

**UM DIAGNÓSTICO DE ROTATIVIDADE NUMA
ORGANIZAÇÃO MOÇAMBICANA**

David Jorge Seie

Dissertação submetida como requisito parcial para
Obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Filomena Almeida, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Lisboa
Março 2018

DEDICATÓRIA

À Deus. Obrigado pai por me dar a oportunidade de viver uma “prorrogação” no jogo da vida e terminar este trabalho. Estamos na vitória porque você é o melhor treinador que existe, o meu bom pastor, a minha luz, a minha certeza e a minha confiança! Ainda bem meu pai que você me ensinou a viver um dia de cada vez.....

AGRADECIMENTOS

Aos ex-gestores da Actionaid Moçambique que embora já desligados da instituição responderam ao inquérito com muito entusiasmo, integridade e idoneidade profissional.

Aos gestores intermédios ainda em exercício na Actionaid Moçambique desde o ano de 2004 até ao presente momento pela sua prontidão e cooperação na análise e respostas ao inquérito.

Ao Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Actionaid Moçambique, especialmente à Senhora Madalena Zubair- Gestora de RH pela disponibilização da informação solicitada sobre o pessoal da Actionaid.

À Direção da Actionaid Moçambique em exercício pelo encorajamento e apoio prestados ao longo da pesquisa.

À minha esposa Isabel Tavares e ao meu filho Mike Edylson David Seie que durante o período do curso e desta pesquisa deram-me caloroso e incondicional apoio, compreendendo e conformando-se com poucas horas de tempo que a eles e a eventos familiares me dedicava.

À minha filha Laila Morina David Seie pela acomodação durante um período de dois meses na sua residência em Braga-Portugal, colocando à minha disposição toda a logística e facilidades necessárias como apoio ao bom ritmo do meu trabalho da tese.

Ao meu primo Nicolau Francisco Macuácuá que insistentemente me encorajou a concluir o trabalho de pesquisa.

À Professora Doutora Filomena Almeida - ISCTE Business School pela orientação científica dada ao presente trabalho de pesquisa.

ÍNDICE

Agradecimentos	I
Quadros, Figuras, Tabelas e Gráficos	IV
Lista de Abreviaturas	VI
Resumo	VII
Abstract	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1- A Rotatividade nas organizações.....	2
2.1.1 - Rotatividade voluntária e involuntária	3
2.1.2 - Rotatividade interna e externa	5
2.1.3 - Rotatividade de pessoal qualificado e não qualificado	6
2.1.4 - Custos com rotatividade de pessoal	6
2.1.5 - Níveis de rotatividade	9
2.1.6 - As causas de rotatividade de pessoal	10
2.1.7 - Consequências de rotatividade de pessoal	12
2.1.8 - Importância de cálculo do índice de rotatividade	15
2.1.9 - Gestão de rotatividade e retenção de pessoal	15
2.1.10 - Redução da rotatividade de pessoal	16
2.2 - Satisfação e Rotatividade	20
2.2.1 – Expectativas das pessoas nas organizações	20
2.2.2 – Pessoas como recursos ou parceiros da organização	20
2.2.3 – A moderna gestão de pessoas e retenção do <i>staff</i>	22
2.2.4 – Fatores de satisfação	24
2.3 – Comprometimento Organizacional	25
2.3.1 – Introdução	25
2.3.2 – Conceituação	26
2.3.3 – O modelo das três dimensões de Meyer e Allen	32
2.3.4 – Fatores que influenciam o comprometimento organiz.....	33

2.4 – Papel de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de pessoas	35
2.4.1 – Introdução	35
2.4.2 – Evolução da gestão de pessoas	37
2.4.3 – Processos de gestão de pessoas	40
2.4.4 – Objetivos da gestão de pessoas	41
2.4.5 – Gestão de Desempenho e incentivo das pessoas	42
3. A ORGANIZAÇÃO, O PROBLEMA E SEU ENQUADRAMENTO	44
3.1 – Caracterização da Organização	44
3.2 - Identificação do problema, seu enquadramento e sua justificação...	44
3.3 – Recolha de informação e amostra	46
3.4 – Cálculo do índice de rotatividade de pessoal na organização	47
4. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS OBTIDOS	51
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 – Conclusões	66
5.2 – Considerações finais	67
6. REFERÊNCIAS	69
7. ANEXOS	76
Anexo A – Questionário	77
Anexo B – Amostra	82
Anexo C – Inquietação da Actionaid Regional	84
Anexo D – Caracterização da Actionaid	86

QUADROS, FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Índice de Quadros

Quadro 1 - Custos da rotatividade de pessoal	8
Quadro 2 - Critérios de Avaliação da QVT	59

Índice de Figuras

Figura 1 - As Expectativas das pessoas nas organizações	20
Figura 2 - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow	22
Figura 3 - Consideração de colaboradores na gestão moderna de pessoas ...	23
Figura 4 - Modelo das 3 dimensões de Meyer e Allen	33
Figura 5 - Modelo Teórico Alternativo de Meyer e Allen	35
Figura 6 - A Evolução da gestão de pessoas	37
Figura 7 - Processo de gestão de pessoas	40
Figura 8 - Objetivos da Gestão de Pessoas	42
Figura 9 - Modelo dos 4E's de Liderança	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de Pessoal efetivo da Actionaid Moçambique (2004-2009)	45
Tabela 2 - Demissões Voluntárias e/ou Involuntárias por cargo profissional	46
Tabela 3 - Resumo do efetivo e movimento de pessoal da Actionaid – Fórmulas de cálculo do IR	46
Tabela 4 - Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal da AAMOZ (2004-09)	48
Tabela 5 - Estilo de Gestão no período 2004-2006	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Índice médio de rotatividade geral e das demissões (2004-06 & 2007-09)	48
Gráfico 2 - Índice de rotatividade geral anual na AAMOZ (2004-2009)	49
Gráfico 3 - Índice das demissões anuais na AAMOZ (2004-2009)	49
Gráfico 4 - Estilo de Gestão na AAMOZ no período de 2004-2006	52
Gráfico 5 - Estilo de Gestão na AAMOZ no período de 2007-2009	53
Gráfico 6- Estilo de Gestão que mais motiva o Gestor da AAMOZ	54

Gráfico 7 - Modelo de Gestão na AAMMZ no Período 2004-2006	54
Gráfico 8 - Modelo de Gestão no período de 2007-2009	55
Gráfico 9 - Tipo de gestor pretendido na AAMMZ	56
Gráfico 10 - Necessidades Humanas de Maslow	57
Gráfico 11 – Fatores de satisfação do cargo	57
Gráfico 12 - Principal Causa de rotatividade na AAMMZ	58
Gráfico 13 - As cinco causas que mais contribuem para a rotatividade voluntária	60
Gráfico 14 - A causa determinante à insatisfação e rotatividade voluntária ...	61
Gráfico 15 - Pessoal motivado mesmo em momento de incerteza	61
Gráfico 16 - Os 4Es de Liderança com menor atenção de Gestão	62
Gráfico 17 - Os 4Es de Liderança com maior consideração de Gestão	63
Gráfico 18 - Os 4Es de Liderança e a Eficiência Organizacional	64
Gráfico 19 - Tipos de Decisões Tomadas na AAMMZ	65

Lista de Abreviaturas

AA	Actionaid
AAI	Actionaid Internacional
AAMoz	ActionAid Moçambique
CP	Country Programme
DA	Developmento Area
DI	Development Initiative
HR/OD	Human Resources and Organizational Development
ID	International Directors
EASA	East and Southern Africa
RTEP	Rights to End Poverty
RH	Recursos Humanos
ToRs,	Terms of Reference
IR	Índice de Rotatividade
IRG	Índice de Rotatividade Geral
IDe	Índice das Demissões
EM	Efetivo Médio
CEO	Chief Executive Officer
ERG	Existence, Relatedeness, Growth
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
Q1, Q2,.....Q16	Questão 1....Q16 (do questionário)

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi para determinar e avaliar as principais causas da rotatividade de pessoal numa organização, os fatores críticos de elevado índice da rotatividade de pessoal na Actionaid Moçambique e para apoiar a gestão desta organização com recomendações que visam desenhar uma estratégia adequada e apropriada para a prevenção e minimização da rotatividade, satisfação das necessidades, motivação e retenção do staff.

Para atingir os objetivos propostos, efetuou-se um *survey* com a aplicação de um questionário sobre a população de gestores intermédios. O estudo debruçou-se sobre as questões relacionadas com: (i) os estilos e teorias de gestão e liderança predominantes nos anos de 2004-2006 comparados ao período de 2007-2009; (ii) o grau de rotatividade de pessoal nesta organização; (iii) as principais causas de elevado índice de rotatividade de pessoal; (iv) os fatores de satisfação das necessidades e da motivação do pessoal; (v) o modelo dos 4Es de liderança com maior e com menor consideração da gestão no período com elevado índice de rotatividade; (vi) e os tipos de decisões dominantes frequentemente tomadas na Actionaid Moçambique. A pesquisa concluiu que no período de 2004 a 2006 Actionaid estava sendo governada por uma liderança democrática e pela teoria de relações humanas, enquanto, no período de 2007 a 2009 a organização era dirigida por uma liderança autocrática e pela teoria racional. Entre outras, as cinco principais causas da rotatividade de pessoal foram: (1) o ambiente de trabalho, (2) a falta de reconhecimento e crescimento na carreira profissional, (3) as ofertas atraentes de outras organizações, (4) a política salarial insuficiente, e (5) a supervisão de trabalho.

Os índices de rotatividade geral de pessoal e da rotatividade das saídas foram respetivamente de 16% e 13% no período de 2004-2006 e de 23% e 30% no período de 2007-2009.

Palavras-chave

- Rotatividade de Pessoal
- Índice de Rotatividade do “staff”
- Motivação e satisfação de pessoal no trabalho
- Gestão e Liderança.

ABSTRACT

The objective of the survey was to determine and evaluate the main causes of the staff turnover in a organization, the critical factors of the staff turnover high rate in Actionaid Mozambique and to assist the management with recommendations to design an adequate an efficient strategy which prevent and minimize the staff turnover and to satisfy the needs, provide an appropriate motivation and incentives for retention of the employees.

To reach the proposed objectives, it was conducted a survey using the method of questionnaire over the population composed by the intermediate managers. The study focused on the questions related to the : (i) key style and theory of the management and leadership during the period from 2004 to 2006 compared to the period from 2007 to 2009; (ii) the level of the staff turnover rate in this organization; (iii) the principal causes of staff turnover high rate; (iv) the factors to satisfy the needs and motivate employees; (v) the model of the 4Es of leadership with greater and with less consideration of the management in the period of the highest turnover rate; (vi) and the types of the decision frequently taken in Actionaid Mozambique. The survey concluded that from 2004 to 2006 Actionaid was being governed by a democratic leadership and by the human relations theory, and from 2007 to 2009 the organization was ruled by an autocratic leadership and by the rational theory. Among others, the five main causes of the staff turnover are: (1) the working environment, (2) the lack of professional recognition and carrier growth, (3) the attractive offers from other organizations, (4) insufficient salary policy and (5) work supervision.

The general and the departure rate of staff turnover are respectively 16% and 13% for the period from 2004 to 2006 and 23% and 30% for the period from 2007 to 2009.

Key words

- Staff turnover
- Staff turnover rate
- Motivation and satisfactory in the work place
- Management and Leadership

1. INTRODUÇÃO

Antigamente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) caracterizava-se por definir políticas para tratar as pessoas de maneira padronizada. Os processos de RH tratavam as pessoas como se todas elas fossem iguais e homogêneas. Hoje, a GRH está enfatizando as diferenças individuais e a diversidade nas organizações, pois quanto maior for a diferenciação das pessoas maior é o seu potencial de criatividade e inovação. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. (Chiavenato, 2009).

Importa sublinhar que em determinado momento, o número de novos contratos de trabalho tem crescido, e por outro lado, o fim de numerosas relações laborais. Este fluxo de pessoas assume um grande impacto nas organizações, na medida em que influencia a dinâmica das mesmas (Chiavenato, 2010). Neste sentido, a elevada rotatividade pode ter impacto na produção, no relacionamento interpessoal e no clima organizacional (Mobley, 1992). De acordo com este autor, (Mobley, 1992), empresas de sucesso apresentam práticas de recrutamento, retenção e motivação adequadas à sua estratégia de negócio, gerando níveis de rentabilidade elevados o que, conseqüentemente, permite adotar políticas salariais atrativas.

O trabalho insere-se no quadro de estudo dos estilos de gestão e liderança adotados na governação interna da Actionaid Internacional Moçambique nos últimos seis anos (2004 a 2009), e cujo objetivo é apurar as principais causas da elevada taxa de rotatividade de pessoal e propor à gestão local e internacional uma adequada estratégia da gestão de Recursos Humanos, na qualidade de consultor interno (Auditor) da Organização.

Durante esse período a Actionaid foi liderada por dois diferentes Conselhos de Gestão Executiva (Exco); um durante o período de 2004-2006 e outro no período de 2007-2009.

A pesquisa debruçou-se sobre a rotatividade de pessoal nesta organização referente aos últimos três anos (2007-2009) comparada à rotatividade registada nos três anos anteriores (2004-2006), e apurar as principais causas dessa rotatividade com relação aos estilos de liderança adotados pela respetiva liderança, os modelos de gestão e as teorias de motivação e satisfação de pessoal, incluindo os tipos de decisões que são normalmente tomadas nesta organização.

O Enquadramento teórico deste estudo assenta essencialmente nas diferentes abordagens teóricas sobre a rotatividade de pessoas nas organizações, sobre satisfação das pessoas no trabalho, o comprometimento organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos problemas que atualmente preocupa os executivos de Recursos Humanos das organizações, é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Por outras palavras, as saídas de pessoal têm de ser compensadas por meio de novas admissões para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. Esse fluxo de entradas e saídas de pessoal dá-se o nome de Rotatividade de Pessoal ou “ *Staff turnover*” Chiavenato (2008).

Na mesma esteira, David Alis, Charles-Henti Besseyre Des Horts, Françoise Chevalier, Bruno Fabi, Jean-Marie Pertti (2014), salientam que há algumas décadas apenas, a maioria das organizações tinha pessoal estável e não tinha receio de perder os trabalhadores mais competentes. Com o desenvolvimento das organizações de grande dimensão e mudança de perspectiva em relação aos métodos de gestão e aos tipos de liderança, todas as organizações procuram atrair competências para desenvolver estratégias que contribuam para lhe conquistar uma quota de mercado. Nesse contexto, o desejo de conquistar determinados trabalhadores adquiriu uma outra dimensão. Na verdade, estimulada pela existência de empregos cujos conteúdos são tecnicamente sofisticados, pela falta de mão-de-obra qualificada e pelas demissões progressivas com o intuito de arranjar empregos que garantam mais oportunidade de ascensão, a rotatividade do pessoal não cessa de aumentar, pelo contrário, assumiu proporções de tal maneira problemáticas que as organizações procuram, incessantemente, meios para fidelizarem os trabalhadores mais competentes.

A rotatividade de pessoal (turnover) compreende a contratação de novos efetivos num determinado período, quer para substituir trabalhadores despedidos, quer para substituir as saídas definitivas, ou seja, aqueles que deixam a organização voluntária ou involuntariamente (reformas, etc.), ou ainda, para preencher os postos de trabalho recentemente criados. Em suma, são movimentos de entradas e saídas de trabalhadores numa organização, durante um período de tempo específico. Por outras palavras:

A rotatividade de pessoal como um indicador, reflete a taxa de trabalhadores que deixa a organização em relação ao número médio do pessoal da organização durante o período em relato (Steel & Lounsbury, 2009). A maioria das pesquisas recentes da rotatividade de pessoas incidiu sobre a rotatividade voluntária e a maioria dos estudos empíricos confirmam o efeito negativo da elevada taxa de rotatividade voluntária sobre a produtividade e rentabilidade da organização.

2.1.1 Rotatividade voluntária e rotatividade involuntária

Alguns estudos definem rotatividade como qualquer movimento no trabalho, enquanto outros consideram-na como o abandono da organização ou até mesmo da profissão. Price e Mueller (1981), no seu influente modelo causal de *turnover* voluntário, consideram que os empregados que abandonam uma organização por sua livre vontade são exemplos de rotatividade voluntária. Por sua vez, doença, morte ou despedimento são exemplos de rotatividade involuntária. Na literatura, não se faz frequentemente a distinção entre rotatividade voluntária e involuntária, uma vez que, os custos para as organizações não diferem substancialmente. Para as diferenças conceituais e metodológicas importa reter no presente contexto que a rotatividade, seja ela voluntária ou involuntária, tem um impacto negativo, tanto no grupo de trabalho como na organização em si.

Segundo Woods (1997), citado por Martins (2005), torna-se essencial distinguir entre rotatividade voluntária e rotatividade involuntária. Rotatividade involuntária surge quando é de iniciativa da entidade empregadora a decisão de despedir o colaborador. Tem como principais causas, (1) a falta de competências de um colaborador para o desempenho da função, (2) o absentismo, (3) a desobediência, (4) a falta de pontualidade, ou (5) a própria personalidade do indivíduo.

A rotatividade de pessoal pode ser provocada por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações ou custos e reduzir os resultados. Na verdade, existem dois tipos de rotatividade:

- a) Rotatividade Voluntária: aquela que é provocada pela iniciativa do trabalhador-*Resignação*. As saídas ocorrem por decisão e iniciativa do trabalhador, particularmente, quando o mercado de trabalho é competitivo e a oferta intensa.

Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela decisão da organização e correm independentemente dos seus objetivos, a organização precisa de identificar os motivos que estão por de trás dessa rotatividade e atuar sobre eles – eliminando as causas da rotatividade, diminuir as perdas, reter e manter talentos chave para o negócio da organização.

- b) Rotatividade Involuntária: aquela cujas saídas são provocadas pela decisão ou iniciativa da organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal com o fim de reduzir as operações ou os custos. Neste caso, a rotatividade está sob o controle da organização.

As características de trabalhadores que se envolvem em rotatividade involuntária não são diferentes das daqueles que permanecem na organização. Todavia, a rotatividade voluntária pode ser prevista e, em contrapartida, controlada através de identificação e estudo prévio das principais causas de saídas sistemáticas.

Portanto, no contexto de Recursos Humanos, a Rotatividade de Pessoal é a relação entre as admissões e demissões de profissionais ocorridas de forma voluntária ou involuntária num determinado período.

A Rotatividade de pessoal exerce muita influência nas organizações. Ela é expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinados a desenvolver diagnóstico, tanto para promover providências como para tomar ações preventivas no âmbito do movimento de pessoal. É a taxa que representa a perda ou o ganho de trabalhadores por uma certa organização em relação às organizações da mesma indústria; ou a taxa que expressa a perda ou ganho de trabalhadores por uma organização num determinado período de tempo (n) comparativamente ao período passado (n-1).

Se um empregador apresenta uma elevada taxa de rotatividade de pessoal com relação aos outros empregadores da mesma indústria, significa que o seu pessoal tem uma média de benefícios, de posses ou de estabilidade reduzida em relação ao pessoal de outros empregadores dessa indústria.

A rotatividade de pessoal é uma parte natural do negócio em qualquer setor. Todavia, a rotatividade excessiva diminui a produtividade, a rentabilidade, a eficiência geral e trás um

alto preço para a organização. Compreender os efeitos da perda de um número elevado de trabalhadores serve de motivador para trabalhar na estratégia de redução da taxa de rotatividade em prol de maior eficácia e de um ambiente de trabalho mais atraente. Cada trabalhador que renuncia custa dinheiro à organização. Todo o dinheiro investido nele através de treinamento, educação e licenciamento vai com ele. Por outro lado, quando se recruta um novo trabalhador-substituto, a organização gasta mais dinheiro nessas mesmas áreas, incluindo os custos com anúncios e entrevistas. Para além de dinheiro, a taxa elevada de rotatividade custa também tempo à organização pois, os gestores de recursos humanos passam tempo a realizar entrevistas de saída, anunciando novas vagas, recrutando candidatos e entrevistando. Gestores de linha e colegas, muitas vezes são encorajados a cobrir lacuna da vaga deixada até ao recrutamento de um novo trabalhador. O novo trabalhador pode levar vários meses para a sua integração, treinamento, aprendizagem e alcance da competência plena na posição.

2.1.2 Rotatividade interna e externa

Tal como no recrutamento, a rotatividade de pessoal pode ser classificada como interna ou externa. A rotatividade interna, envolve trabalhadores que deixam os seus cargos atuais para ocuparem novos postos dentro da mesma organização. Esta rotatividade (interna) enquadra-se no modelo de planeamento de pessoal denominado de Substituição de Postos-chave ou organograma de carreiras com ênfase nas pessoas que podem ser candidatas a futuras sucessões na organização. Esta rotatividade deve ser moderada e controlada pelos mecanismos da Gestão de Recursos Humanos, tais como política de recrutamento interno ou um plano de sucessão.

A rotatividade dos recursos humanos, segundo Chiavenato (1998), é a movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, sendo que essas movimentações são caracterizadas e definidas pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização-rotatividade externa.

Os dois tipos de rotatividade (interna e externa), podem ser positivos ou negativos: (a) a rotatividade positiva aumenta moral com a mudança da tarefa e de supervisor; (b) a rotatividade negativa provoca uma interrupção relacional do projeto.

2.1.3 Rotatividade de pessoal qualificado e não qualificado

Posições não qualificadas têm sempre rotatividade mais elevada e, esses trabalhadores geralmente podem ser substituídos sem afetar o nível e a qualidade do desempenho organizacional. A facilidade de substituir o pessoal providencia um incentivo menor ao empregador para oferecer um contrato de trabalho generoso. Na verdade, contratos de posições não qualificadas devem favorecer fortemente o empregador e direcionados ao aumento da rotatividade conforme o desejo desse pessoal em encontrar emprego mais favorável.

