAGENS	DESvantagens
Maior conhecimento do funcionamento da organização	Excesso de burocracia
Coordenação de esforços e sinergia dos colaboradores em atingir desempenho futuro mais elevado	Baixa formação em matéria da avaliação dos membros (colaboradores executores) da organização (tempo-custo)
Preparação para mudança dos colaboradores da organização	Mais dedicação dos colaboradores à avaliação em prejuízo das suas tarefas habituais nos sectores
Elaboração de padrões de desempenho adequados à realidade de cada sector de actividades	Ênfase nos pontos positivos do que negativos, mesmo estes sendo em número considerável são omissos, muitas vezes de forma deliberada, na auto-avaliação
Formação de gestores e administradores da empresa ou organização	Baixa motivação da pessoal derivada do uso inadequado dos resultados da avaliação do desempenho individual
Custos da sua operação são relativamente mais baixos	Não permite a formação de gestores e administradores da empresa, no decurso do processo da avaliação externa
Continuidade da auto-avaliação, caso seja integrado no processo da planificação das actividades institucionais	Não há tempo suficiente para a elaboração de padrões de desempenho adequados à realidade laboral da organização

Fonte: Adaptação da Maria Alves (2009): Avaliação e Qualidade das Organizações, Lisboa, Portugal.

Desta forma concordamos com Morreira, citado por Alves (2009), quando diz que “todos os sistemas interdependentes necessitam de assumir a decisão de auto-avaliação porque a recusa dessa atitude antecede sempre a decadência organizacional”.

Assim, a auto-avaliação não pode nem deve ser algo isolado, mas deve ser parte integrante do próprio processo geral da planificação de cada organização.

2. AVALIAÇÃO EXTERNA

Este tipo de avaliação é solicitado pela organização a empresas externas especializadas neste domínio de actividades. Estas empresas formam sistemas de avaliação e do pessoal especializado. Assim, pode ser mais objectiva e eficaz, mas tem o inconveniente dos custos elevados, bem como afectar o desenvolvimento da produção de bens e da prestação de serviços por parte dos avaliadores.

Quadro 2: Vantagens e Desvantagens da Avaliação Externa da Organizações

VANTAGENS	DESvantagens
Avaliação é mais objectiva e independente	Desconhecimento de todos os mecanismos do funcionamento da organização
Não é que os colaboradores se dediquem as tarefas da avaliação	Custos da operação são mais elevados
Comunicação de resultados de forma mais rápida e abrangente	Técnico, responsável pelo processo da avaliação externa, é mais susceptível de ser influenciado e destorcer os resultados reais da avaliação externa encontrados
Melhor qualificação do avaliador externo	Não deixa experiencia e lições aprendidas, para a formação dos colaboradores da organização avaliada
	Descontinuidade do processo de avaliação, caso não haja recursos financeiros suficientes para contratar os serviços dos avaliadores

Fonte: Adaptação da Maria Alves (2009): Avaliação e Qualidade das Organizações, Lisboa, Portugal.

O agente externo especializado, responsável por levar a cabo este tipo de avaliação é susceptível de ser influenciado pelo funcionário destacado para acompanhar o processo da avaliação externa, uma vez que é este quem melhor conhece os mecanismos de funcionamento da organização, as metas e os objectivos que a sua empresa persegue.

Os avaliadores externos requerem do funcionário acompanhante a informação sobre os diferentes aspectos da avaliação.

Além de realizarem numerosas visitas à organização avaliada, os avaliadores externos poderão ainda solicitar informações e opiniões dos utilizadores, saber em primeira mão o que estes pensam da organização, do seu funcionamento e do pessoal, para o que poderão realizar entrevistas pessoais e administrar questionários, etc.

Os avaliadores externos podem entrevistar os utilizadores, sem acordo prévio, durante a visita à organização ou em encontros ocasionais em qualquer momento da visita geral.