Todavia, elevadas taxas de rotatividade de pessoal qualificado podem expor o negócio da organização em risco devido à perda do capital humano. Pois, dada a especialização natural de profissionais habilitados, esses trabalhadores poderão provavelmente serem recrutados pelos concorrentes da mesma indústria. Portanto, a rotatividade deste pessoal origina tanto custos imprevistos como resulta numa desvantagem competitiva ao negócio.

2.1.4 Custos com rotatividade de pessoas.

Quanto perde uma organização quando perde um membro da equipa depois de ele ter trabalhado mais ou menos um ano na organização? Até que ponto a rotatividade é boa ou ruim e, quanto isso custa à organização?

Segundo Alis et al. (2014), a rotatividade arrasta consigo vários custos: (1) Os custos evidentes, - relativos à averiguação das causas das saídas; (2) os custos menos evidentes – relativos à substituição do posto de trabalho. Enquanto estes custos estiverem a um nível razoável conduzirão a uma rotatividade positiva que facilita a manutenção da estrutura demográfica e equilibra um nível do pessoal da organização. Ao invés, a rotatividade nula pode conduzir a um envelhecimento progressivo dos trabalhadores, até mesmo ao da população ativa de uma nação, provocando graves consequências para a organização e para a sociedade em geral. Todavia, convém sempre, tentar manter os trabalhadores-chave necessários para a sobrevivência e o desenvolvimento das atividades planeadas. Excessiva rotatividade de pessoal pode causar, além dos efeitos intangíveis, reflexos negativos para a organização pelo aumento dos custos com treinamento de novos funcionários, horas extras e perdas de produtividade, fatores que contribuem para a elevação do custo

operacional. Conforme Mobley (1992), o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de despedimento, custos de reposição e custos de treinamento.

Os custos de despedimento incluem as operações de despedida como a entrevista à saída, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do despedimento. Quando a empresa realiza a entrevista à saída, deve considerar o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do trabalhador entrevistado. Deve também especificar detalhadamente as funções relacionadas às resignações e qual o tempo gasto com cada processo, ou seja, cada função tem um custo a ser documentado (Cascio e Boudreau, 2011).

Chiavenato (2002) assevera que existem três tipos de custos com a rotatividade de pessoas na organização, que são: custos primários, secundários e terciários. O quadro abaixo apresenta a classificação dos custos, juntamente com seus subtipos e suas características. Desta forma, tem-se uma visualização melhor dos gastos com contratações e rescisões que, em sua maioria, geram custos desnecessários para o empregador. Esses custos, podem ser primários, secundários ou terciários, integrando cada um desses tipos de custos vários subtipos, conforme descrito no quadro que seguidamente se apresenta:

Quadro 1: Custos da rotatividade de pessoal - Adaptado de Chiavenato (2002)

Tipos de Custos	Subtipos de Custos	Características
Custos Primários	Custo de recrutamento e seleção	Gastos com anúncios em jornais, formulários, testes de seleção e avaliação de candidatos; despesas de Manutenção dos órgãos de serviços médicos devido aos exames de admissões
	Custo de registro e documentação	Gastos com formulários, documentações, anotações, registros, abertura de conta bancária.
	Custo de integração	Despesas do órgão de treinamento, custo de tempo gasto com o processo de ambientação do empregado recém admitido.
	Custo de despedimento voluntário ou involuntária	Custos das entrevistas de saída, das indenizações e das antecipações de pagamentos, como férias, 13º salário, etc.
Custos Secundários	Reflexos na produção	Perda da produção causada pela vaga deixada enquanto não for preenchida; insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
	Custo extralaboral	Despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou mesmo para cobrir a deficiência inicial do novo funcionário
	Custo extra-operacional	Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimos de erros e problemas de controle de qualidade
Custos Terciários	Custo extra-investimento	Aumento proporcional das taxas de seguro, depreciação do equipamento, manutenção e reparações em relação ao volume de produção; aumento de salários pagos aos novos colaboradores e, conseqüentemente, reajuste dos demais.
	Perdas nos negócios	Reflexos na imagem, reputação e nos negócios da empresa.

Portanto, pode-se observar que os prejuízos causados pelo alto nível de rotatividade de pessoal são enormes, que podem ser percebidos principalmente a médio e longo prazo, gerando custos não só para as organizações como também para o governo, devido aos seguros desempregos, e para a economia do país. Os custos primários são aqueles que estão diretamente relacionados com a saída de cada colaborador e sua substituição. Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. E finalmente, os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por trabalhadores inexperientes ou em fase de integração.

2.1.5 Níveis de rotatividade

A rotatividade não deve ser vista necessariamente como um mal, especialmente quando se refere à voluntária, que deve ser entendida como a expressão de uma busca do profissional por melhores condições de trabalho. Ademais, considerando os efeitos para a organização, também não interessam níveis de *rotatividade* iguais a zero, pois poderiam significar uma instituição estagnada e não oxigenada – sangue novo, novas competências e experiências externas. Assim, é preciso uma avaliação criteriosa *dos fatores* que motivam esse fenômeno quando a *rotatividade* aumenta significativamente.

Watson(2005) afirma que apesar dos altos custos envolvidos nesse processo, a rotatividade não é em todos os aspectos negativa. Ter uma rotatividade com índices em torno de 15% proporciona equilíbrio financeiro, pois a substituição de um funcionário que tem um mau desempenho por outro de desempenho superior tende a melhorar a produtividade e a rentabilidade da organização.

Nessa esteira, a rotatividade sendo gerida de forma adequada pode apresentar consequências positivas para a organização pelo fato de que índices baixos ou nulos de rotatividade de pessoal podem não ser a garantia do sucesso das empresas, pois a falta de renovação do quadro de funcionários pode fadar as entidades à estagnação, sobretudo em situações em que há um comportamento de afastamento, absentismo, apatia, sabotagem e improdutividade por parte dos funcionários (Moblely (1992), Ton e Huckman (2008)). Esse

contexto revela que apesar da dificuldade de mensuração, é relevante as organizações conhecerem os custos econômicos e financeiros envolvidos no processo de entrada e saída de funcionários. Eckert et al (2011). Para instrumentalizar esse controle gerencial, a empresa deve mensurar os custos, pois o simples conhecimento do fato de a rotatividade ser dispendiosa para a empresa é insuficiente para que se tenha um gerenciamento efetivo sobre esse fenômeno. Mobley (1992).

2.1.6 As causas ou fatores da rotatividade de pessoal

Muito embora baixos níveis de remuneração desencorajem trabalhadores a permanecerem muito tempo com a mesma entidade empregadora, o salário não é a única razão que provoca maior índice de rotatividade. As organizações devem estar informadas sobre os fatores que frequentemente afetam os índices de rotatividade de formas a permitir-lhes a tomada de ações estratégicas para a sua redução.

Chiavenato (2006), destaca como principais fatores ocorrentes nas organizações e que contribuem para a rotatividade: Política Salarial; Política de Benefícios; Supervisão exercida sobre o pessoal; Oportunidades de crescimento profissional; Condições físicas ambientais de trabalho; Relacionamento humano; Cultura organizacional; Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos. O autor acrescenta que os fatores considerados neste estudo abrangem os que possuem maior representatividade na organização em análise, sendo eles: Motivação, Clima Organizacional e Liderança.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), um alto índice de rotatividade pode indicar políticas de pessoais deficientes ou de descontentamento por diversas razões, podendo ser também um problema geral da empresa ou de chefia. Assim, a rotatividade passa a ser sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação e no comprometimento das pessoas.

Quége (2008) afirma que a rotatividade pode ser interpretada como um fator de competitividade em todos os mercados, por envolver desde a perda do capital intelectual até riscos financeiros além da manutenção da carteira de clientes, observando pelo ponto, de que não há uma padronização no atendimento e no desempenhar das operações. Quége, apontou que a falta de perspectiva de crescimentos profissional, as relações hierárquicas

sem qualidade e com muito desgaste e a falta de estrutura de incentivos e benefícios são os principais fatores que influenciam a rotatividade.

Os mesmos fatores que interferem no absentismo podem interferir na rotatividade, nomeadamente a idade, velhice, género, categorias profissionais, natureza de trabalho, estilo de liderança, grupo de trabalho, a conjuntura económica, a insatisfação no trabalho. (Steel e Lounsbury (2009).

Chiavenato (1995), defende que as causas da rotatividade podem estar relacionadas com: Política Salarial; Política de Benefícios; Supervisão exercida sobre o pessoal; Oportunidades de crescimento profissional; Condições físicas ambientais de trabalho; Relacionamento humano; Cultura organizacional; Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos.

Segundo Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada com os processos da Gestão de Recursos Humanos, com a falta de critérios de avaliação da qualidade e serviços deste setor, nomeadamente: falhas na contratação; défice de acompanhamento durante o processo de integração e aculturação dos novos colaboradores; falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com os seus líderes; escassa oferta de formação; falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos.

Brannick (1999) considera que formações inadequadas, a falta de incentivos, as políticas organizacionais e o tipo de relação entre o colaborador e a cultura da organização podem constituir, também, causas da rotatividade de pessoas.

Rogers e Slinn (1993), Cit In Câmara, Guerra & Rodrigues (1997), afirmam que no que respeita à relação entre a política salarial e a rotatividade de trabalhadores, as recompensas monetárias nem sempre são as mais motivadoras. Por sua vez, as recompensas como reconhecimento público e as oportunidades de formação académica, entre outras, terão muitas vezes maior impacto na motivação

Martins e Machado (2005) consideram que melhores oportunidades de emprego podem ser outro fator determinante da rotatividade. Assim, salienta-se a importância da *melhoria do ambiente de trabalho* como estratégia de diminuição da rotação de pessoal.

Para Ghiselli et al. (2001) importa, ainda, distinguir a rotatividade de pessoal ao nível da gestão e ao nível operacional. A rotatividade ao nível da gestão é influenciada, inevitavelmente, pela satisfação no trabalho, a capacidade de desempenho da função, satisfação pessoal, a oportunidade de progressão de carreira, as práticas e políticas da empresa, as remunerações, a criatividade, a segurança, e as próprias condições de trabalho. Salientam que a idade poderá, também, influenciar a rotatividade, verificando-se uma maior taxa de rotatividade em colaboradores mais jovens.

Hinkin e Tracey (2000) relacionam a elevada rotatividade com a escassa supervisão dos colaboradores, uma vez que não lhes é dada responsabilidade e autoridade no desempenho das suas funções, das suas tarefas, sendo estas repetitivas e, muitas vezes, em condições de trabalho pouco favoráveis.

2.1.7 Consequências da rotatividade de pessoas

Segundo Chiavenato (2008), citado por Flávo Fausto (2011), a rotatividade de pessoal tem consequências positivas e negativas e deste modo, pode ser favorável ou prejudicial para as organizações.

Consequências positivas:

Substituição de um funcionário com baixo desempenho, possibilidade de admitir colaboradores que tragam para a empresa conhecimentos (ideias, tecnologias, estilos, inovação etc), redução na organização de comportamentos indesejáveis (desmotivação, apatia, absentismo, sabotagem, falta de qualidade no trabalho, etc), diminuição de conflitos e outra

Infusão de talento leva a processos de trabalho atualizados com soluções orientadas para a tecnologia. Novos funcionários trazem uma nova perspetiva para o local de trabalho, bem como novas formas de operar o negócio. Muitas de suas soluções melhoram a eficiência e, em última análise, a rentabilidade – Eficiência. A rotatividade involuntária, como na rescisão de contratos com alguns trabalhadores, envia uma mensagem a outros trabalhadores. É um testemunho de que o processo disciplinar funciona e que, se o desempenho não melhorar, eles também poderão ver os seus contratos terminados por mau

desempenho, comportamento ou má conduta. A melhoria da moral dos trabalhadores é outra vantagem da rotatividade – *Moldar os restantes* trabalhadores. Os trabalhadores que deixam a empresa prejudicam o local de trabalho de entusiasmo, energia e produtividade. Entretanto, quando os funcionários que se apresentam em níveis marginais e deixam a organização, inspiram trabalhadores remanescentes e retornam o local de trabalho a um ambiente de trabalho orientado a equipe, onde todos estão focados, motivados e interessados em fazer um bom trabalho - Moral. Quando os empregados de longo prazo resignam, empresa já não está em dívida com os salários altos que eles auferiam. As entidades empregadoras podem reconfigurar as suas práticas de remuneração e estabelecer novos salários iniciais para os trabalhadores menos experientes – Contenção de custos. As seguradoras baseiam os seus prémios em idade. Quanto mais velho é segurado, mais caro é o prémio de seguro devido a doenças e doenças relacionadas com a idade. Os empregados temperados geralmente são trabalhadores mais velhos para quem o empregador absorve o custo dos prémios de cuidados de saúde. Quando esses funcionários deixam a organização, os custos dos benefícios do empregador podem diminuir significativamente – Menor taxa de benefícios.

Consequências negativas:

- Custos citados no ponto anterior 2.1.4, representam um aspeto muito prejudicial provocado pela rotatividade de pessoal.
- Substituição de um colaborador por outro com desempenho inferior,
- Perdas de colaboradores com qualidades e habilidades especiais ou que ocupam cargos-chave
- “Entrega” para a concorrência de colaboradores qualificados.
- Dificuldade nas comunicações e nas relações interpessoais, na medida em que o colaborador que sai é importante nos processos de comunicação
- Clima organizacional denso pode interferir nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários que permanecem na empresa e estimular uma rotatividade de pessoal adicional, pois alguns que não estavam à procura de outro emprego, podem começar a fazê-lo.
- Em decorrência do turnover, adoção de estratégias e políticas inapropriadas, ineficientes, ineficazes, improdutivas (por exemplo: aumentos generalizados de salários, excesso de treinamentos, etc)
- Adiamento ou impossibilidade de realização de projetos.

No mesmo pensamento, Hom e Griffeth (1995) analisam as consequências da rotatividade de pessoas para as organizações, diferenciando consequências positivas e negativas. Consideram como consequências negativas os custos económicos, tais como: custos administrativos; custos com emprego temporário; horas extraordinárias; custos com o recrutamento e seleção; custos de formação, na medida em que a rotatividade gera perda de receitas com clientes, pois o novo colaborador não tem inicialmente a mesma produtividade que o anterior. Os autores salientam, também, as perdas de produtividade como sendo consequência negativa da rotatividade; a qualidade do serviço passa a ser irregular, originando, por vezes, a perda de oportunidades de negócio, crescente trabalho administrativo e ainda, a própria desmoralização do colaborador. Hom e Griffeth (1995) denotam, por outro lado, consequências positivas suscitadas pela rotatividade, na medida em que más performances podem constituir uma oportunidade de mudança e introdução de novos conhecimentos e de novas tecnologias e, por vezes, novas oportunidades de negócio. Segundo estes autores, a rotação de pessoas pode constituir uma forma de reduzir os custos com o pessoal, podendo simultaneamente, transformar-se em oportunidades em termos de promoção e enriquecimento para os que ficam.

Um alto índice de rotatividade remete-nos para uma perda de produtividade, lucro e saúde organizacional, afetando a motivação dos colaboradores e o comprometimento destes com a organização. Por sua vez, a alta rotatividade, tende a gerar mais absentismo, podendo interferir com a credibilidade da organização na sua relação com os seus clientes (Pomi, 2005).

Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal, pelos seus inúmeros e complexos aspetos negativos, quando elevada torna-se um fator de perturbação, principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens a curto prazo. O certo é que a médio e longo prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia – principalmente ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

2.1.8 Importância do cálculo do índice de rotatividade

David Alis, Charles-Henti Besseyre Des Horts, Françoise Chevalier, Bruno Fabi, Jean-Marie Pertti (2014), defendem que os cálculos relativos à rotatividade do pessoal podem servir para:

- Planear os efetivos, especificamente, as várias categorias profissionais, os diferentes sectores da organização, o volume de trabalhadores a contratar ao longo de um determinado período, a elaboração e o estabelecimento de um programa de formação específico e as ações a desenvolver no curto prazo, etc.;
- Planear os custos e a sua evolução imputáveis à contratação de novos trabalhadores que irão substituir os que saíram num determinado período;
- Controlar o conjunto dos recursos humanos para descobrir os aspetos a melhorar ou a corrigir e otimizar o desempenho dos trabalhadores e o rendimento no trabalho. Entre várias formas de cálculo de rotatividade, destaca-se a taxa de insatisfação de colaboradores.

2.1.9 Gestão da rotatividade e retenção de pessoal

A rotatividade de pessoal pode ter um impacto e efeito negativo sobre uma organização. Pode resultar numa perda de produtividade, de rendibilidade, de conhecimento corporativo e das habilidades e competências. Adicionalmente, o “staff turnover” não é apenas um assunto de a organização passar por essa situação; a rotatividade de pessoal pode causar “dores de cabeça” para todas as partes interessadas da organização (stakeholders) em comunicar-se com elas - pois, pode ser difícil saber como efetivamente comunicar-se com elas durante esse período da perda de talentos e representantes chaves da organização. A frequente correspondência entre as organizações desenvolve-se através da comunicação entre o seu pessoal e, a perda de um desses membros afeta significativamente a interação da organização com o seu ambiente, com a sua envolvente.

Na verdade, manter uma equipe profissional e motivada é vital para o sucesso de uma organização. A alta taxa de rotatividade de trabalhadores aumenta despesas e também tem um efeito negativo sobre a moral da organização. Implementar um programa de retenção de trabalhadores é uma forma eficaz de garantir que os principais trabalhadores

permaneçam na organização, mantendo o desempenho e a produtividade desejados. As entidades empregadoras, implementam estratégias de retenção para gerir a rotatividade de trabalhadores e atrair talentos para a organização. Os programas de retenção têm como foco a relação entre a gestão e seus trabalhadores. Salários competitivos, benefícios, reconhecimento de funcionários e programas de assistência são parte de uma tentativa da empresa de manter a satisfação do colaborador. Os especialistas em recursos humanos utilizam os comentários que recebem das entrevistas de saída e dos grupos focais para melhorar as relações dos funcionários e reduzir a taxa de rotatividade. Estratégias para a retenção de bons trabalhadores ajudam a compensar os custos de substituição dos empregados e reduzem os custos indiretos, como diminuição da produtividade e clientes perdidos. As práticas de retenção de trabalhadores ajudam a apoiar a produtividade de uma organização. Recrutar e treinar novos trabalhadores leva tempo. Uma posição não preenchida, significa que o trabalho não está sendo feito e, mesmo que uma posição seja preenchida, ainda existe uma curva de aprendizagem que a maioria dos trabalhadores deve superar antes que seu trabalho se torne lucrativo. Tomar medidas necessárias para manter os trabalhadores atuais satisfeitos com as suas responsabilidades, assegura a continuidade do ritmo normal da produtividade, e por conseguinte, a rendibilidade organizacional.

2.1.10 Redução da rotatividade de pessoal

A redução da rotatividade de pessoal ajuda minimizar os custos e o impacto negativo de resignações indesejadas e imprevistas. A organização pode minimizar o “*staff turnover*” através da consulta do pessoal, do planeamento de sucessões, gestão de desempenho e de incentivos ao pessoal.

- a) Consulta do pessoal: consiste em proceder-se a consulta sobre o estado de moral geral e o grau de sua satisfação em relação ao seu trabalho e condições de trabalho.
- b) Plano de sucessão: insere-se na Administração de Carreiras através de uma situação presente para uma situação futura, de uma revisão regular de planos de substituição de pessoal demissionário, treinamento e indução de novos recrutas. “Um plano de sucessão é seguido por empresas estáveis no mercado e num mercado também estável, e composto por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em favor das expectativas da empresa (Joel Souza Dutra,1996).

- c) **Gestão de Desempenho:** A comunicação entre os gestores e os colaboradores é essencial para o aumento da produtividade, da moral e motivação. Permite, em particular, a coordenação do trabalho de cada colaborador com as metas da sua área e as metas da organização. A gestão de desempenho acrescenta valor tanto para o trabalhador como para a organização. Trata-se de processo contínuo de comunicação assumido em parceria entre o trabalhador e o seu supervisor imediato, envolve o estabelecimento de expectativas claras e do entendimento sobre: (a) a
- d) descrição clara do cargo de cada trabalhador; (b) a forma como o cargo do trabalhador contribui para o alcance das metas da organização; (c) o significado prático de fazer bem as coisas; (d) a mensuração do desempenho do cargo; (e) as barreiras que podem perigar o desempenho e a forma da sua minimização; (f) o trabalho em equipa entre o trabalhador e seu supervisor para melhorar o desempenho do trabalhador Bacal (2007).

d) **Incentivos ao pessoal:** Os incentivos são a soma total das recompensas financeiras e não financeiras disponíveis para o trabalhador em troca de seu esforço ou contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Os incentivos dividem-se em duas categorias: incentivos específicos e incentivos gerais. Os incentivos específicos incluem benefícios materiais, oportunidades pessoais e condições de trabalho desejáveis. Os incentivos gerais referem-se às oportunidades atrativas para participação mais alargada no processo de tomada de decisões e a possibilidade de comunicação com os seguidores e/ou colegas Yalokwu (2006).

- i. **Análise das saídas:** Para contornar o fenómeno da rotatividade, Alis et al (2014) defendem que os estudos realizados apontam para a existência de dois meios Registo de dados. Cada organização pode realizar estudos que se prolongam por vários ciclos económicos. Todavia, é certo que muitas organizações preocupam-se com a rotatividade, mas são poucas as que registam sistematicamente os fenómenos e os respetivos custos decorrentes.
- ii. **Tipos de Saídas.** As saídas apresentam-se sob todas as formas, como por exemplo: demissão, despedimento, doença, casamento, gravidez, mudança

de casa, reforma, morte, fim de contrato, etc. Entretanto, os dois tipos de saída mais frequentes são:

- a. Despedimento - o empregador pode decidir rescindir um contrato de trabalho por várias causas: falta de aptidão, indisciplina, baixo rendimento, atividades sazonais, etc. Importa referir que um despedimento pode implicar uma indemnização da rescisão que, até certo ponto, pode compensar no caso de se dever a uma diminuição de atividades. Resulta nesta saída, a rotatividade involuntária.
- b. Demissão – este tipo de saída é decidido pelo trabalhador, informando ao empregador por escrito ou verbalmente a sua intenção de rescindir o contrato que os vincula. Esta saída, dá lugar a rotatividade voluntária.

e) Outras possíveis soluções

A rotatividade está frequentemente ligada à diferença entre as expectativas dos trabalhadores e a sua insatisfação, que, traz graves consequências para o empregador, tais como: a saída dos trabalhadores mais eficientes, atraídos por desafios mais estimulantes que a concorrência lhes oferece (Carmelli e Wisberg (2008).

Segundo Alis et col (2014), para estabelecer relações entre os factores que incitam os trabalhadores a deixar o emprego e as suas saídas definitivas, a organização pode tomar medidas, nomeadamente, (i) realizar junto aos seus colaboradores um inquérito sobre o índice de satisfação em função da idade, género, antiguidade; (ii) realizar entrevista à saída, anotando a principal razão da saída. Pelo que, os problemas de rotatividade requerem soluções universais, tais como:

- a) Proporcionar aos trabalhadores salários e descrição de tarefas que eles acharem justas;
- b) Desenvolver as capacidades dos trabalhadores a longo prazo;
- c) Dar aos trabalhadores a liberdade de tomarem as suas próprias decisões no trabalho, evitando impor de cima, uma orientação draconiana:

- d) Assegurar os objetivos dos trabalhadores, proporcionar benefícios sociais que reflitam uma verdadeira preocupação pelo bem-estar dos membros de pessoal e das suas famílias.

2.2 SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE

2.2.1 Expectativa das pessoas nas Organizações

Para funcionar e alcançar sucesso nas suas operações, as organizações precisam de contribuição conjugada e simultânea de vários parceiros, incluindo particularmente os trabalhadores. Os trabalhadores sentem-se impelidos a ingressar numa organização, aplicar os seus talentos e competências, trabalhar, assumir riscos e nela permanecerem em função de algumas expectativas semelhantes. Em geral, as pessoas buscam na organização Chiavenato (2014)



Figura 1: As Expectativas das pessoas nas organizações | Fonte: Chiavenato (2014)

2.2.2 As pessoas como recursos ou parceiras da organização?

Para responder a esta pergunta, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização.

Os trabalhadores podem ser tratados como recursos produtivos – os chamados recursos humanos das organizações. Com este pensamento, eles são padronizados, uniformes, inertes ou sujeitos passivos que precisam de ser administrados para obter deles o máximo rendimento possível.

Neste sentido, as pessoas constituem parte do património físico na contabilidade organizacional – são recursos da organização. O que significa, “coisificar” as pessoas. Chiavenato (2010). Este pensamento identifica-se com a teoria X de Douglas McGregor (1964)

No seu livro denominado “*o Lado Humano da Empresa*” McGregor (1960) identificou uma aproximação de criar um ambiente dentro de que os empregados são motivados através de ações autoritárias e de controlo ou a integração e ações de autocontrolo, tendo chamado a isso de Teoria X e Teoria Y, respetivamente - duas conceções opostas e antagónicas de administração baseada em pressuposições acerca da natureza humana Chiavenato (2015).

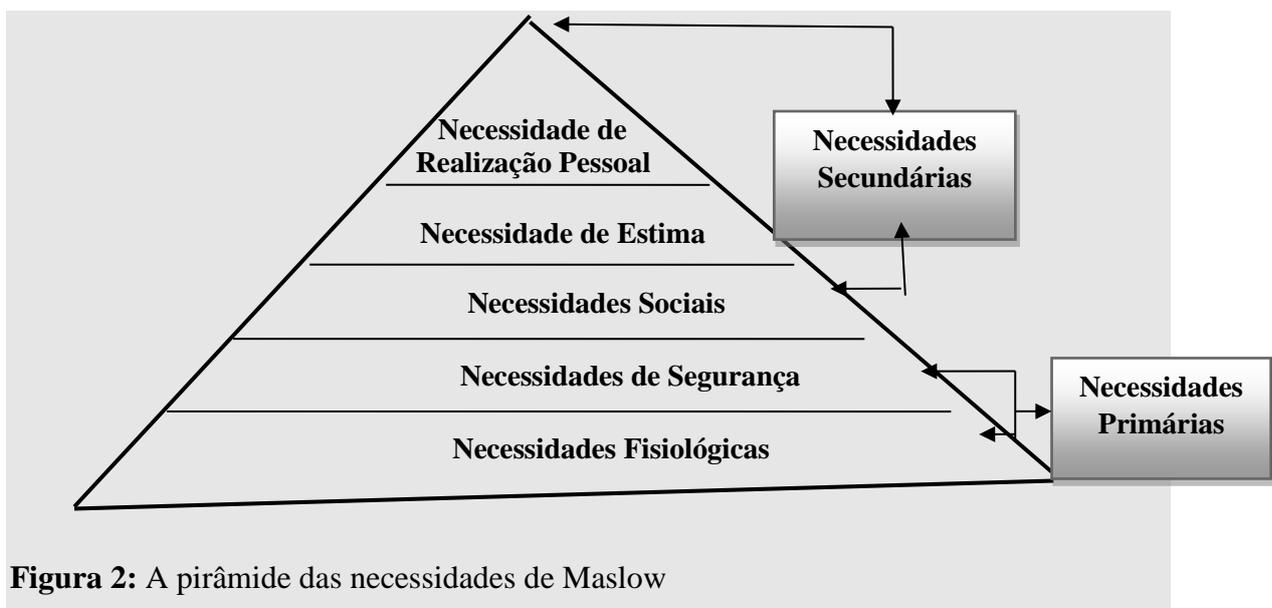
A Teoria X, apregoa um estilo administrativo de fiscalização e de controlo rígido-autocrático/autoritário, o qual limita as capacidades de participação e de desenvolvimento das habilidades de pessoas. Considera apenas o salário como o único incentivo para o trabalhador. Esta teoria é típica do sistema autoritário-coercivo de administração de Likert (1960), onde o processo decisório é centrado apenas no topo da organização; o sistema de comunicação é precário e ocorre sempre de forma vertical; o sistema de recompensas é constituído por bens materiais e/ou salários. Estas teorias (X e Autoritário coercivo), “coisificam” as pessoas, e por conseguinte, alimentam a rotatividade de pessoal nas organizações.

Segundo Chiavenato (2015), para otimizar a performance e a satisfação de pessoas no trabalho, surge a Teoria Y de McGregor, a qual, desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos organizacionais e individuais. A teoria Y é típica de uma liderança democrática, consultiva e participativa, – dos dois últimos sistemas de administração de Likert (1960), onde:

- As decisões e ações são delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização e, o topo empresarial define políticas e diretrizes a serem seguidas e controla apenas o resultado.
- As informações fluem em todos os sentidos (vertical, horizontal e lateral) - *sistema de comunicação*
- Ênfase é colocada no trabalho em equipa. As relações interpessoais baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (*Relações interpessoais*)

- Entre outras recompensas (salariais e materiais), há uma forte ênfase nas recompensas simbólicas e sociais (*sistema de recompensas*)

Segundo Maslow (1967), as necessidades influenciam o comportamento humano quase sempre de forma instintiva. Dividiu as necessidades em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de auto-estima e de auto-realização). Maslow, um psicólogo e consultor americano, apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização), conforme se segue. Chiavenato (2009).



Maslow (1967), citado por Chiavenato (2009), estabelece distinções nítidas entre motivação de deficiência que corresponde às necessidades primárias ou básicas e a motivação de crescimento que representa as necessidades secundárias.

2.2.3 A moderna gestão de pessoas e a retenção do *staff*

A moderna gestão de pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais - os trabalhadores são tomados como parceiros do negócio e fornecedores de competências, pois contribuem com os seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações

que asseguram o alcance dos objetivos da organização (*Lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente etc.*), garantido em simultâneo o alcance dos seus próprios objetivos/expectativas. (Chiavenato, 2010). A moderna gestão considera Pessoas como:

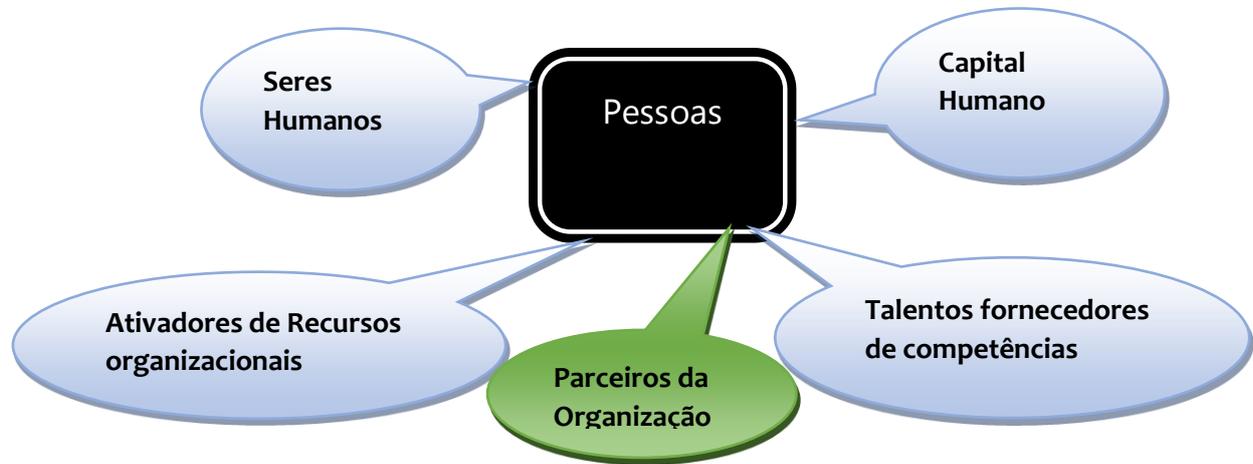


Figura 3 – Os colaboradores na gestão moderna de pessoas | adaptação: Chiavenato (2010)

As Pessoas como Seres Humanos: São dotados de personalidade própria e profundamente diferente entre si, são possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. São pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

As Pessoas como ativadores de recursos organizacionais: São elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade num mundo turbulento, cheio de mudanças e de desafios. São pessoas como fonte de impulso e de dinamização da organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

As Pessoas como parceiros da organização: São pessoas capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso, com todo o esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, risco, etc, cuja expectativa é colher retornos do seu investimento, por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. – Aqui reside a motivação de crescimento, de retenção, de mais investimento na mesma organização e da redução de rotatividade negativa.

As pessoas como talentos fornecedores de competências: São elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Equivale dizer que, é relativamente fácil, qualquer organização comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equipar aos concorrentes, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil.

As Pessoas como capital humano da organização: São pessoas como principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

2.2.4 Fatores de satisfação

Chiavenato (2009), afirma que quanto maior for as diferenças individuais e a diversidade nas organizações, maior é o seu potencial de criatividade e inovação. Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc.

No contexto laboral, a investigação define a felicidade ou satisfação como “um julgamento subjetivo e global em que um indivíduo experimenta uma grande quantidade de emoções positivas e relativamente poucas emoções negativas” em todas as esferas da vida. A motivação ou felicidade é um bem-estar psicológico ou bem-estar emocional ou subjetivo, o qual leva necessariamente a uma maior satisfação no trabalho e não o contrário (Bowling et al, 2010). Portanto, o bem-estar psicológico está direto e indiretamente relacionado com um melhor desempenho, dado que: *(a) promove uma maior criatividade; (b) dá origem a menor rotatividade e, (c) relaciona-se com uma melhor saúde física e mental.* Assim, nas últimas décadas, destacou-se a importância de desenvolver organizações saudáveis que, mesmo em tempos de dificuldade ou mudança, alcançam o sucesso económico e promovem o bem-estar físico, psicológico e social do seu capital humano (Tetrick e Quick, 2003). Uma relação positiva entre a compensação e o desempenho, destaca-se como bastante importante, especialmente quando se contraria o outro fator de intenções de rotatividade a longo prazo. É um fato conhecido que os trabalhadores desejam um sistema de compensação que eles percebem como justo e compatível com suas habilidades, experiências e conhecimento. Portanto, a GRH deve tomar em consideração que a remuneração é a principal consideração porque fornece recompensas tangíveis aos

trabalhadores pelos seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e de subsistência. A remuneração e os benefícios dos trabalhadores incluem todas as formas de remuneração, recompensas, bônus, comissões, férias programas de reconhecimento, horas de trabalho flexíveis e seguro médico. Num estudo envolvendo dados de 583 participantes em Hong Kong e 121 participantes na China, revelou que os componentes de compensação são fatores importantes para reter e motivar os trabalhadores.

2.3 – Comprometimento organizacional

2.3.1 Introdução

As alterações constantes a nível económico, têm lugar a uma velocidade revolucionária. Largamente impulsionada por forças externas derivadas do desejo de aumentar a produtividade e a eficiência, a recente liberalização e reformas industriais e políticas das últimas décadas, a explosão tecnológicas de informação e a globalização alteram constantemente o mercado e a sua regulação (Geringer, Frayne & Milliman, 2002). Neste contexto, quer a nível prático quer a nível da literatura existente, considera-se que o nível e o tipo de compromisso que o colaborador desenvolve perante a organização, podem determinar os níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (Meyer e Allen, 1991). Pelo contrário, trabalhadores com menos níveis de comprometimento, podem gerar uma série de contrariedades a nível organizacional, uma vez que, os menos comprometidos tendem por exemplo, a desempenharem unicamente as tarefas que lhes são atribuídas, não procurando aperfeiçoar e criar formas mais eficazes de as efetuar, mudam mais facilmente de emprego por qualquer outra proposta que seja mais atraente ainda que apenas a nível financeiro. Perante problemas e/ou constrangimentos não se sentem, muitas vezes, na obrigação de ajudar a empresa a resolvê-los pois, não se veem como fazendo parte daquele grupo (Chang & Albuquerque, 2002).

Na verdade, no mundo contemporâneo, as organizações, as sociedades, estão se transformando, passando da era industrial para a era do conhecimento, e direcionam sua atenção para o seu maior ativo da organização - o Capital Humano. Percebe-se uma mudança significativa, visto que as habilidades operacionais valorizadas no primeiro momento da era industrial passam a ser substituídas por uma parte do complexo Ser Humano que vem ganhando destaque. É um novo tempo. Um tempo em que as relações se tornam mais complexas, as transformações cada vez mais rápidas, e proatividade às

mudanças cada vez mais demandadas (Crawford, 1994). Inseridas nesse contexto, encontram-se a revolução digital e a globalização de mercados, destacando-se uma busca maior no mercado de emprego e pelo desenvolvimento das competências da força de trabalho das organizações e o desenvolvimento de uma economia que se baseia no valor do conhecimento, da informação e da inovação. Portanto, há um pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso dessas transformações, uma vez que a flexibilidade requer responsabilidade individual e coresponsabilidade entre indivíduos e equipas. Pontua-se também que o êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem a partilha de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equilibradas entre as partes (Bastos e Andrade, 2002, Citados por Maria Viana (2012)). De facto, o período pós industrial resultou em mudanças na maneira de encarar as pessoas no contexto organizacional, e como consequência disso, "os recursos humanos" tornaram-se componentes estratégicos para as organizações, em outras palavras um recurso que pode, e deve, ser explorado como diferencial. Por esse motivo, nada mais sensato que compreender como tornar esses recursos, em sua maioria eficazes, em eficientes, no sentido de se tornarem diferenciais. Conquistar o comprometimento das pessoas dentro da organização, é ainda umas das melhores formas de otimizar esse recurso. O comprometimento organizacional, por sua vez, faz com que as pessoas adotem uma postura proactiva frente aos objetivos da organização, logo, possibilita o alcance da eficiência, e é caracterizado também, como envolvimento psicológico, que pode prover tanto de dimensões afetivas, de identificação, quanto pelo custo benefício que a permanência na organização represente para seus colaboradores (Bastos, et al, 2008).

2.3.2 Conceituação

Na linguagem científica, o conceito comprometimento organizacional identifica-se com o termo "engajamento, significando adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspetos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber:

- o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer;

- a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- o engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspetos do seu ambiente de trabalho”. Essa é uma visão também descrita pelos pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991) no trabalho sobre os três componentes de conceitualização do comprometimento organizacional, no qual eles afirmam que o comum entre as abordagens é a visão de que “comprometimento é um estado psicológico que: (a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização.

O interesse por parte das empresas no que concerne à importância de averiguar quais as condições de trabalho que suscitam nos trabalhadores um maior interesse e envolvimento para com a organização, tem vindo a aumentar de forma progressiva. Efetivamente, a crescente necessidade de estudar e perceber os processos mentais que orientam o colaborador no seu trabalho, tem conduzido a um aumento de interesse pela aquisição de uma melhor compreensão acerca da relação entre o colaborador e a organização. É neste contexto que surge o conceito de comprometimento organizacional (“*organizational commitment*”). O primeiro autor a definir este constructo foi Becker (1960) para quem o conceito de comprometimento organizacional era visto como o *engagement* dos indivíduos durante o desempenho das suas tarefas. Becker sugere ainda que este é um conceito persistente ao longo do tempo. Outros autores se seguiram a Becker no estudo do conceito de comprometimento organizacional e na explicação de modelos e variáveis que se encontram correlacionadas com este constructo (p.e. Cohen, 2003; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982). Portugal não tem sido alheio a esta tendência, tendo surgido diversos estudos em que o elemento central é o comprometimento organizacional (p.e. Botelho, 1996; Carochinho, 1998; Carochinho, Neves & Jesuino, 1998; Ferreira, 2005; Diogo, Ferreira & Valente, 2006; Rego & Souto, 2004; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004; Rodriguez, Franco & Santos, 2006). Também Meyer e Allen, década de 90, desenvolvem um modelo explicativo do comprometimento organizacional, o “Modelo das Três Componentes” (Meyer & Allen, 1991). Segundo estes autores o comprometimento é uma força, de determinada natureza, entre um sujeito e um objeto, sendo a organização um de muitos possíveis objetos. Essa relação tem uma tripla

natureza, por um lado é afetiva (a relação é mantida porque a pessoa quer), calculativa/instrumental ou de continuidade (a relação é mantida porque a pessoa necessita) e normativa (a relação é mantida porque a pessoa deve) (Meyer & Allen, 1997), Citado por Diogo Nascimento (2012)

O comprometimento organizacional é, sem dúvidas, o segredo do sucesso de qualquer organização. Isso porque o maior ativo de uma empresa são as pessoas. São os colaboradores que estão por de trás das conquistas, lucros e resultados. Profissionais comprometidos e engajados com a organização empenham-se dedicam-se mais, e conseqüentemente, oferecem produtos e serviços de maior qualidade. O comprometimento organizacional nada mais é do que um vínculo forte existente entre uma determinada organização e um colaborador, estabelecido por meio de metas e objetivos de ambas as partes (Meyer & Allen, 1997), Citado por João Roberto Marques (2017).

Adotou-se a perspectiva do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) que, no Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, sistematizaram que este constructo “... (a) *Caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização*” (Meyer & Allen, 1991: 67). O comprometimento deve assim ser entendido como um estado psicológico entre o indivíduo e a organização que determina se o sujeito deseja ou não, manter-se nessa organização. É, segundo os autores, um constructo multidimensional, sendo composto por três componentes – afetiva, calculativa e normativa. A componente afetiva do comprometimento organizacional refere-se a uma ligação emocional / afetiva entre o indivíduo e a organização. Neste caso, o sujeito irá permanecer na organização por vontade própria. Já a componente calculativa diz respeito aos aspetos materiais e extrínsecos que se apresentam na relação entre o indivíduo e a organização onde atua. Trata-se da dimensão onde a decisão em manter-se na organização se deve a necessidades de ordem material, ou seja, à avaliação dos custos inerentes a uma mudança de organização. Finalmente, a componente normativa prende-se com o sentimento de responsabilidade / dívida que o sujeito tem com a organização sendo que o indivíduo apenas permanece porque tem um dever para com a organização. A estes três estados psicológicos que caracterizam o comprometimento organizacional e são considerados as suas componentes, Meyer e Allen (1991) denominaram o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”. Os autores propõem assim um modelo integrado que perspectiva os

antecedentes distantes, os antecedentes próximos, os processos e as consequências das três componentes do comprometimento ao nível dos comportamentos do indivíduo. As componentes do comprometimento organizacional não são mutuamente exclusivas, sendo que o sujeito pode experienciar diferentes tipos de comprometimentos e com diferentes intensidades

O conceito de comprometimento organizacional tem vindo a despertar um grande interesse nas organizações atuais por influenciar uma diversidade de comportamentos relevantes, como é o caso da assiduidade, da intenção de abandonar as organizações, o abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual, os comportamentos de cidadania, os comportamentos de negligência, desempenho organizacional, entre outros (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002 citado por Rego & Souto, 2004). Assim, existe um grande número de investigações que visam conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem tal laço psicológico. Não existe uma definição unânime e universal para o conceito de comprometimento organizacional, este facto deve-se à complexidade do conceito e à multiplicidade de fatores que intervêm na sua definição. Os estudos que têm sido feitos sobre o conceito de comprometimento organizacional são reflexo dessa mesma fragmentação do conceito, pelo que existe uma grande necessidade de realizar uma análise conceptual que permita estabelecer os seus limites de uma forma mais consensual (Bastos, Brandão & Pinho, 1997). Apesar da inexistência de um único conceito de comprometimento organizacional, a partir da revisão de literatura efetuada, conseguir-se-á chegar a um quadro de compreensão sobre o mesmo. Todas as propostas destacadas pelos diferentes autores apresentam um ponto comum na caracterização de comprometimento organizacional, partem da premissa de que o vínculo entre o indivíduo e a organização, portanto o comprometimento, existe e é inevitável, diferindo apenas na forma como se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor ao facto de altos níveis de comprometimento se traduzirem em resultados positivos quer para a organização, quer para os seus membros. Allen e Meyer (2000) são dois dos autores que mais se têm dedicado ao estudo do comprometimento organizacional, definindo-o como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar (Allen & Meyer, 2000). Bandeira, Marques e Veiga (2000), por seu turno, definem o comprometimento organizacional como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, em termos de energia e

lealdade (Bandeira, Marques & Veiga, 2000). O comprometimento organizacional pode ser definido de uma forma unidimensional (Becker, 1960) ou tridimensional (Allen e Meyer, 1990, 1997). Becker (1960) define o conceito unidimensionalmente, concebendo-o como o *engagement* dos indivíduos durante o desempenho das suas tarefas. Meyer e Allen (1997), bem como outros autores, defendem que o comprometimento organizacional é tridimensional, subdividindo-o em comprometimento afetivo, calculativo e normativo, como três dimensões que correspondem a estados psicológicos distintos.