A avaliação externa termina com a elaboração de um relatório contendo constatações, comentários de índole legal e procedimental, conclusões e recomendações de melhoria, onde serão apresentados os pontos fortes e fracos da organização avaliada e com apresentação de um plano de acção para sua melhoria contínua do desempenho futuro da empresa avaliada.

O QUE SE AVALIA NA ORGANIZAÇÃO?

Tendo em conta que avaliamos para melhorar a gestão da organização, assim com os seus serviços, podemos dizer que na organização quase tudo é susceptível de avaliação, por isso, identificaremos os elementos avaliáveis seguintes, mais comuns:

- a) Recursos humanos;
- b) Recursos económicos;
- c) Equipamento e maquinaria (mobiliário, iluminação, humidade, calor, frio, etc.);
- d) Infraestruturas (localização, condições de acesso);
- e) Serviços que têm à disposição dos utentes, internos e externos;
- f) Clientes e utilizadores e beneficiários dos serviços da organização.

OS PROCESSOS DA AVALIAÇÃO

A avaliação é um processo que pode ser concebido a partir de diferentes pontos de vista. Tem um carácter eminentemente prático, pois, o seu fim é reconhecer dados que sejam úteis para a resolução de problemas ou levar a cabo acções dentro do processo de tomada de decisões. Isso implica a existência de dois elementos fundamentais: utilizadores e funcionários da organização.

O funcionário é um elemento muito importante no processo de qualquer tipo de avaliação que a empresa pretende implantar, porque é responsável pela sua realização, quer da auto-avaliação quer da avaliação externa. O segundo elemento, são os utilizadores ou clientes, tudo gira à sua volta, pois todos os serviços lhe são destinados, é através da medição do grau de satisfação deste elemento que se procura melhorar ou alterar os serviços que a organização oferece a sociedade que serve.

Desta forma, os principais elementos implicados no processo da avaliação podem ser: Funcionários, Utilizadores ou Clientes e Decisores.

Na base da aplicação da avaliação estão, entre outro, quatro características do processo:

- a) Publicidade dos dados recolhidos;
- b) Dialogo com os clientes ou utilizadores;
- c) Autonomia dos autores do processo da avaliação;
- d) Participação dos autores no processo da avaliação.

Actualmente, na era das novas tecnologias da informação e comunicação em massa, os serviços públicos têm como objectivo produzir resultados para a comunidade local que servem. Este propósito ou objectivo determina a necessidade de planificar e desenvolver um bom programa de serviços públicos.

Na avaliação do funcionamento de uma organização há que tomar em conta dois grupos principais de actividades:

1. Organização e controlo dos recursos de informação.
2. Serviço ao público.

Os procedimentos de avaliação são de uma grande ajuda para dar resposta a questões tais como:

- Deve-se continuar o programa de actividades?
- Está-se a seguir a melhor estratégia para atingir um objectivo?
- Que necessidades existem de formação do pessoal?

O processo de avaliação começa, segundo Alves (2009), com o desejo de mudar uma situação existente para uma situação desejada, depois continua com a formulação de objectivo e missão de avaliação, para continuar com a procura de acções opcionais e escolhas daquelas que apareçam como as melhores para conseguir os objectivos. Em seguida escreve-se o plano de actividades e leva-se a cabo a sua realização, para que com os resultados obtidos, verificarmos se atingimos o que pretendíamos ou se estamos próximos da situação desejada.

Se não for, inicia-se um novo ciclo do processo da planificação, realização e avaliação das metas, actividades e dos objectivos.

FINS DA AVALIAÇÃO

No que toca aos fins da avaliação, os responsáveis da gestão de uma organização podem levar a cabo uma avaliação dos serviços por várias razões, entre outras, destacamos seguintes:

- a) Estabelecer cotas para mostrar o grau de rendimento do serviço;
- b) Comparar o rendimento entre várias organizações ou serviços do mesmo ramo de actividades, que actuam no mesmo mercado ou diferente;
- c) Justificar a existência de um serviço de informação;
- d) Identificar possíveis fontes de erro que existam num serviço com a finalidade de incrementar o nível de rendimento futuro da organização.