O comprometimento afetivo refere-se aos aspetos emocionais do indivíduo levando-o a identificar-se com a organização e participando nela (Meyer e Allen, 1997). Mowday, Porter & Steers (1982) definem o comprometimento afetivo como o processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, tendo um forte desejo em manter o vínculo com a organização e intenção em empreender considerável esforço em prol da mesma. Ao assumir os valores organizacionais como próprios, o indivíduo cria sentimentos de afeição, de pertença e de lealdade, bem como uma postura ativa, a qual caracteriza a expressão “vestir a camisola” (Mota & Fossá, 2006).

Marques (2017) argumenta que os colaboradores com o comprometimento afetivo mantêm um vínculo sentimental e emocional com organização onde trabalham. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, colocando-se sempre à disposição para contribuir em prol da empresa. Os objetivos do trabalhador estão aliados com os da empresa.

O comprometimento calculativo foi pela primeira vez definido por Becker (1960), que concebe o comprometimento como o comportamento persistente ao longo do tempo, devido à perceção que o indivíduo tem sobre os custos associados à sua atuação de forma diferente da habitual e em função de mecanismos psicossociais, resultantes de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e a organização, denominados *side-bets*. Efetivamente, o comprometimento calculativo remete para a consciência dos indivíduos acerca dos custos associados à saída da organização. Esses custos podem ser a nível psicológico ou financeiro. Os custos serão ainda influenciados pelas alternativas de emprego ou pela sua escassez, aumentando assim o seu comprometimento instrumental (Rusbult & Farrel, 1983). O comprometimento calculativo assenta, assim, em duas características principais: os custos/benefícios de permanecer na organização e a perceção

de falta de alternativas. Se determinado trabalhador investiu tempo e esforço no aperfeiçoamento de uma dada competência de trabalho for transferido para outra organização, este esforço e dedicação serão percebidos como pouco válidos (Allen & Meyer, 1990).

Colaboradores que se identificam com o comprometimento Instrumental ou de continuidade, dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de abandono da organização seriam maiores do que se permanecerem nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo. Este tipo de comprometimento organizacional está relacionado a colaboradores com pouca qualificação profissional, e que precisam permanecer na empresa não porque querem, mas por necessidade (Marques, 2000).

Allen e Meyer (1990) definiram ainda outra componente de comprometimento, que se denominou como normativa e reflete uma obrigação em permanecer na empresa, tendo em conta a sua responsabilidade perante esta. Segundo os mesmos autores (1991) os indivíduos com um forte comprometimento normativo sentem-se na obrigação de ficar na organização, pois têm a convicção de que estão a agir bem moralmente, o que reflete um sentimento de obrigação do trabalhador para com a organização e não necessariamente uma situação de apego emocional. Wiener & Vardi (1990) apresentam uma explicação para o comprometimento normativo, apresentando um modelo teórico em que articulam dois planos de análise: o organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, mediante a conceção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações. A Cultura é definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os funcionários. Essas pressões normativas predisõem o indivíduo a comportar-se segundo padrões internalizados, gerando o comprometimento normativo. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental). Enquanto na perspectiva normativa o comprometimento reflete um sentimento de obrigação ou lealdade do trabalhador para com a organização, no caso do comprometimento afetivo, os colaboradores permanecem na organização por vontade própria. Todavia, os colaboradores tendem a manter uma relação com a organização refletindo os três tipos de comprometimento: afetivo, calculativo e normativo (Meyer & Allen, 1997). Ainda, assim, com base nestas diferenças conceptuais é de esperar que o desenvolvimento de cada uma das três dimensões do comprometimento se desenvolva

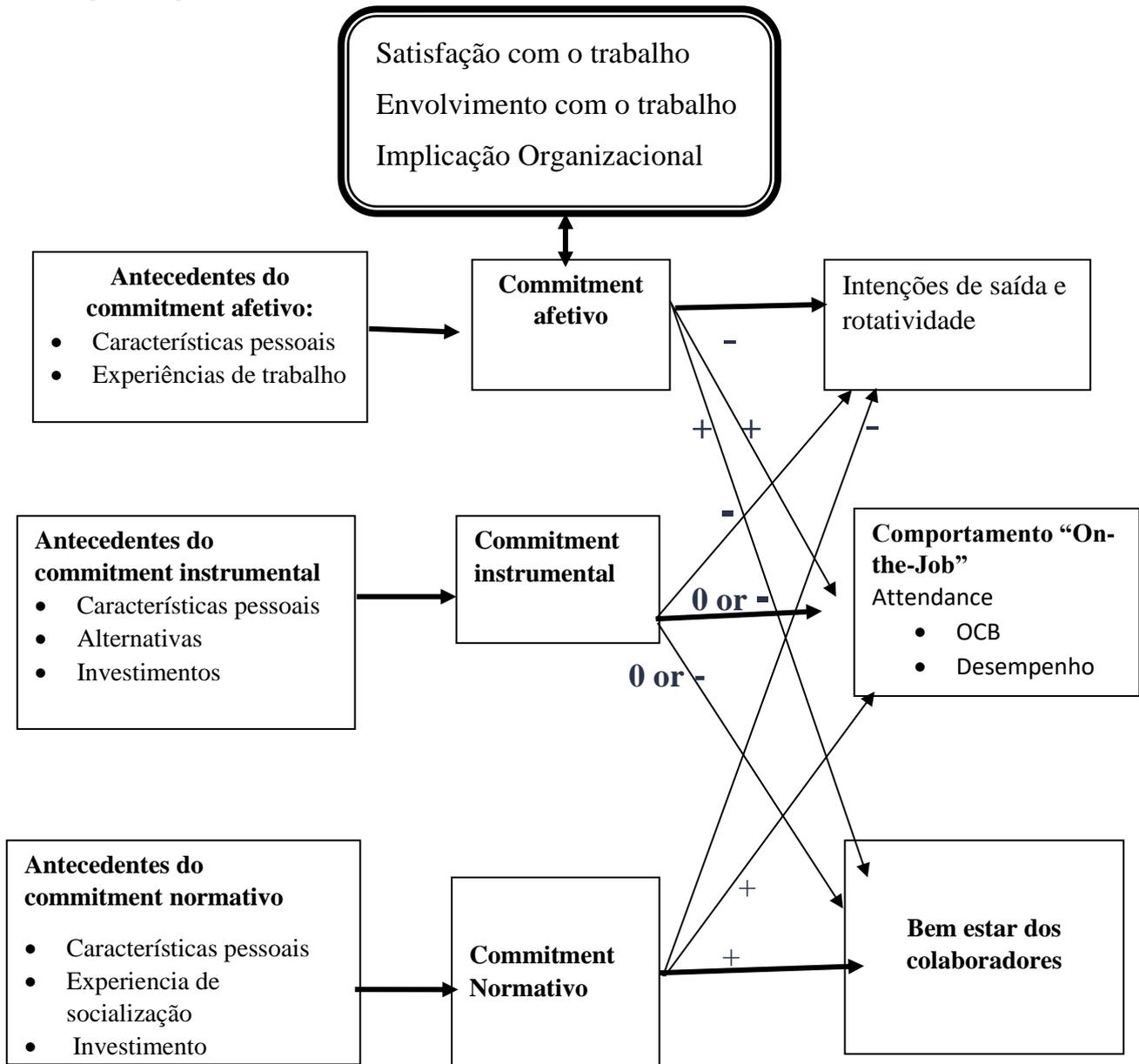
independentemente das outras em função de diferentes antecedentes (Allen & Meyer, 1990).

Para Marques (2000) no comprometimento normativo, os colaboradores permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.

2.3.3 O Modelo das três dimensões de Meyer e Allen

Apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional como foi referido anteriormente, alguns estudos recentes apontam para a existência de uma multidimensionalidade (Allen&Meyer, 1990; Meyer&Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Rego et al., 2004), defendendo que essa multidimensionalidade explica melhor o comportamento individual que a unidimensionalidade do conceito (Meyer et al., 2004). É nesta perspetiva multidimensional que Meyer e Allen (1991) propõem o “Modelo das Três-Componentes do comprometimento organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), segundo o qual o comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa (citação de Nascimento, Lopes, & Salgueiro 2008). Segundo este modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a determinado tipo de retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo). O comprometimento organizacional é, assim, o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se caracteriza a relação do colaborador com a organização, tendo implicações na decisão deste continuar como membro da mesma (Meyer & Allen, 1991 citado por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

Figura 4 - O Modelo das 3 dimensões/componentes de Meyer e Allen, resume-se na figura seguinte:



Fonte: Adaptação de Diogo Filipe Gaspar de Nascimento (2012), "Influência do Comprometimento Organização para Satisfação no Trabalho"

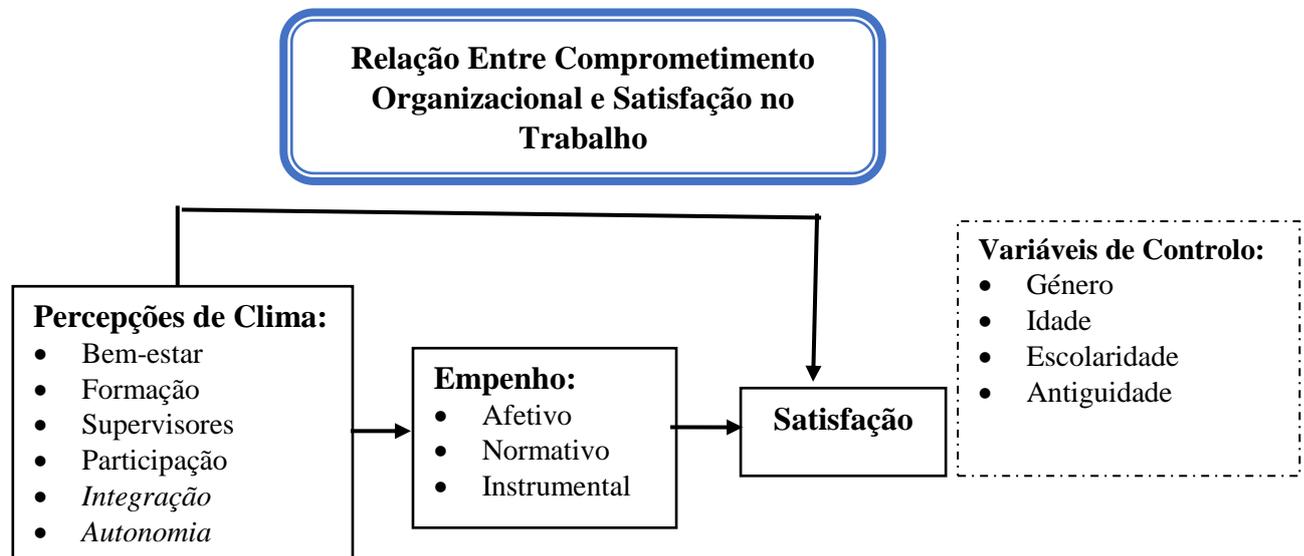
2.3.4 Fatores que influenciam o Comprometimento Organizacional

De acordo com a literatura, vários são os fatores que se encontram associados ao comprometimento organizacional. Serão mencionados alguns deles ao longo deste capitulando especial ênfase à satisfação laboral. Centenas de estudos têm sido realizados para identificar os fatores envolvidos no desenvolvimento do comprometimento organizacional. As variáveis impulsionadoras de comprometimento organizacional mais

relevantes, em âmbito internacional, envolvem fatores de nível micro organizacional, ou seja, fatores pessoais relativos ao colaborador, ao planejamento e manipulação de atividades e à qualidade da liderança exercida (Borges, Andrade & Pilati, 2001). Alguns autores sugerem que se os três tipos de comprometimento são caracterizados por diferentes “mentalidades/ perspectivas”, então é legítimo afirmar que estes se desenvolvem de diferentes formas e, terão diferentes implicações para o comportamento do indivíduo no trabalho Allen e Meyer (1990, 1991) sugerem que cada uma das componentes se desenvolve de forma independentemente em função dos seus antecedentes. Mathieu e Zajac (1990), bem como, Meyer e Allen (2002), demonstraram que entre os diferentes antecedentes identificadas, as variáveis demográficas (ex: idade, sexo, educação, estado civil), apesar de desempenharem um papel relativamente secundário, podem ter algum impacto ao nível do comprometimento organizacional. Os trabalhadores mais velhos, por exemplo, podem apresentar níveis superiores de comprometimento afetivo, devido a uma maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e por usufruírem de melhores cargos que justificaram a sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1997). As habilitações literárias parecem ter uma correlação negativa com o comprometimento organizacional, pois o maior nível de habilitações tende a estar associado a mais alternativas de emprego (Mathieu e Zajac, 1990). A competência percebida nos colaboradores por parte da organização poderá também reforçar o surgimento de níveis mais elevados de comprometimento organizacional, já que o empenho aumenta à medida que a organização satisfaz as necessidades de crescimento e realização pessoal e profissional dos colaboradores (Morris & Sherman, 1981). Foram também identificadas algumas características profissionais como antecedentes do comprometimento afetivo, nomeadamente as experiências de trabalho positivas e a estrutura da organização, já que esta ajuda o colaborador a sentir-se confortável e melhora o seu sentimento de competência (Meyer & Allen, 1991). Outras características inerentes aos recursos laborais parecem apresentar fortes correlações com o comprometimento organizacional, em especial com a componente afetiva, é o caso do apoio organizacional, tipo de liderança transformacional, ambiguidade de papel, conflito de papéis, justiça processual, alternativas e investimentos (Meyer, Irving & Allen, 1998). Outra variável que parece estar intimamente relacionada com o comprometimento organizacional é a satisfação. Tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista prático esta associação faz todo o sentido já que colaboradores com vínculos mais fortes à organização, acabam por se sentir mais satisfeitos. A figura abaixo,

indica o modelo que ilustra a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Figura 5 - Modelo Teórico Alternativo



Fonte: Adaptação Nascimento (2012),

O comprometimento organizacional parece assim, como variável mediadora entre a percepção do clima organizacional e a satisfação, que surge neste contexto como variável dependente (Jesus, Leal, & Vivas, 2010).

2.4 - Papel de Gestão de Recursos Humanos sobre a rotatividade de pessoas

2.4.1 - Introdução

Para Mobley (1992), uma organização saudável é aquela que consegue manter o equilíbrio de entradas e saídas de colaboradores, evitando oscilações na rotatividade. Na visão deste autor, uma organização com baixo índice de rotatividade, é uma organização estagnada que, impedindo a entrada de novas pessoas impede, consequentemente, a entrada de novos talentos e conhecimento. As organizações competitivas não dispensam uma gestão eficaz da rotatividade de pessoas, acrescenta Mobley (1992).

Bancalheiro (2007) reforça o argumento de que a taxa de rotatividade, pelos impactos consequentes da saída de colaboradores, constitui um dos indicadores de eficiência da

Gestão de Recursos Humanos mais importantes. Simultaneamente, Harris & Ogbonna, (2001), e Stavrou & Brewster (2005), com base em evidência empírica, defendem que a performance e os resultados organizacionais são fortemente influenciados pela existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos, aplicadas em conformidade com a estratégia organizacional, sobretudo quando evitam a rotatividade de colaboradores.

O aprofundamento de questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, é uma das formas mais eficientes de se perceber de que modo as práticas de Gestão de Recursos Humanos poderão repercutir-se na rotatividade de pessoas. De acordo com Gurbuz (2009) e Kaya, Koc & Topcu (2010), citados por BMM Marinho (2012), as práticas de Gestão de Recursos Humanos constituem um conjunto distinto, mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização.

Souza (2014), afirma que para uma boa gestão de pessoas, o gestor necessita de acreditar no ser humano e no seu potencial; motivar os liderados a atingir padrões de desempenho mais elevados e ter gosto por auxiliá-los a desenvolverem-se, a assumir o papel de liderança e de responsabilidade; manter uma relação de respeito, apoio e orientação com as pessoas.

Ainda sobre o cometimento e/ou performance organizacional com relação a rotatividade, autores de alguns estudos asseveram que “Não se pode negar que o sucesso ou fracasso do desempenho dos programas de gestão de qualquer organização depende da filosofia alinhada aos objetivos do negócio e às atitudes e habilidades daqueles responsáveis pela implementação das operações”, fundamentando o seguinte:

Não se pode negar que o sucesso ou o fracasso dos programas de gestão de desempenho de qualquer organização depende da ligada aos objetivos da organização e às atitudes e habilidades dos responsáveis por suas implementações das operações. Existem muitos métodos disponíveis para recolher informações sobre o desempenho de um trabalhador no processo de avaliação. Esta informação deve ser usada para necessidades organizacionais e comunicada aos trabalhadores para que isso resulte num desempenho de alto nível (Abdullah et al., 2012). A gestão de desempenho pode se concentrar no desempenho de uma organização, um departamento, trabalhador ou mesmo aos processos para construir um

produto ou serviço, bem como muitas outras áreas. Reconhece-se que a falta de avaliação do desempenho pode ter um efeito adverso na motivação dos trabalhadores e contribuir com as intenções de rotatividade dos trabalhadores (Struebing, 1996; Abdullah et al., 2011). Um exemplo é a pesquisa da Universidade Nacional da Malásia em 2004, no que diz respeito à avaliação do desempenho e à percepção e intenção do trabalhador de sair. Foi revelado que, sempre que a avaliação do desempenho é percebida pelos empregados para ter motivos políticos de organização, isso afeta a satisfação no trabalho e é propenso às intenções de rotatividade (Abdullah et al., 2011).

Num estudo de dados recolhidos em 65 estudos realizados sobre a gestão de desempenho e intenção de rotatividade, os resultados revelaram que existe relação entre a gestão do desempenho dos trabalhadores e sua intenção de resignar (Zimmerman, 2009). Em 2001, a American Psychological Association realizou uma pesquisa sobre 130 trabalhadores de uma organização de serviços médicos. Esta pesquisa revelou que, apesar da importância de entender as condições em que os trabalhadores de alto desempenho são mais prováveis ou menos para abandonar voluntariamente uma organização, a natureza da relação entre o desempenho e a rotatividade voluntária provou ser indescritível.

2.4.2 - Evolução da gestão de pessoas

Fombrum, et al. (1984) e Dutra (2002), diferenciam **três fases** ao longo do processo de evolução da gestão de pessoas, conforme elucidada a seguinte figura.

Figura 6 - Evolução da gestão de pessoas



Importa notar que, na fase estratégica verifica-se uma comunicação ativa entre o gestor de pessoas e a direção geral. É a partir de 1985 que a gestão de pessoas assume um caráter

estratégico em algumas organizações. De acordo com Fleury (2004), citado por FM de Souza (2014) e Martins (2013), o conceito de “gestão estratégica de recursos humanos” emerge com o entendimento de que as práticas de gestão de pessoas devem ser parte integrante da estratégia de negócio. Este novo conceito de gestão estratégica de recursos humanos permite que os colaboradores se sintam parte integrante das organizações, sendo as suas críticas e sugestões valorizadas pela gestão, havendo lugar a uma maior interação entre chefias e colaboradores.

A gestão estratégica de pessoas aposta no conhecimento e competências dos seus recursos humanos, como diferencial competitivo, investindo e valorizando primordialmente o seu capital humano (Vasconcelos e Mascarenhas, 2004), citados por F. Ramos (2013). Neste sentido, a GERH procura, cada vez mais, gerar conhecimento internamente, inovando através de técnicas e metodologias, visando aumento de conhecimento dos RH da empresa.

Segundo Ferreira e Freire (2001), num contexto de competição globalizada, a rotatividade de pessoas surge como uma preocupação crescente por parte das organizações. Esta competitividade suscita uma maior preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade, tornando-se fulcral apostar em práticas de Gestão de Recursos Humanos, que possibilitam a permanência dos colaboradores que, por sua vez, deverão desenvolver as suas funções com eficiência e eficácia. Os autores Ferreira e Freire (2001) reforçam esta ideia, definindo a rotatividade como a ponta de um iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Chiavenato (2009), afirma que *“Uma cada vez maior competitividade no mercado de trabalho impõe que as organizações procurem evitar um elevado índice de rotatividade de pessoas, procurando, assim, reter os seus talentos humanos”*. De acordo com este autor, a perda de pessoas nas organizações revela problemas organizacionais e desafios a serem combatidos pela Gestão de Recursos Humanos, na tentativa de reter conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio de processos, conexões com clientes, de mercado, de negócios, de investimentos em formação e de recursos financeiros.

Segundo Kaya et al (2010), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos compreende atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que o constituem), *empowerment*

(nomeadamente através de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros).