Tudo isto se realiza com objectivo de melhorar os serviços que a organização oferece e procura adaptá-los o máximo possível às necessidades dos utilizadores ou clientes.

Segundo Alves (2009), citando Cardinet, “Toda actividade que visa a um fim necessita de uma informação em retorno antes, durante e após a acção”. Uma vez detectados os erros e desvios, torna-se então necessário considerar as acções correctivas a desenvolver. Sempre que possível devem ser primeiro determinadas quais as causas do desvio ou erro e só depois, e em conformidade com elas desencadear acções correctivas apropriadas, de forma criteriosa.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A abordagem actual da avaliação tem uma perspectiva pedagógica ao procurar corrigir as insuficiências detectadas. Parece sábia a abordagem do ORR, citado por Alves (Alves, 2009), que considera como principais aspectos a avaliar a **qualidade** e o **valor**. O primeiro prende-se com a capacidade de satisfazer as necessidades dos que procuram os serviços da organização.

O segundo consiste em medir os **benefícios** decorrentes da utilização dos serviços oferecidos pela organização aos seus clientes ou utilizadores. No concerne a este último aspecto (benefícios), não parece fácil medir o retorno do investimento. O outro aspecto a avaliar, talvez o mais importante de todos, é o **rendimento**, quer dizer, a avaliação do funcionamento de cada um dos serviços que a organização oferece.

Actualmente, os métodos de avaliação centram-se em dois aspectos fundamentais: os utilizadores ou clientes, por um lado; e medidas de desempenho, por outro. No primeiro caso, tendem a enumerar as necessidades de informação e formação, os hábitos dos utilizadores, a utilização dos serviços da organização, as barreiras de acesso a esses serviços, entre outros aspectos funcionais. Por outro lado, pretende-se medir a satisfação dos utilizadores ou clientes, isto é, a satisfação dos consumidores, definida por Walsh (1998).

Um dos princípios cruciais dos nossos dias é considerar a satisfação do utilizador como um indicador precioso para medir a qualidade dos serviços de uma organização. Neste contexto, constata-se uma tendência crescente das pessoas, hoje em dia, em comparar escolas com empresas, bem como hospitais, diferentes serviços públicos governamentais com os serviços oferecidos por empresas do sector privado.

É claro, que isto não é pacífico, por razões político-ideológicas, por receio de comparação de produtividade que é significativamente maior no sector privado que no sector público., ou simplesmente por falta de abertura e resistência às novas tendências de gestão que consistem em demonstrar, na medida do possível, uma lógica de gestão privada, na prestação de serviços públicos.

Não obstante, não deve nunca perder-se de vista o fim último, que é **servir o utilizador**, o que supõe estar atento à sua opinião, medindo a qualidade dos serviços prestados pela sua organização ou sector específico da organização.

Parece-me inútil, medir a satisfação dos consumidores de um serviço público, contudo, é insuficiente porque é limitada.

Segundo Maria de Piedade Alves (2009), existem outros aspectos que não são observáveis pelos utilizadores ou clientes da organização, na medida em que não são directamente parte interessada, porque não têm elementos de avaliação, nem dispõem de uma formação

adequada para o fazer com credibilidade, pelo que é forçoso um outro olhar, especializado, por parte de alguém que tenha formação apropriada, para analisar o desempenho de uma organização.

Segundo Powell (1997), o desempenho deve fornecer-nos uma radiografia de vários aspectos organizacionais, e não apenas considerar o ponto de vista da satisfação do consumidor de um serviço específico, tais como:

- a) Recursos disponíveis de produção em quantidade e qualidade desejada, pela empresa (operações internas);
- b) Produtividade (os resultados alcançados).

Para o autor que vínhamos citando, nenhuma destas abordagens é satisfatória por si, pelo que propõe a combinação das duas abordagens.

Portanto, a avaliação de uma organização não é uma questão política de filosofia de gestão (Martin,1987).

A literatura consagrada à questão da avaliação faz sempre referência a um conjunto de critérios sobre o qual o avaliador cimeta os seus juízos para determinar de forma clara e precisa o nível dos objectivos que pretende avaliar.

Nesta base de ideia, Alves (2009) distinguiu quatro critérios, que podem ser considerados como principais na avaliação do desempenho real das organizações, nomeadamente:

1. A eficácia, medida do grau de cumprimento dos objectivos propostos pela organização.
2. A eficiência, a relação entre os resultados alcançados e os recursos disponíveis utilizados.
3. Pertinência, grau de aplicabilidade de um indicador para avaliar uma actividade ou tarefa específica.
4. O impacto, resposta ou impressão surgida após apresentação ou realização de uma acção concluída, com sucesso ou insucesso.

Então, estes critérios são descritos tanto nas ciências empresariais ou administração e gestão de empresas, como nas ciências políticas.

Segundo Dupont (1993), alguns especialistas identificaram a eficácia com a eficiência; outros estabeleceram uma hierarquia entre estes conceitos criteriosos. Para alguns cientistas sociais, a eficiência está subjacente à eficácia; para outros, ser eficiente é melhor que ser eficaz.

Para Alves (2009), eficácia eficiência, pertinência e impacto constituem um mesmo dispositivo que é o da avaliação do rendimento de uma organização.

Através da definição de Bartoli e Hermel (1989), o conceito de rendimento se situam no coração de qualquer organização, para onde convergem os demais factores, tais como actores (recursos humanos), os valores, objectivos, meios e os resultados que serão os agentes específicos que darão lugar à eficácia e à pertinência, através do impacto que o meio externo realize neles.

Consideramos ainda que deve comparar os comportamentos da população aos comportamentos que os serviço espera dela. Isto consegue-se dando resposta às questões

seguintes:

- a) Quais são os serviços mais utilizados?
- b) Quais são os utilizadores activos que não estão satisfeitos com o serviço prestado e quais são as razões?
- c) Entre a população que a organização serve, quais são não utilizadores?
- d) Negociar com a tutela mos resultados obtidos e os efeitos reais para elaborar estratégias empresariais?
- e) Redefinir os objectivos, se for o caso.

De acordo com o exposto acima, pode-se tirar as conclusões seguintes deste subtema:

1. A eficácia e a eficiência permitem verificar se os resultados obtidos estão de acordo com as expectativas e os meios utilizados (objectivos estratégicos).
2. A pertinência é vista em função das conclusões obtidas na avaliação da eficácia e da eficiência (objectivos gerais).
3. O impacto oferece-nos o efeito real das acções realizadas no grupo-alvo ou nos utilizadores dos serviços. E pode-se também saber o efeito do impacto, através de conclusões obtidas na avaliação da eficácia, eficiência e pertinência dos serviços da organização.

OS INSTRUMENTOS E PRODUTOS DE AVALIAÇÃO

Os instrumentos de avaliação de que dispomos actualmente para levar a cabo a avaliação de serviços podem não se ajustar correctamente às necessidades de todos, pela especial singularidade de alguns instrumentos.

Se tiver ainda em conta que a avaliação não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para conhecer e valorizar os serviços que se oferecem, torna-se necessário, como fazer uma planificação prévia dos objectivos a conseguir.

Por esta razão, os principais instrumentos a utilizar na avaliação das organizações podem ser dois, nomeadamente (Alves, 2009):

1. **Estatísticas**, que proporcionam dados quantitativos sobre o desenvolvimento das actividades, possibilitando obter uma visão da realidade que a organização vive num determinado momento.
2. **Indicadores ou parâmetros de avaliação**, permitem controlar e avaliar mediante uma antecipação objectiva, qualquer fenómeno de interesse de uma organização ou sector de informação, possibilitando a análise de comportamento e comparação de diferentes unidades orgânicas, como medida que facilita a tomada de decisões por parte dos níveis hierárquicos superiores da empresa.