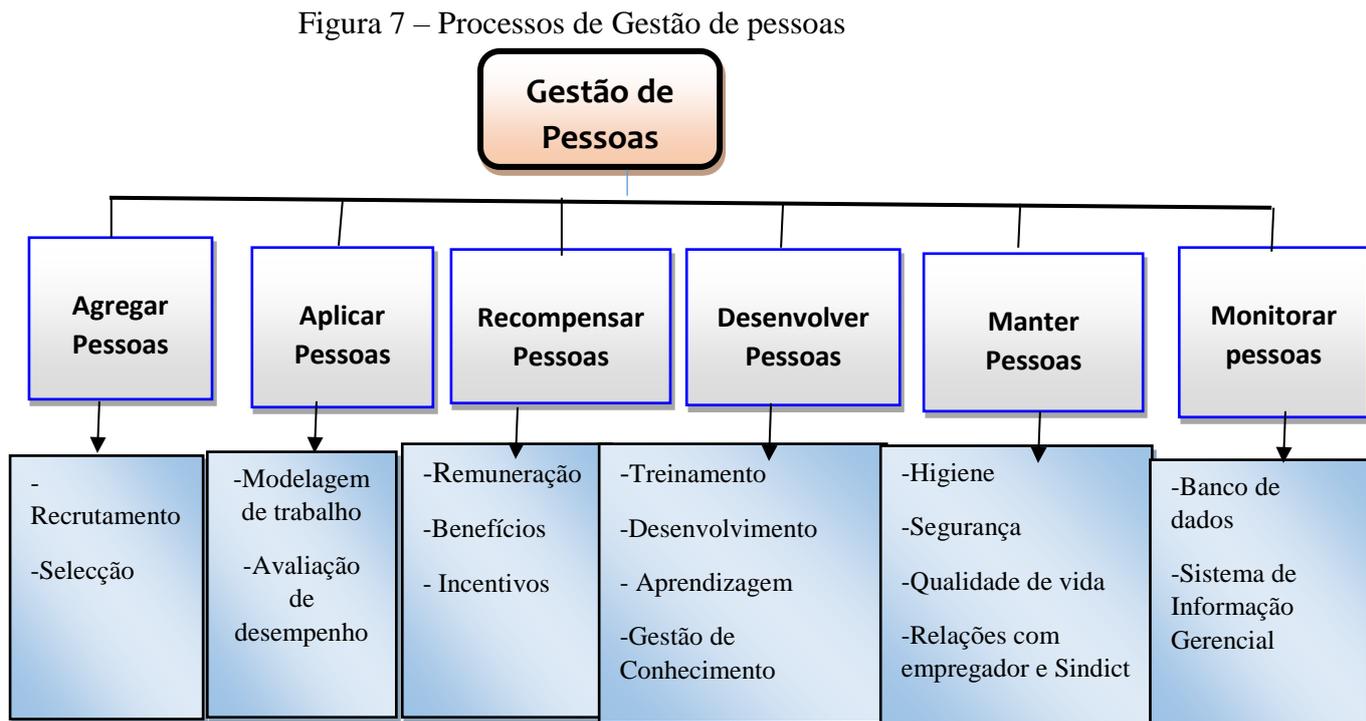
Kasinath e Pradesh (2011) defendem que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos deve focar-se em práticas como planeamento de Recursos Humanos, recrutamento e seleção (visando ter a pessoa certa no lugar certo), formação e desenvolvimento (procurando uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspetos relacionados com a personalidade), sistemas de recompensas e relações humanas. Neste contexto, Martins e Silva (2013), afirmam que, com base na realização de alguns estudos sobre a Gestão de Recursos Humanos em Portugal, consideram que nas empresas Portuguesas predominam, ainda, práticas de Gestão de Recursos Humanos de índole operacional (recrutamento & selecção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções), verificando-se ainda a escassez de aplicação de práticas estratégicas de Recursos Humanos (como por exemplo, sistemas de recompensas, planeamento e desenvolvimento de carreira, gestão de redução de efectivos). A importância do capital humano, em organizações que vivem da prestação de serviços, expressa a necessidade de criar e desenvolver o comprometimento dos colaboradores com a organização, através de partilha de valores, desenvolvimento de competências e inovação, visando atingir um nível de qualidade superior. Os mesmos autores, reforçam a importância de diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, o recrutamento, a formação e o desenvolvimento de competências e salienta, ainda, a importância da gestão e da liderança, as quais influenciam a forma como os colaboradores veem a organização.

Citado por IM Mendes (2012), Neves (2002), baseando-se em evidências empíricas no âmbito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, salienta as práticas mais utilizadas nas organizações, tais como, recrutamento e seleção; formação; higiene e segurança; remuneração; avaliação de desempenho; comunicação; integração; análise e descrição de funções; gestão de carreiras.

Marinho (2012) acrescenta que, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são mais eficazes quando estão alinhadas com a estratégia organizacional, permitindo um maior envolvimento na atração, motivação, desenvolvimento e retenção de colaboradores.

2.4.3 - Processos de gestão de pessoas

De acordo com Chiavenato (1995), as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem reduzir as taxas de rotatividade de pessoas, assim como, influenciar a produtividade e a qualidade de vida no trabalho de cada colaborador. Chiavenato (2010) aponta e descreve seis processos de gestão de pessoas, conforme indica a figura abaixo:



Fonte: Chiavenato (2010) - Gestão de Pessoas

Portanto, a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Todos esses seis processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e influenciam-se reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizado, acrescenta Chiavenato (2010).

Para Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada com a ausência de eficientes práticas de Gestão de Recursos Humanos das organizações, mais concretamente com a deficiência nas contratações, falta de conhecimento no que respeita à insatisfação dos colaboradores com a liderança, falta de investimento em formação, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros. Pomi (2005) considera,

ainda, que se torna fundamental a entrevista de desvinculação na medida em que esta possibilita controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida por uma dada organização, nomeadamente, permite aferir as principais causas da rotatividade de pessoas.

As pessoas são recursos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento organizacional, tornando-se fulcral gerir a rotatividade de pessoas dentro de cada organização (Cardozo,2005), citado por Pinheiro (2013). Importa, assim, investir na gestão de pessoas de forma a evitar diversos fenómenos negativos para a organização, nomeadamente, moderar o índice de rotatividade.

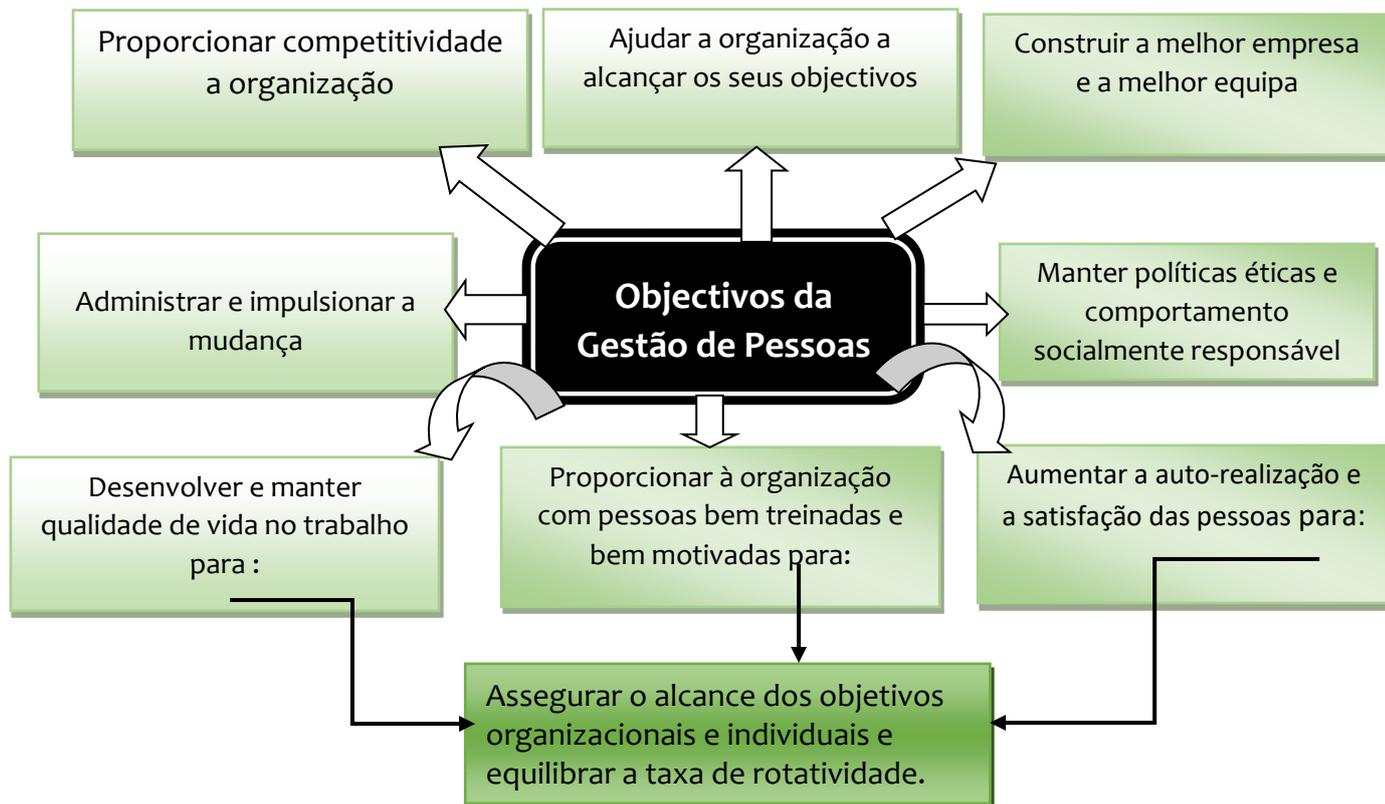
Citado por GB Rodrigues (2015), Fitz-enz (2001), afirma que é importante que os gestores percebam quem está a deixar a organização, o porquê e em que altura da sua carreira e até mesmo, perceber qual a oferta da organização concorrente que motivou a saída voluntária do colaborador. Martins e Machado (2005) afirmam que as organizações começam a ter consciência da importância da retenção, embora ainda desconhecendo quais as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos que no futuro serão mais muito eficazes na retenção de colaboradores.

2.4.4 - Objetivos da gestão de pessoas

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus trabalhadores. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter a sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, sobretudo o dos trabalhadores. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – trabalhadores, recursos humanos, Capital humano ou intelectual, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada, cuja finalidade é alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem aumentar ou diminuir as forças ou fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas (GP) sejam alcançados é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos determinantes para a eficácia e sucesso organizacional. Chiavenato (2010).

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. Todavia, a GP deve contribuir para a eficácia organizacional através das seguintes ações estratégicas:

Figura 8 - Objetivos da Gestão de Pessoas



De salientar que na moderna gestão de pessoas, a *International Business Machines (IBM)* é uma das empresas que dá ênfase ao respeito e consideração dos trabalhadores, como pessoas humanas, tratando-os com dignidade. A IBM explicita os papéis do seu RH corporativo e o de cada unidade funcional para proporcionar condições adequadas à sua força de trabalho.

2.4.5 - Gestão de desempenho e incentivo das pessoas

No tocante à Gestão de Desempenho, Bacal (2007) afirma que comunicação entre os gestores e os colaboradores é essencial para o aumento da produtividade, da moral e motivação. Permite, em particular, a coordenação do trabalho de cada colaborador com as metas da sua área e as metas da organização. A gestão de desempenho acrescenta valor

tanto para o trabalhador como para a organização. Trata-se de processo contínuo de comunicação assumido em parceria entre o trabalhador e o seu supervisor imediato, envolve o estabelecimento de expectativas claras e do entendimento sobre: (a) a descrição clara do cargo de cada trabalhador; (b) a forma como o cargo do trabalhador contribui para o alcance das metas da organização; (c) o significado prático de fazer bem as coisas; (d) a mensuração do desempenho do cargo; (e) as barreiras que podem perigar o desempenho e a forma da sua minimização; (f) o trabalho em equipa entre o trabalhador e seu supervisor para melhorar o desempenho do trabalhador e estimular a sua satisfação e permanência na organização.

No referente a Incentivos ao pessoal, Yalokwu (2006), considera que os incentivos são a soma total das recompensas financeiras e não financeiras disponíveis para o trabalhador em troca de seu esforço ou contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Os incentivos dividem-se em duas categorias: incentivos específicos e incentivos gerais. Os incentivos específicos incluem benefícios materiais, oportunidades pessoais e condições de trabalho desejáveis. Os incentivos gerais referem-se às oportunidades atrativas para participação mais alargada no processo de tomada de decisões e a possibilidade de comunicação com os seguidores e/ou colegas.

3. A Organização, o problema e o seu enquadramento.

3.1 Caracterização da Organização

A Actionaid Internacional é uma Organização Não-Governamental Britânica sem fins lucrativos e sem filiação partidária ou religiosa. Trabalha em mais de 52 países a nível de quatro continentes, nomeadamente: Africa, Asia Américas e Europa, e tem como missão “trabalhar com pessoas pobres e grupos excluídos para acabar com a pobreza, desigualdade e injustiça social”. A atual estratégia da Actonaid designa-se por Direitos para por fim a pobreza (Rights to End Poverty – RTEP).

A Actionaid estabeleceu-se em Moçambique em 1988 e tem como foco a promoção de direitos humanos para por fim a pobreza. As suas operações principais resumem-se em quatro áreas temáticas e conforme a sua estrutura organizacional, opera em sete distritos, possui três escritórios regionais e tem nove áreas de apoio.

3.2 Identificação do problema, seu enquadramento e sua justificação

Nos últimos três anos do período de 2007-2009, a gestão executiva da Actionaid Moçambique é liderada por um expatriado, e ainda em exercício. Um ano depois de assumir a gestão e liderança da organização a atual Direção Executivo (CEO), introduziu políticas de melhorar benefícios ao pessoal, nomeadamente, a criação de novos postos de chefia e promoções internas, o aumento salarial em todas as categorias, o 13º salário, o esquema médico de aceitação regional para cada trabalhador e seus dependentes. Todavia, mesmo com este pacote de benefícios o trabalhador dos últimos três anos não se sente motivado! Isso, é certificado pelo aumento acentuado de despedimentos voluntários e alguns involuntários, pela redução de eficácia organizacional, e por conseguinte, pela classificação do Programa de Actionaid Moçambique na lista dos países de alto risco (Anexo IV). É aqui onde reside o problema, e as questões são:

1. Quais as causas desta situação paradoxal?
2. Como reduzir a atual elevada taxa de turnover?
3. O que é necessário para a retenção do pessoal qualificado, assegurando a eficiência e a eficácia desta organização?

Um problema comum nas organizações é a falta de habilidade, da técnica ou da perícia de gestão. A habilidade de gestão resulta da experiência em relacionar com outras pessoas, e frequentemente são experiências que passam por muitos desafios – mas, tornam-se fáceis quando de maneira solidária se baseiam num entendimento sobre o comportamento humano. Portanto, para liderar implica que o líder tenha uma visão e um sentido de direção, compreenda o propósito da vida e o trabalho do grupo ou da organização (D’Souza Anthony, 2003)

A Administração de RH é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição de gestão relacionados com as pessoas ou capital humano, incluindo recrutamento, seleção, aplicação, treinamento, desenvolvimento, motivação, monitorização e manutenção/retenção dos empregados (Chiavenato, 2010).

A Actionaid Moçambique conheceu um movimento de rotatividade de pessoal sem precedentes nos anos de 2004 a 2009, agravando o índice de rotatividade geral e das demissões nos últimos três anos desse período. Os dados sobre o pessoal obtido no Departamento de Recursos Humanos desta organização, permitiram o cálculo e a tendência da rotatividade do staff conforme se segue.

Tabela 1 - Número de Pessoal efetivo da Actionaid Moçambique (2004-2009)

Ano \ Distrito	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Jan	Dez										
Maputo	21	21	21	39	39	28	28	28				
Beira	-	-	-	-	-	2	2	5				
Quelimane +(DA1-2-5-Pb)	35	33	33	29	29	30	30	6				
Maganja – DA2	-	-	-	-	-	-	-	7				
Pebane-DA1	-	-	-	-	-	-	-	8				
Marracuene	6	6	6	6	6	8	8	8				
Namarroi-DA5								7				
Manhiça	5	5	5	5	5	8	8	7				
Eráti	5	5	5	5	5	6	6	6				
Total por ano	72	70	70	84	84	82	82	82	82	94	94	64
Total médio anual durante os 6 anos												80

Fonte: Departamento de recursos humanos da Actionaid

Tabela 2 - Demissões Voluntárias e/ou Involuntárias por cargo profissional

Ano	Seniores	Coordenadores Temáticos	Coordenadores Distritais e Administradores Regionais	Gestores das Funções	Oficiais de Projetos e de Finanças	Oficiais de Logística e Serventes	Total das Demissões
2004	01	–	–	–	11	05	17
2005	–	01	–	–	03	01	5
2006	03	01	01	–	01	01	7
2007	02	03	–	01	10	05	21
2008	01	03	04	01	07	04	20
2009	03	02	02	–	16	10	33

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Actionaid

Tabela 3 - Resumo do Efetivo e Movimento de Pessoal da Actionaid - Fórmulas de cálculo do IR

Ano	Início (Janeiro)	Fim (Dezembro)	Entradas (Admissões)	Saídas (Demissões)	Índice de Rotatividade Geral (IRG)	Índice das Demissões (ID)
2004	72	70	10	17		
2005	70	84	21	5		
2006	84	82	11	7		
2007	82	82	17	21		
2008	82	94	12	20		
2009	94	64	10	33		

3.3 Recolha de informação e amostra

A recolha de informação e dos dados necessários para realizar o diagnóstico de rotatividade, foi realizada com recurso a três tipos de técnica de recolha de dados:

- 1) Análise documental
- 2) Questionários (anexo A)

A Amostra, composta por gestores intermédios da organização, caracteriza-se do seguinte modo:

Áreas / Departamentos	Descrição	Gestores da área (População = N)	Gestores Entrevistados (Amostra = n)
Áreas temáticas/ Intervenção	Direitos a Educação Direitos a Alimentação Direitos da Mulher e Criança Direitos a Governação Justa	5	3
Áreas de Desenvolvimento	Distrito de Pebane Distrito de Maganja da Costa Distrito de Manica Distrito de Marracuene Distrito de Namarroi Distrito de Eráti Distrito de Pemba	7	3
Escritórios Regionais	Maputo Nampula Beira	3	3
Áreas de apoio(Funções)	Contabilidade e Finanças Administração e Logística Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional Auditoria Interna Tecnologia de Informação Monitoria e Avaliação do Impacto Angariação de Fundos Patrocínio da Criança Desenvolvimento de Parceria	9	6
Tamanho da População = N = 100% (total Gestores intermédios)		24	-
Tamanho da Amostra = n = 62,5% do universo Gestores inquiridos		-	15

3.4 Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal na Organização

O índice de rotatividade de pessoal percentual é calculado a partir do volume de entradas (**A**) + o volume de saídas de pessoal (**D**), dividido pelo efetivo médio do período (**EM**). E, para o efeito de planeamento de RH, é possível também verificar as perdas de pessoal e suas causas, calculando-se o índice das Demissões (Chiavenato, 1999).

Por outras palavras, O cálculo do índice de rotatividade de pessoal em termos percentuais é baseado no volume das Admissões (**A**) e das Demissões (**D**) de pessoal em relação aos

recursos humanos disponíveis (**EM**) na organização, dentro de certo um período de tempo.

Resumindo:

$$\text{IRG} = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{\text{EM}}$$

$$\text{ID} = \frac{D}{\text{EM}} \times 100$$

$$\text{EM} = \frac{E_i + E_f}{2}$$

Onde:

A = Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = Demissões de pessoal (Voluntárias ou involuntárias) dentro do período considerado (saídas);

EM=Efetivo médio dentro do período considerado.

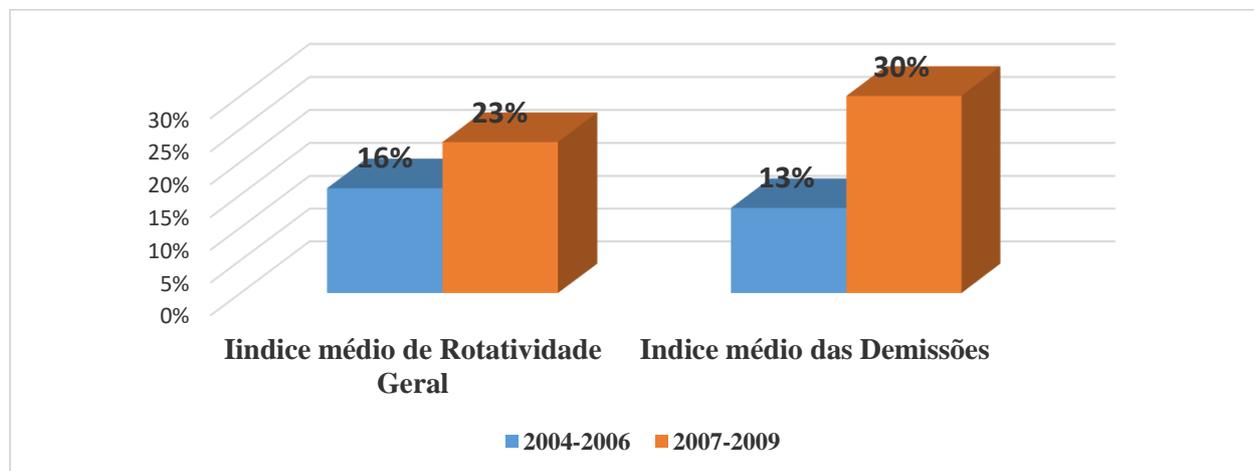
Ei = Efetivos existente no início do período

Ef = Efetivo existente no fim do período

Tabela 4 - Cálculo do Índice de Rotatividade de Pessoal da AAMTZ (2004-09)

Ano	Movimento staff	Efectivo Médio	Demissões	Índice de Rotatividade Geral (IRG)	Índice das Demissões (ID)
	(A+D)/2x100	EM =(Ei +Ef)/2	(D)		
2004	13.5	71	17	19%	24%
2005	13	77	5	17%	6%
2006	9	83	7	11%	8%
2007	19	82	21	23%	26%
2008	16	88	20	18%	23%
2009	21.5	79	33	27%	42%
Índice de Rotatividade Média para o período de 2004-2006				16%	13%
Índice de Rotatividade Média para o período de 2007-2009				23%	30%

Gráfico 1- Índice médio de rotatividade geral e das demissões_ 2004-06 & 2007-09



Os Índices médios de Rotatividade Geral e das Demissões evidenciados no gráfico anterior refletem os níveis do "staff turnover" desta organização e exprimem um valor percentual de trabalhadores que circulam na organização em relação ao número médio de pessoal. Assim, o índice médio de rotatividade geral no período de 2004-2006 foi de 16%, e 23% para o período de 2007-2009. No tocante ao índice médio das demissões foi 13% no período de 2004-2006 e 30% no período de 2007-2009. Neste caso, significa que a organização pode contar com apenas 70% de sua força de trabalho nesse período (2007-09), esse índice, periga significativamente o alcance dos objetivos da organização. Para poder contar com 100% de pessoas necessárias ao negócio, a organização precisaria de prever um excedente de 30% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos. Todavia, a provisão de pessoas envolve custos significativos relativos ao planeamento, pesquisa do mercado, recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos recrutados.