Segundo Van-House (1990), os indicadores de avaliação podem ser agrupados oferecendo diferentes classificações seguintes:

1. **Indicadores de recursos** (input), que são o pessoal, equipamento e maquinaria, infraestruturas e orçamento.
2. **Indicadores do processo**, que são as actividades que transformam os recursos em produtos (aquisição, fabricação, armazenamento e referencia);
3. **Indicadores de actividades**, que são os produtos e serviços criados, acesso aos materiais, equipamentos, utilidade e satisfação do utilizador com estes produtos e serviços disponíveis.
4. **Indicadores de resultados ou de impacto**, que é o efeito das actividades

realizadas nas comunidades locais, por exemplo em que grau um serviço é usado na comunidade; que influencia tem na aprendizagem para melhoria de processos subsequentes de produção, produtividade e distribuição dos mesmos.

O objectivo principal a conseguir com a classificação dos instrumentos em indicadores de avaliação de desempenho da organização, é a elaboração de um sistema de medição normalizado, a dois níveis: **centrado na recolha de dados** sobre diferentes aspectos que estabelecem a realidade do serviço, que é conhecido por estatísticas. O segundo nível é dedicado ao **desenho e obtenção de indicadores de rendimento**, mediante processamento dos dados proporcionados pelas estatísticas.

EM RESUMO, pode-se dizer que um indicador de avaliação de desempenho da organização pode ter **quatro tipos de características** fundamentais:

1. **Pertinente**, pois deve medir efectivamente o que está em causa;
2. **Fiável**, se for repetido nas mesmas circunstâncias, o indicador deve produzir os mesmos resultados.
3. **Flexível**, na construção e aplicação, pois deve responder ao objectivo pelo qual foi escolhido para medir uma situação, fenómeno ou comportamento;
4. **Útil**, na medida em que nos permite tomar decisões a todos os níveis da organização (Alves, 2009).

ANÁLISE SWOT/DAFO/FOFA

Ao proceder-se à avaliação de uma organização, isso permite fazer sua análise interna e externa. Podemos, assim, detectar as oportunidades e as ameaças (ao nível interno), os pontos fortes e os pontos fracos (ao nível externo).

Esta análise é designada por **Análise DAFO**, que significa em português, *Debilidades, Ameaças, Forças e Oportunidades*; ou seja em inglês: **SWOT Analysis-Strengths** (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), segundo Alves, 2009).

Outros ainda designam de **Análise FOFA**, que significa em português: *Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*.

Então, a Análise SWOT deve ser dinâmica e permanente, porque é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura.

Deste modo, a avaliação permite-nos conhecer o estado da organização, através da avaliação identificamos um ou mais problemas. A partir da identificação dos problemas desenhamos um conjunto de alternativas de solução, seleccionamos a solução melhor e adequada à situação ou ao problema em vista de resolução e, por fim, implementamos a alternativa escolhida como solução adequada e a melhor de momento.

Os gestores e administradores das organizações devem controlar todas as acções e procurar obter um retorno (*feedback*) permanente, para saber se a terapia escolhida para resolver o problema detectado está a surtir efeitos desejados ou se, pelo contrário, será mais vantajoso alterá-la, no processo da avaliação da situação.

Quem exerce funções de gestão (funções de direcção, chefia e confiança) tem que ter

presente que o seu trabalho está a ser testado permanentemente, uma vez que tomar decisões é um processo contínuo, pode-se, por isso, dizer que tomar decisões é um desafio constante dos gestores e administradores da organização, independente do nível organizacional (top, médio e base) onde estiver situado ou operar.

CONCLUSÃO

Carlos Caixote, MA
(Especialista em Gestão)

Maputo Abril de 2016