Gráfico 2 – Índice de rotatividade geral anual na AAMOZ (2004-2009)

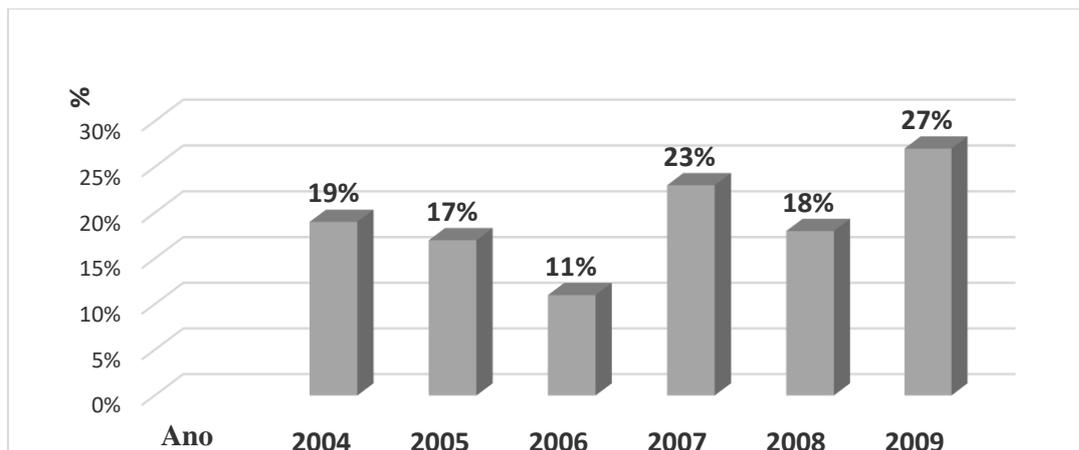
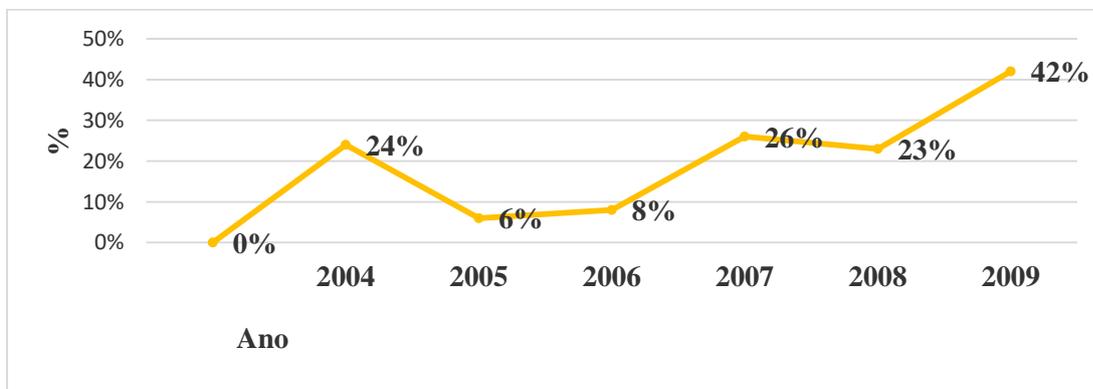


Gráfico 3 – Índice das demissões anuais na AAMOZ (2004-2009)



A rotatividade em alta na Actionaid Moçambique ocorreu no período de 2007-2009, cujo significado é interpretado como falta de proteção ao trabalhador e repercute-se na

produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal (Chiavenato, 2004) – citado por TA de Souza (2015). Por outras palavras, um elevado índice de rotatividade significa que os trabalhadores não estão satisfeitos com as compensações, com as condições de saúde, de supervisão e com a segurança no trabalho. Por conseguinte, esse índice pode ser prejudicial à produtividade e a eficácia organizacional, particularmente, quando trabalhadores qualificados e experientes resignam com maior frequência e a população laboral contém uma maior percentagem de novos recrutas. O autor, alerta que, para minimizar a rotatividade, é preciso detetar as causas e determinantes. A rotatividade de recursos humanos ou turnover é um dos aspetos mais importantes na dinâmica organizacional (Chiavenato, 2010). As causas da rotatividade de pessoal podem ser diagnosticadas pelos fenómenos internos e externos à organização cujos dados são obtidos em entrevistas no ato das demissões espontâneas ou programadas. A redução do “staff turnover” ajuda a minimizar os custos de novos recrutamentos e o impacto negativo das resignações indesejadas e não planeadas.

4. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS OBTIDOS

O grande desafio da gestão efetiva é conduzir a organização em direção aos objetivos previamente definidos. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis.

Para analisar e identificar os estilos de gestão aplicados na AAMAZ durante os dois períodos em comparação (2004-06 e 2007-09) partiu-se da conceptualização de Liderança e do fundamento de *Rensis Likert (1960-1981)* citado por Paulo Nunes (2015), particularmente no que toca à liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas.

Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al. (1999), citados por R. Mittal (2015). Por outras palavras, a Liderança consiste em entender pessoas e tê-las apontadas e orientadas para a mesma direção.

Citado por Chiavenato (2012), Likert distingue dois tipos básicos de liderança: Liderança centrada na tarefa (job centered) e Liderança centrada nas pessoas (employee-centered).

A liderança centrada na tarefa preocupa-se com a execução da tarefa e com os seus resultados, e procura conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os sistemas e métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis. Os departamentos com baixa eficiência e eficácia são geralmente chefiados por líderes orientados para a tarefa porque o pessoal trabalha sob pressão, e isso provoca insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absentismo, desperdício, reclamações frequentes e envolvimento em questões trabalhistas.

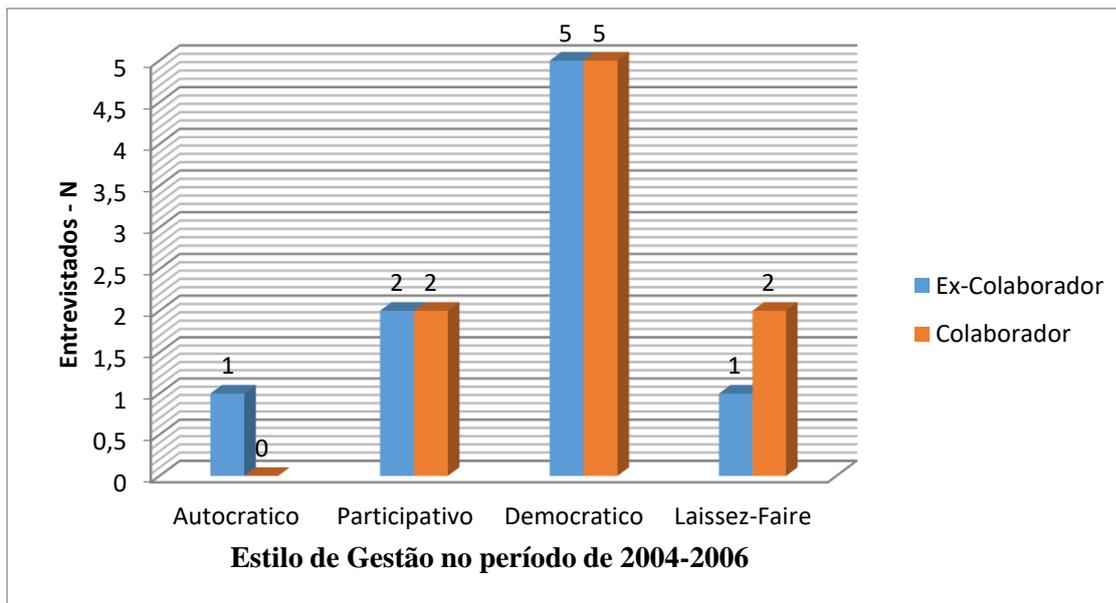
A liderança centrada nas pessoas está preocupada com os aspetos humanos dos problemas de seus colaboradores e que procura manter uma equipa de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. Portanto, é a liderança que dá mais ênfase às pessoas e

não ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar o pessoal a ocupar-se mais com as metas do que com os métodos e sistemas sem entretanto descuidar-se do desempenho esperado. Sobre o assunto, a pesquisa exploratória efetuada na AAMAZ, através da realização de entrevista, culminou com os seguintes resultados.

Tabela 5 – Estilo de Gestão no período 2004-2006

		Participativo	Democrático	Laissez-Faire
Situação do Entrevistado	Ex-Colaborador	2	5	1
	Colaborador	2	5	2
Total		4	10	3

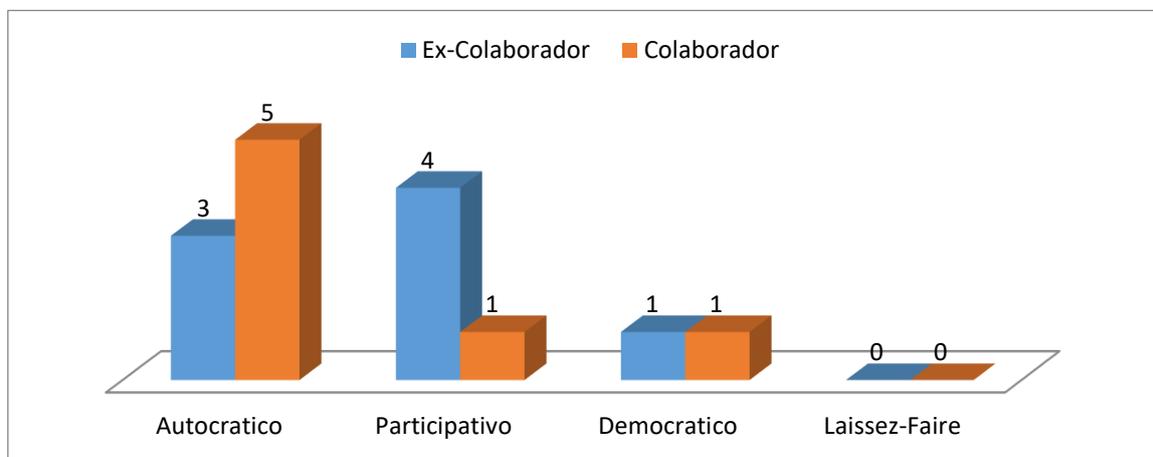
(Q1) _ Gráfico 4-Estilo de Gestão na AAMAZ no período de 2004-2006



Observando o **gráfico 4**, constata-se que os atuais colaboradores repudiam a liderança autocrática e os ex-colaboradores atribuem apenas 6% com relação aos outros estilos de liderança. Tanto os ex-colaboradores como os colaboradores atuais são de consenso de que para o período de 2004-2006 o estilo de gestão predominante na AAMAZ era **democrático** (56%) e **participativa** (22%). Segundo o Lickert, o sistema de liderança participativo caracteriza-se por ser o mais democrático, mais voltado para as pessoas e mais aberto. Citando igualmente Lickert, Chiavenato (2009) afirma que, as decisões e ações são delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização (processo decisório); as informações fluem e são compartilhadas em todos os sentidos - vertical, horizontal e lateral

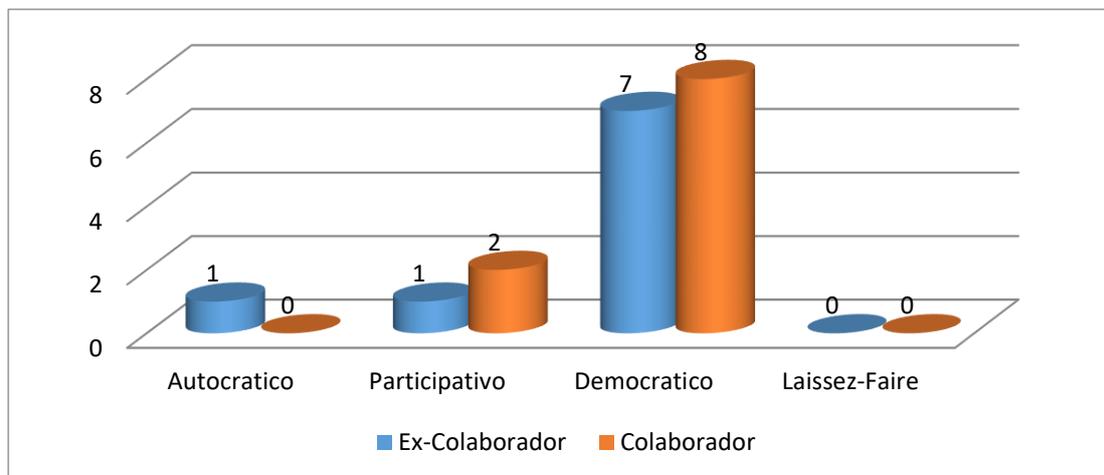
(sistema de comunicação); a ênfase é colocada no trabalho em equipa (Relacionamento interpessoal); entre outras recompensas (salariais e materiais), há uma forte ênfase nas recompensas simbólicas e sociais (Sistemas de recompensas e de punições). Todavia, 2% dos ex-colaboradores afirmam que neste período verificava-se em simultâneo uma governação típica de Laissez-Faire. Neste tipo de liderança, o líder não está envolvido no trabalho do grupo; deixa que os seus colaboradores tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, exceto em casos em que os membros do grupo são especialistas e bem motivados (Teixeira, 2013).

Q2_Gráfico 5 - Estilo de Gestão na AAMMZ no período de 2007-2009



Todavia, o gráfico 5 revela que 53.3% (8/15) dos entrevistados afirmam que o sistema de administração que reinou no período de 2007-2009 é autocrático ou autoritário. Trata-se de um sistema administrativo que controla de forma muito rígida todos os acontecimentos da empresa, e caracteriza-se por um processo decisório centrado apenas no topo da organização; um sistema de comunicação bastante precário cujas comunicações ocorrem sempre de forma vertical e no sentido descendente; um relacionamento interpessoal prejudicial ao bom curso dos trabalhos, pois, a organização informal é simplesmente vedada; um *sistema de recompensa* que enfatiza punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança (Chiavenato, 2009). É um sistema de liderança típico da teoria X de McGregor e que, portanto, acredita que as pessoas de modo geral, não têm ambições, evitam trabalho e têm de ser coagidas (Teixeira, 2013). Diferentemente ao período 2004-2006, neste período há aplicação zero de liderança Laissez-Faire.

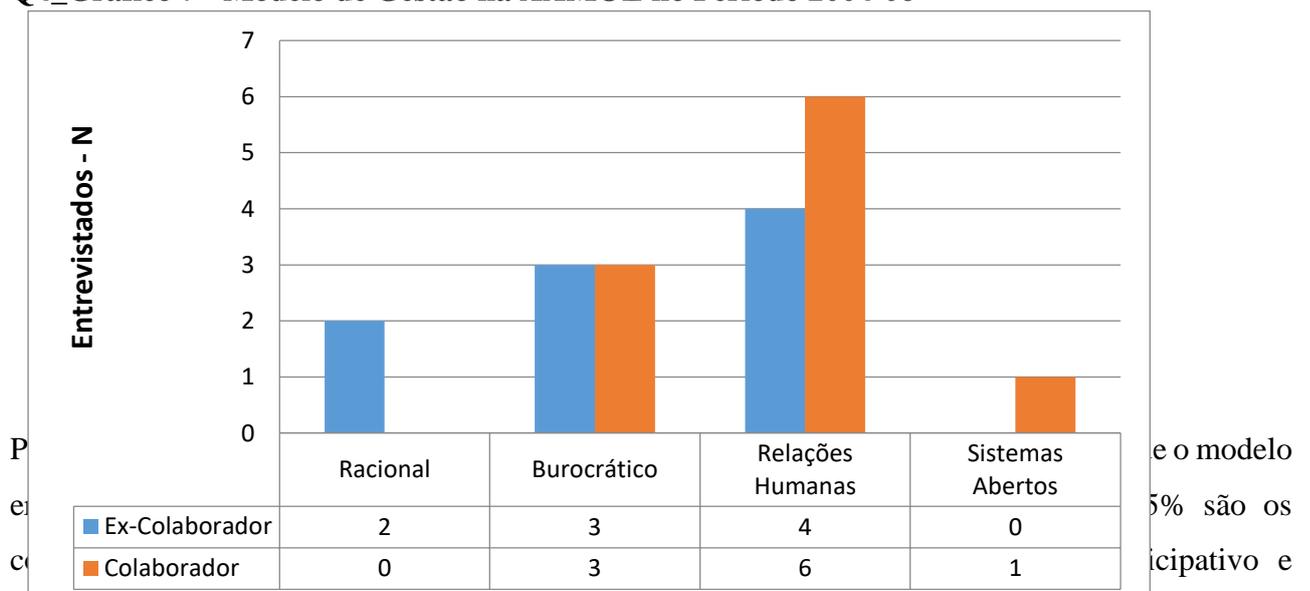
Q3_ Gráfico 6 – Estilo de Liderança que mais motiva o Gestor da AMOZ



Fonte: Dados da pesquisa

À semelhança de resposta do gráfico 4, o gráfico 6 reporta que 78.9% (15/19) do universo, (colaboradores em exercício e ex-colaboradores) preferem o estilo de gestão democrático. Diferentemente da liderança transacional – centrada na chefia, o estilo de gestão democrático compara-se à liderança transformacional – centrada nas pessoas, pois na liderança democrática, o líder esboça as diretrizes que são debatidas pelo grupo, incentiva a participação do grupo nas decisões e descentraliza a autoridade (Chiavenato,2005).

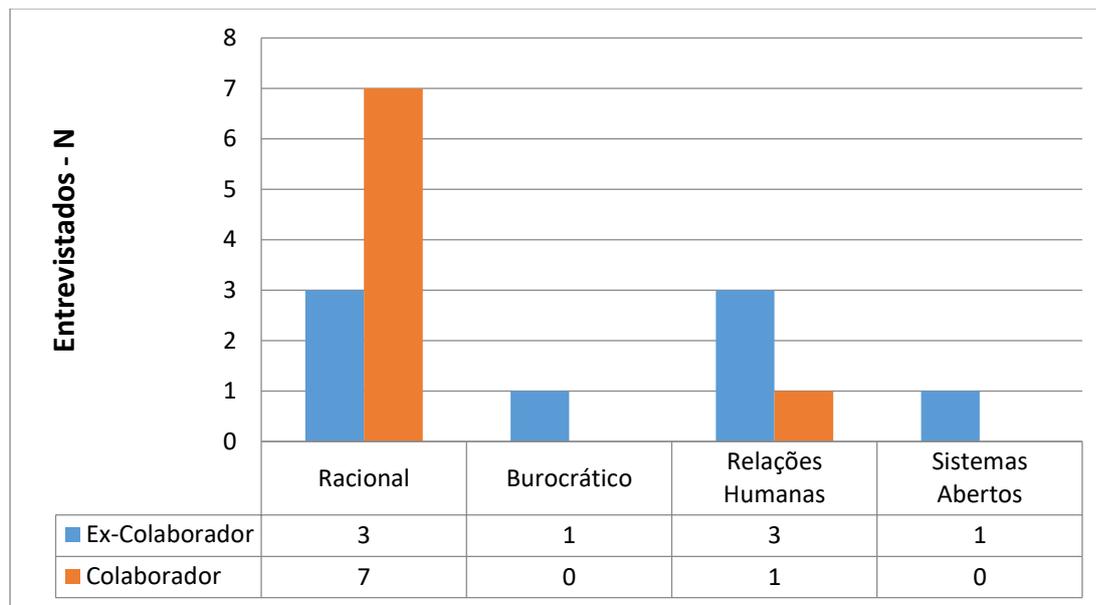
Q4_ Gráfico 7 - Modelo de Gestão na AMOZ no Período 2004-06



democrático e caracteriza-se pelo facto de que: (a) o trabalho é tipicamente grupal e social; (b) cada trabalhador reage como membro de um grupo social; (c) a administração tem por tarefa formar uma

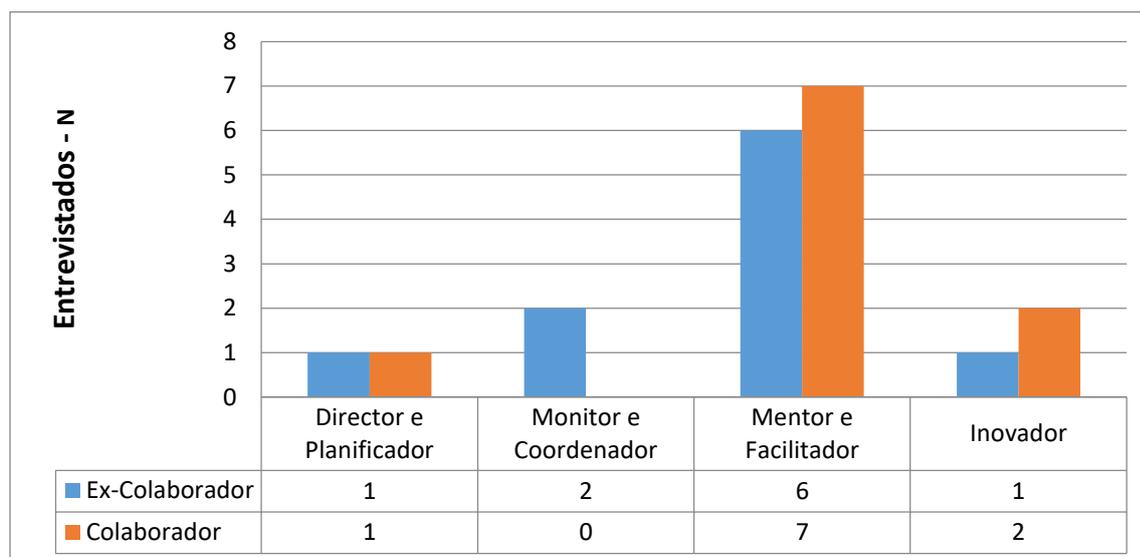
elite compreensível e comunicativa com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal; (d) o ser humano é motivado pela necessidade de estar junto, de ser reconhecido e ser comunicado adequadamente – aqui, o gestor assume o papel de mentor e facilitador (Chiavenato, 2005).

Q5_Gráfico 8 - Modelo de Gestão no período de 2007-2009



Para o período de 2007-09, o gráfico 8 revela que 62,5% da população (10/16) aponta que o modelo de Gestão era Racional. Desta população, 43,75% são atuais colaboradores e 18,75% são ex-colaboradores. O modelo de Gestão Racional enquadra-se na chamada administração científica cujos princípios, segundo o seu fundador, Taylor citado pelo Chiavenato (2005), são: (a) racionalizar as tarefas; (b) Selecionar pessoas mais adequadas para a execução das tarefas; (c) Treinar as pessoas para executar o trabalho de acordo com o método estabelecido; (d) Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que o planeado é exatamente o executado; (e) Estabelecer incentivos financeiros para quem fosse para além do padrão (óleo para máquina funcionar); (f) Responsabilidade pelo planeamento e organização do trabalho é exclusiva aos gerentes e, os trabalhadores devem apenas executar as tarefas em conformidade com métodos definidos pelos gerentes. Portanto, este modelo de gestão caracteriza-se pelo facto de tomar a produtividade e o lucro como critérios de eficácia, de dar ênfase na análise racional métrica e de atribuir ao gestor o papel de Diretor e Planeador.

Q6_Gráfico 9 – Tipo de gestor pretendido na AAMoz

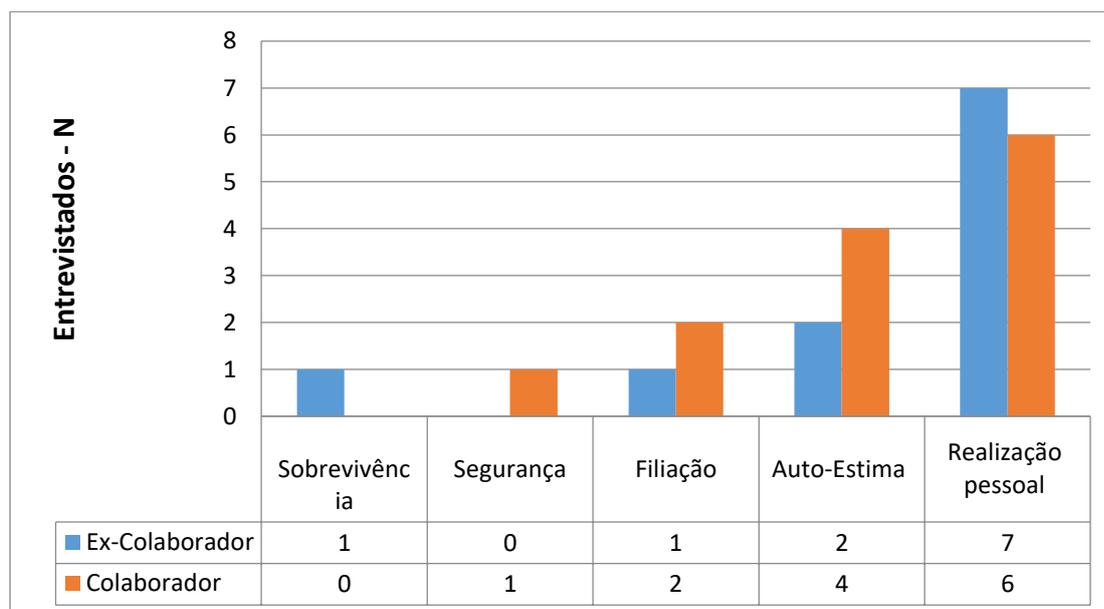


Segundo gráfico 9, para reduzir o nível de rotatividade na Actionaid, 65% (13/20) de pessoal pretende um gestor que assume o papel de Mentor e Facilitador, o qual enquadra-se no modelo de gestão de relações humanas descrito no gráfico 8.

Mentor é um profissional mais experiente, ao qual cabe guiar, orientar e aconselhar um jovem “mentorado”. Estabelece uma relação complexa e multifacetada com o jovem profissional, buscando o desenvolvimento interpessoal, psicossocial, educacional e profissional. É uma relação na qual, o ganho não é apenas unilateral, pois o mentor também aprende e cresce com a maneira de o jovem encarar a vida. Seu principal objetivo é prover maior satisfação no trabalho através da ajuda no desenvolvimento e aprimoramento das relações nesse ambiente e na busca dos resultados almejados para o crescimento profissional.

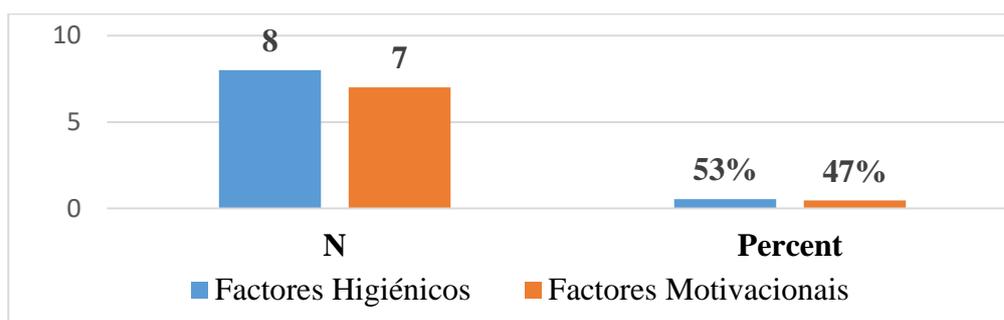
O gestor facilitador é um profissional que facilita a implementação efetiva dos processos ou planos de ação que visam alcançar um certo objetivo e não aquele que exatamente ensina a execução da tarefa.

Q7_ Gráfico 10 - Necessidades Humanas de Maslow



O gráfico 10, aponta a necessidade de realização pessoal em 54% do universo, como aquela que quando satisfeita melhor motiva o gestor intermédio de Actionaid. A necessidade de realização pessoal caracteriza-se pelo facto de o trabalhador ter acesso a trabalhos diversificados e desafiantes, ter autonomia e possibilidade de crescimento pessoal e participação na tomada de decisões (Chiavenato, 2005).

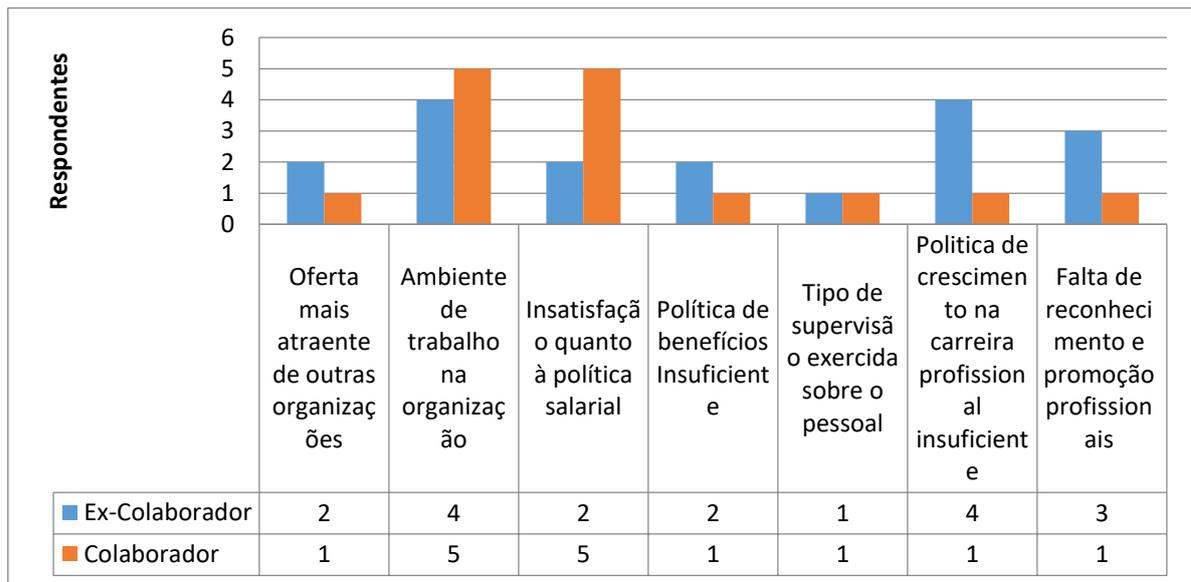
Q8_ Gráfico 11 – Fatores de Satisfação do Cargo



O gráfico 11 mostra que 53.3% dos entrevistados sentem-se realizados com os factores higiênicos e 46.7% são satisfeitos nos seus cargo pelos factores motivacionais. Contrariamente às **necessidades motivacionais ou intrínsecas** que se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa (sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e Realização pessoal), as necessidades **higiênicas ou extrínsecas**, localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Estão fora de

controlo das pessoas porque são administradas e decididas pela empresa. As principais necessidades higiénicas são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e o trabalhador (Robbins, 2005).

Q9_ Gráfico 12 - Principal Causa de rotatividade na AAMMZ



Com relação às causas, os entrevistados apontam o **Ambiente de Trabalho** como principal causa da rotatividade de pessoal na Actionaid Moçambique, pois ocupa 27,3% (9/33) de todas as causas apontadas. O ambiente do trabalho tornou-se hoje um fator mais crítico para a satisfação do trabalhador, é caracterizado por um elevado grau de confiança e respeito entre trabalhadores a todos os níveis. Entende-se como ambiente de trabalho um lugar onde os trabalhadores se sentem felizes, saudáveis, motivados, valorizados e recompensados. De facto, a pessoa despende maior parte do seu tempo no trabalho, e assim, faz sentido que isso desempenhe um papel vital para que o trabalhador opte por ficar ou não ficar numa organização – sendo o determinante, a qualidade de vida no trabalho (QVT). QVT consiste num programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador durante o desenvolvimento de suas atividades no local de trabalho, partindo do princípio de que o comprometimento e a motivação do trabalhador ocorre de maneira mais natural em ambientes em que eles tenham a liberdade de interagir com as decisões da organização e participar de atividades propostas que transmitam prazer e satisfação.

Um dos modelos mais utilizados atualmente dentro das organizações é o modelo de Walton, por se tratar de um modelo de caráter quantitativo quanto qualitativo na área da qualidade de vida no trabalho. Segundo Walton (1973), citado por BS Martins (2016), a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independente de sua ocupação. Essa insatisfação é prejudicial tanto para o colaborador, como para a organização. Portanto, é importante que a organização saiba identificar as causas responsáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho. Citado por Fernandes (1996), Walton associou o maior número de dimensões (oito) para avaliar a QVT, de acordo com o quadro a seguir

Quadro 2 – Critérios de Avaliação da QVT (Walton, 1973)

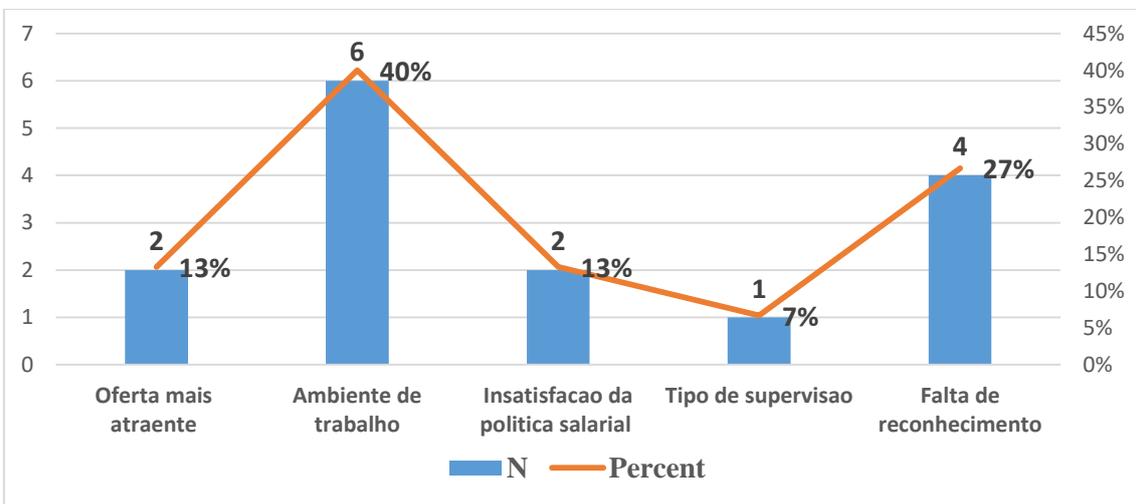
Critérios		Indicadores da QVT
1	Compensação Justa e Adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade Interna e Externa • Proporcionalidade entre salários • Justiça na compensação • Partilha dos ganhos de produtividade
2	Condição de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de Trabalho Razoável • Ambiente físico seguro e saudável • Ausência de insalubridade
3	Uso e Desenvolvimento de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Qualidades Múltiplas • Informação sobre o processo total do trabalho • Autocontrole relativo
4	Oportunidade de Crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de Carreira • Crescimento pessoal • Perspetivas de avanço salarial • Segurança de emprego •
5	Integração social na Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de Preconceitos • Igualdade • Mobilidade • Relacionamento • Senso Comunitário •
6	Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos de proteção do trabalhador • Liberdade de expressão • Direitos Trabalhistas • Tratamento Imparcial • Privacidade Pessoal
7	O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado no trabalho • Poucas mudanças geográficas • Tempo para lazer da família • Estabilidade de horários •

8	Relevância social do Trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Responsabilidade social da empresa • Responsabilidade pelos produtos • Práticas de emprego
----------	--	---

Fonte: adaptado por Fernandes (1996)

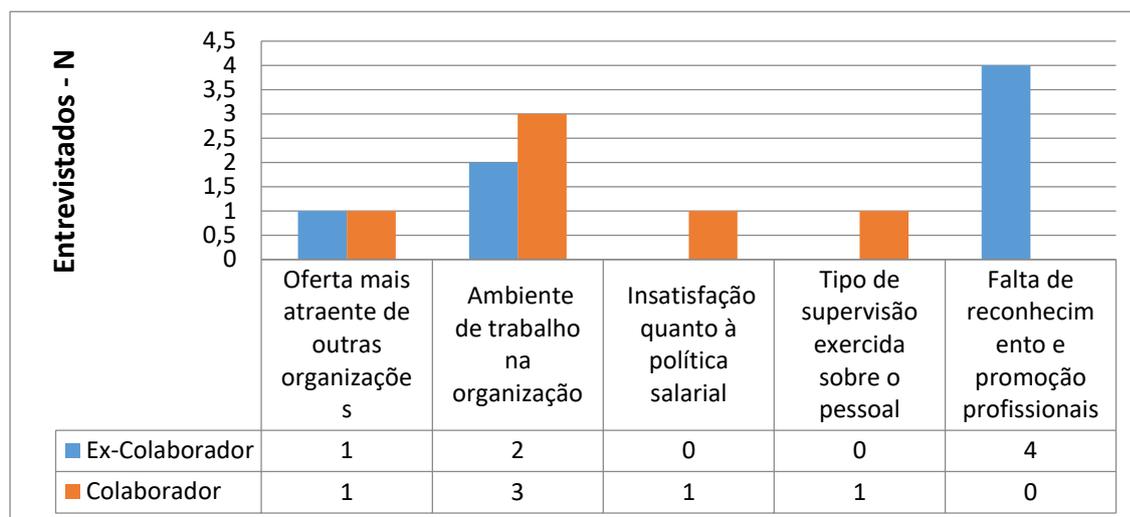
A qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação. Pois ela é responsável por afetar nas atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (Chiavenato, 2010).

Q10_ Gráfico 13- As cinco causas que mais contribuem para a rotatividade Voluntária



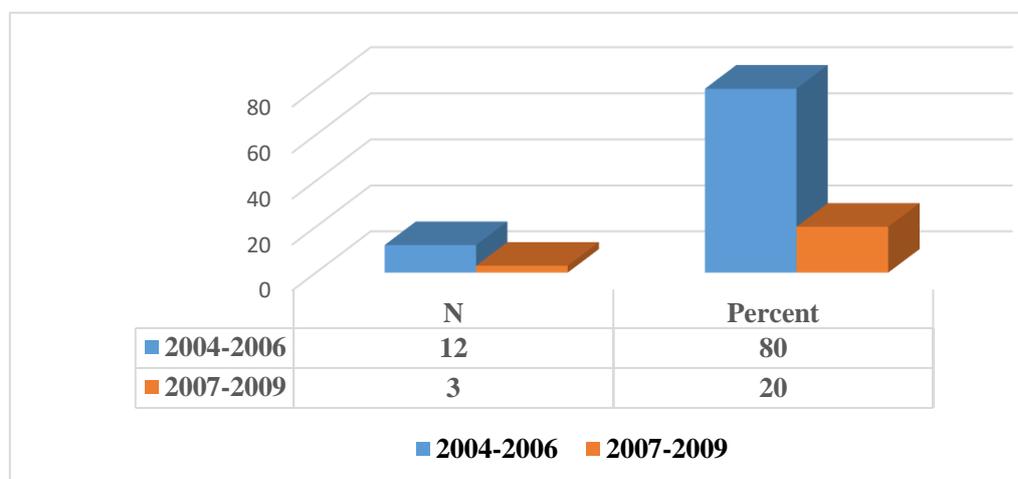
Conforme indica o gráfico 13, as cinco causas que mais contribuíram para a rotatividade voluntária de pessoal na AAMOZ são em ordem sequencial: (1) Ambiente de trabalho, (2) Falta de reconhecimento pelo gestor da linha, (3) Insatisfação da política salarial, (4) Oferta mais atraente e (5) Tipo de supervisão

Q11_ Gráfico 14 - A causa determinante à insatisfação entre as cinco causas



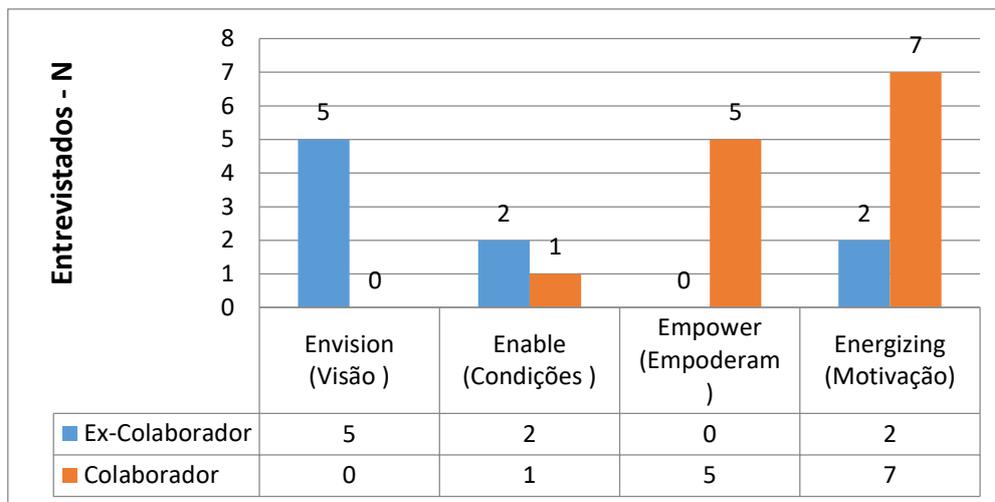
À semelhança dos gráficos 12 e 13, o ambiente de trabalho é a causa principal e determinante à insatisfação e consequente resignação voluntário do gestor senior da Actionaid, pois posiciona em primeiro lugar com a pontuação de 38% (5/13).

Q12_ Gráfico 15 – Pessoal motivado mesmo em momento de incerteza



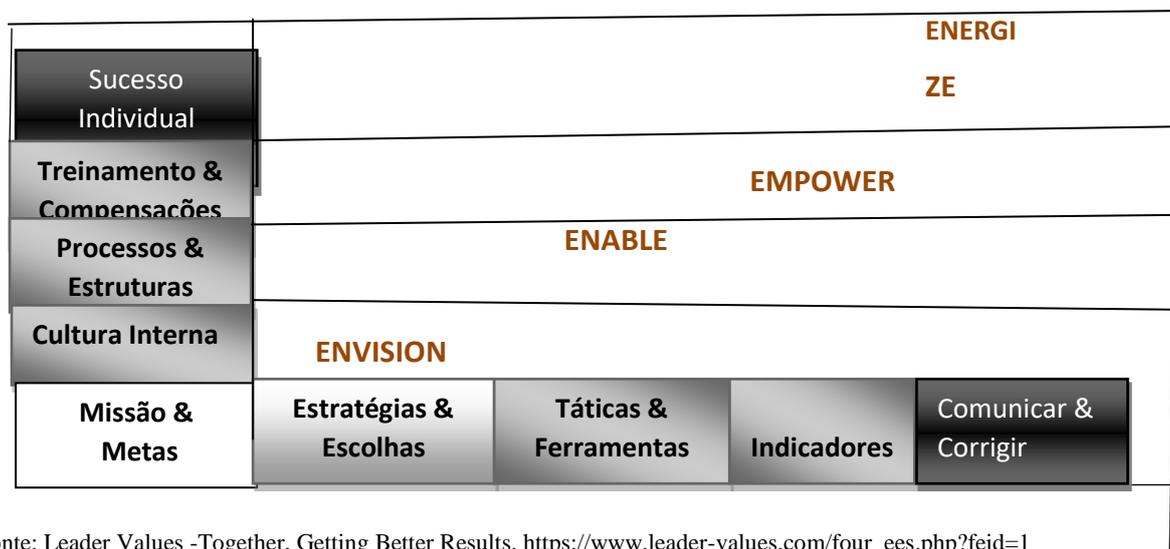
Comparativamente ao período de 2007-2009, o gráfico 14 revela que no período de 2004-2006, 80% do pessoal da Actionaid sentia-se motivado mesmo em certos momentos de instabilidade, turbulência e incerteza (financiamento, continuidade, emprego, não incremento salarial, etc). Este resultado reforça, particularmente, a satisfação das necessidades motivacionais de ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) e satisfação da necessidade de auto-realização de Maslow (Robbins, 2005).

Q13_ Gráfico 16- Os 4E's de Liderança com menor atenção de Gestão



A Liderança é sobre auscultação, fazendo uma conexão real com os outros. É um processo designado por Modelo de 4 E's de Liderança, nomeadamente: “*Envision, Enable, Empower & Energize*”, conforme ilustra a figura abaixo. Jack Welch, citado por Jeffrey A. Krames (2005).

Figura 9 - Modelo dos 4Es de Liderança

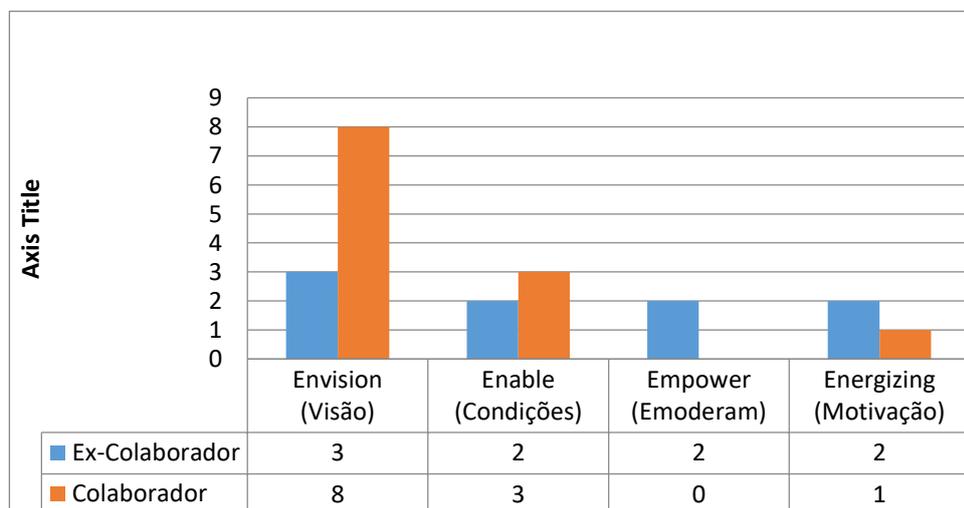


Fonte: Leader Values -Together, Getting Better Results. https://www.leader-values.com/four_ees.php?feid=1

O gráfico 16, expressa que o **4E** que teve menor atenção da liderança da AAMoz nos últimos três anos (2007-2009) é o “*Enable*” (14%), dando maior atenção ao *Energize* (41%)

Para além da Visão da organização, o Enable é um dos E com importância capital. Nesta fase, os líderes deverão decidir quais os Métodos e Ferramentas que serão usados para permitir as equipas concretizarem os objetivos e encontrar ações apropriadas, pelo que, é um E que também merece especial atenção da liderança. Essencialmente existem dois tipos de mecanismos do “Enabling”: (1) primeiro mecanismo sobre o Eixo Operacional, inclui ferramentas, táticas, tecnologias e métodos de negócio, os quais deverão estar em alinhamento com as necessidades de escolhas estratégicas definidas no “Step 1 – Envision”. (2) o segundo mecanismos de “Enabling” sobre o Eixo Organizacional- *inclui processos e estruturas* – significa, assegurar que a empresa tenha *pessoas certas com habilidades certas* para a realização de um trabalho certo. Isso tudo requer a *construção de cultura e de valores* da Organização. Sobre a fase do *Enabling*, Jack Welch disse que David Hanna, seu ex-colega que trabalha agora para Centro de Liderança Covey, uma vez escreveu o seguinte: “Todas as organizações são *perfeitamente* desenhadas para obterem resultados que elas obtém.” Eu prefiro dizer, “Todas as organizações são *perfeitamente lideradas* para obterem resultados que elas obtém”.

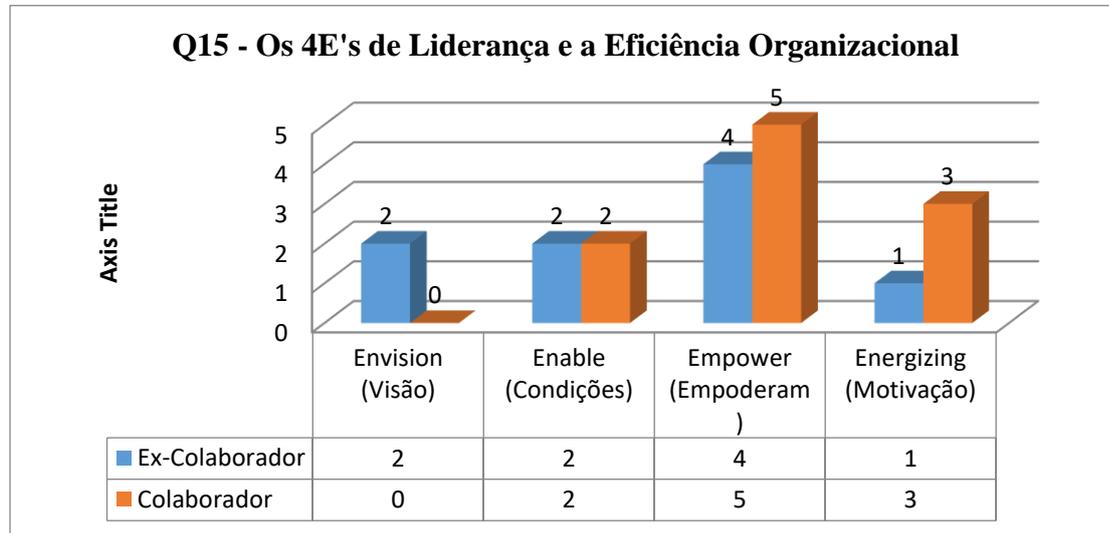
Q14_ Gráfico 17 - Os 4Es de Liderança com maior consideração de Gestão



O E que teve maior consideração da liderança da AAMoz nos últimos três anos (2007-2009) é a **Visão** com a classificação de 52,4% (11/21), dando assim, menor consideração ao **Empoderamento** (9,5%). Modo geral, embora a liderança comece por ter uma Visão e depois, o desenvolvimento de um plano estratégico, deve em simultâneo considerar e tomar

como prioritário o empoderamento de pessoal como recurso único para tornar a Visão uma realidade e para implementar efetivamente o plano estratégico.

Q15 _ Gráfico 18 - Os 4Es de Liderança e a Eficiência Organizacional

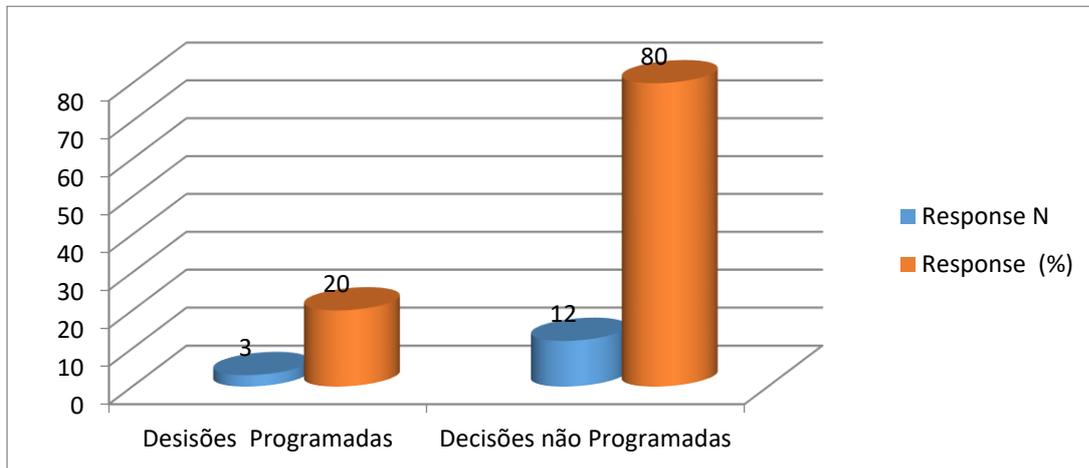


O **E** cuja ausência ou desconsideração iria fortemente comprometer a eficiência e eficácia organizacional é o **Empowerment** ou **Empoderamento** de pessoas para alcançar os objetivos, pois quantifica-se em 47% (9/19) com relação a outros Es.

Existe um acordo entre o Líder e os seus seguidores. Os colaboradores e o líder têm um contrato, para sucessos ou fraquezas, para compensações ou penalizações – isso em ambas as partes. Ambos são dados liberdade mútua, assumindo a responsabilidade da prestação de contas. Um empoderamento efetivo providencia espaço para a execução eficiente das tarefas, o espaço de inovar e o mecanismo de retroalimentação para ambos melhorarem os resultados e motivar os seguidores e a organização. Existem também duas partes para o Empoderamento: (i) sobre o “Eixo Organizacional” – a equipa necessita de ser treinada para executar o trabalho. O empoderamento deve também trazer recompensas em todas as partes e penalizações ou desafios para melhoramento. (ii) sobre o “Eixo Operacional”- ambos líderes e seguidores devem ser capazes de medir o progresso contra os objetivos de forma transparente e encorajadora ao diálogo e melhoramento contínuos.

O impacto geral de empoderamento é a construção de confiança. Confiança não é alguma coisa que o grupo concorda ter simplesmente, é qualquer coisa que é continuamente construída – **confiar via empoderamento**.

Q16_ Gráfico 19 - Tipos de Decisões Tomadas na AAMoz



Nas organizações existem três níveis de decisão: (1) Decisões Estratégicas - decisões do nível institucional e referem-se a assuntos que estabelecem relações entre a organização e o seu ambiente contextual ou transacional; (2) Decisões Administrativas - decisões tomadas a nível intermediário e relacionam-se com a estrutura e configuração organizacional e com a alocação e distribuição de recursos; (3) Decisões Operacionais: São as decisões que se destinam a seleção e orientação do nível operacional, responsável pela realização das tarefas técnicas.

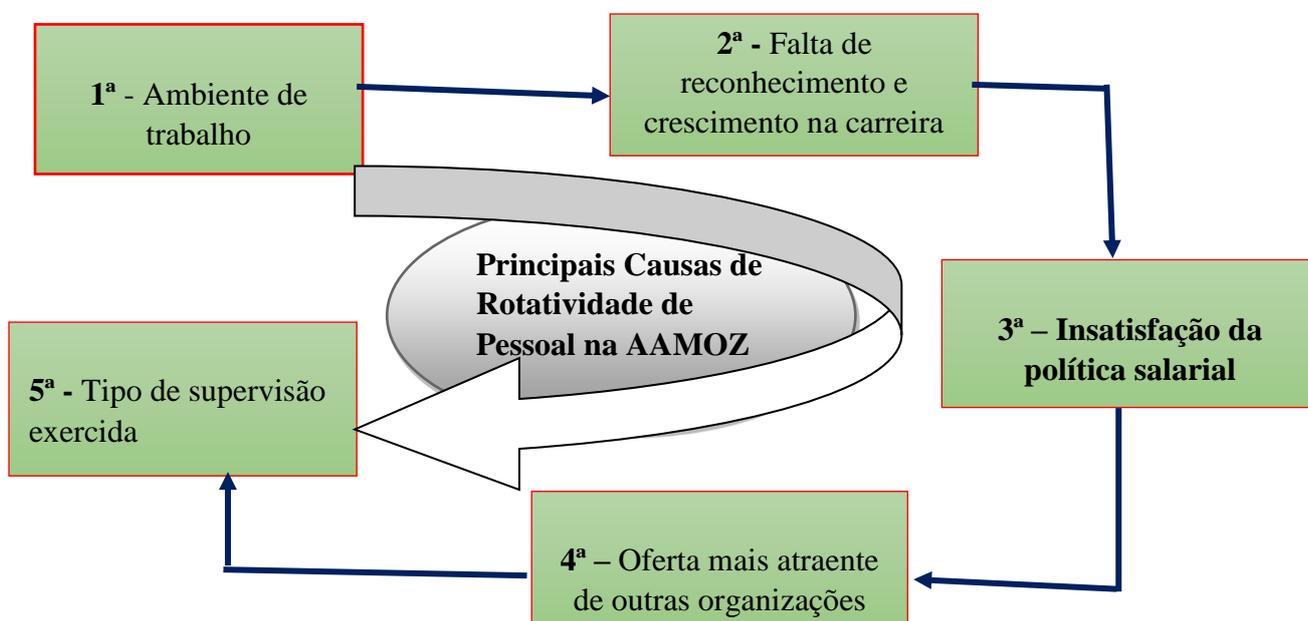
Todavia, quanto à forma, existem dois tipos de decisões: Decisões Programadas e Decisões não Programadas. As Decisões Programadas são tomadas a nível operacional e de acordo com as regras e procedimentos já estabelecidos, enquanto as decisões não-programadas constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de julgamento improvisado no nível intermediário (Chiavenato, 2004). O gráfico 16 aponta que quanto à forma, a AAMoz pratica as Decisões não Programadas, as quais equivalem a 80% (12/15) com relação as decisões programadas.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

A análise dos resultados do trabalho de pesquisa sobre a rotatividade de pessoal na Actionaid permitiu chegar às seguintes conclusões:

5.1.1 Em conformidade com o gráfico 13, as principais causas de desmotivação e rotatividade de pessoal na Actionaid Moçambique são apontadas na figura seguinte:



5.1.2 Gestão e Liderança na Actionaid durante o período de 2004 a 2009

Questões levantadas no inquérito	2004-2006	2007-2009
Q1&Q2_Estilo de Gestão dominante	Democrático	Autocrático
Q3_Estilo de Liderança que mais motiva o gestor da AAMOZ	Democrático	
Q4 & Q5_Teoria de Gestão que mais caracterizou o líder	Relações Humanas	Racional
Q6_Tipo de gestor necessário para a redução de rotatividade	Mentor e Facilitador	
Q7 _ Necessidade cuja satisfação melhor motiva o gestor	Realização pessoal	
Q8 _ Fatores de satisfação de cargo (Bifatorial de Herzberg)	Fatores Higiénicos	
Q9_Principal causa de maior índice de rotatividade na AAMOZ	Ambiente de trabalho	

Questões levantadas no inquérito	2004-2006	2007-2009
Q10_ Cinco causas da rotatividade que mais contribuíram para demissões voluntárias	Indicadas no ponto anterior (5.1.1)	
Q11_ Causa determinante à insatisfação e rotatividade voluntária	Ambiente de trabalho	
Q12_ Grau de motivação do staff mesmo em período de incerteza	80%	20%
Q13_ O 4E de liderança com menor atenção da gestão no período 2007-09		<i>Enable</i>
Q14_ O 4E de liderança com maior atenção da gestão no período 2007-09		Envision
Q15_ O 4E cuja ausência afeta a eficiência organizacional	<i>Empower</i>	
Q16_ Tipo de decisões tomadas na AAMoz	Não Programadas (80%)	

5.2 Considerações Finais

Uma organização existe apenas quando ocorrem três condições: (1) interação entre duas ou mais pessoas; (2) desejo e disposição para a cooperação; e (3) finalidade de alcançar um objetivo comum. Portanto, para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos, a organização deverá optar pela Liderança centrada nas pessoas e oferecer, por um lado, uma variedade de incentivos, como salários, benefícios sociais, segurança, cobrindo nesse sentido as *necessidades primárias de Maslow ou fatores higiênicos de Herzberg e necessidade de existência de Aldfer*, e por outro lado, oferecer oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder ao pessoal, satisfazendo assim, as *necessidades secundárias de Maslow, os fatores motivacionais de Herzberg, as necessidades de relacionamento e crescimento de Aldfer e as necessidades estabelecidas na teoria Y de MacGregor*). A função de cada administrador dentro da organização é a de criar e manter um sistema de esforços cooperativos, de motivação e satisfação dos colaboradores – *atividade essencial para o sucesso organizacional e equilíbrio entre os objetivos da organização e a vida familiar do trabalhador*.

Importa ainda sublinhar que um baixo nível do índice de turnover, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores de RH possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e novo ânimo, mas um elevado índice de rotatividade de pessoal profissionalmente qualificado, traz prejuízos e pode constituir um alto risco para o negócio da organização. Para minimizar esse risco, a liderança da AAMoz pode estrategicamente: (a) Estabelecer e institucionalizar incentivos para assegurar a satisfação das necessidades referidas no parágrafo anterior, entre outras; (b) Apoiar e supervisionar o

peçoal para o seu bom desempenho e como forma do seu desenvolvimento profissional;

(c) Regularmente, determinar e gerir as causas de rotatividade de peçoal qualificado e chave através de mapeamento das entrevistas à saída e usar o método de recrutamento externo como último recurso com relação à alternativa de recrutamento interno;

(d) Estabelecer ações estratégicas para a redução da rotatividade voluntária e retenção de peçoal, tais como: (i) proporcionar oportunidade e oferecer uma base de crescimento ao peçoal, (ii) reconhecer e premiar o trabalhador pelo esforço e bom desempenho, (iii) criar um ótimo ambiente de trabalho e assegurar a QVT, (iv) providenciar treinamento e desenvolvimento de peçoal, (v) assegurar a competitividade do pacote salarial da organização em relação à indústria, (vi) oferecer largas opções de benefícios, incluindo esquema médico e pensão de reforma, (vii) rever a política de recrutamento e seleção, assegurando a integração e indução, (viii) confiar e atribuir ao peçoal tarefas de responsabilidade e de desafios, (ix) informar, escutar e respeitar o trabalhador, (x), assegurar a avaliação de desempenho formal e oportunidade de discutir os resultados, (xi) elaborar planos de sucessão, (xii) adotar e operacionalizar o modelo dos 4E's de liderança, assegurando a importância de todos eles, (xiii) Optar pelo estilo de liderança participativo e democrático.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, M.M.; Baroto M.B.; Ismail A.; Tat H.H. (2011). Supervisor's role in training programs as a manager of learning Program, Log Forum, 7(2), 2, 1-26.

Abdullah, Z. & Antony, C. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five star hotel in Malaysia. Asian Social Science, 8, 17-26.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, v. 49, p. 252-76, 1996.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behaviour research: the case of organizational commitment. Problems and solutions in human assessment. Norwell: Kluwer Academic Publishers 285-314.

Alis, D.; Des Horts, C.H.B.; Chevalier, F.; Fabi, B.; Pertti, J-M. (2014). Gestão de recursos humanos: Uma abordagem internacional: Instituto Piaget

Bacal, R. 2007. How to manage performance. Lisboa: McGraw-Hill

Bacal, R. 2007. How to Manage Performance -24 Lessons for Improving Performance. NY (USA): McGraw-Hill.

Bancaleiro, J. 2007. Scorecard de Capital Humano - Como medir o ativo mais importante da sua empresa. Lisboa: Editora RH

Bandeira, M. L. Marques, A. L. & VEIGA, R. T. (2000). As Dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, p. 133-57, maio/agosto.

Bastos, A.V. B. 1994. Comprometimento organizacional. A estrutura dos vínculos do trabalhador, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado – Universidade de Brasília: Brasília.

Bastos, A.V. B. 2008. Comprometimento organizacional. In: Siqueira, MMM (org). Medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed

Bastos, A. V. B. & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.2, p. 97-120, maio/agosto.

- Bastos, A.V.B. & Andrade, J.E. B. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42 n.2, p.31-41.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of organizational Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Bowling, A. & Windsor, J. (2001). Towards the good life: a population survey of dimensions of quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 2(1), 55-82.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração*. 3 (5), 85-106.
- Brannick, J. e Harris, J. (2001). *Como Encontrar e Manter Bons Funcionários*. Ribeirão Preto.Sao Paulo. Makron Books
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carmeli, A. & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Cardozo, C. A. 2005. *Gestão do turnover*. Novo Hamburgo
- Cascio e Boudreau. (2011). *Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos*. Porto Alegre: Bookman
- Chang, J. Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. São Paulo: RAM – Revista de Administração Mackenzie
- Crawford, Richard. (1994). *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. Porto-Alegre. Livraria Altas
- Chiavenato, I. (1999). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

- Chiavenato, I.(2005). Gerindo com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier- Campos.
- Chiavenato, I. (2006). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). Recursos Humanos: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas. Barueri: Editora Manole
- Chiavenato, I. (2008). Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2009). Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. Barueri – São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2012). Liderança: Gestão com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas .Barueri, São Paul : Manole.
- Chiavenato, I. (2015). Recursos humanos: O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Campus
- D'Souza, A. (2003). Leadership. Trilogy on Leadership and Effective Management. Nairobi: Pauline Press
- Dutra, J. S. (1996). Administração de Carreiras. São Paulo: Atlas
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas
- Ferreira, M.C & Freire, O.N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de Administração Contemporânea, Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2001
- Fitz-Enz, J.(2001). Retorno do investimento em capital humano. São Paulo: Makron Books.
- Fombrun, C.; Tichy, N.; & Devanna, M. (1984). Strategic human resource management, New York: John Wiley and Sons.
- Fleury, M.T. L. & Fleury A. C. C. (2004). Alinhando estratégias e competências. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.
- Geiringer, J.M.; Frayne, C.A.; & Milliman, J. F. (2002) . In search of “best practice” in International human resource management: Spring, 5-30

Ghiselli, R.; La Lopa, J. & Bai, B. (2001). *Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), pp. 28-37.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business*

Harris, L. C. & Ogbanna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5, p. 744-764, 2001.

Hinkin, T. & Tracey, B. (2000). The cost of turnover: *Putting a price on the learning curve*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), pp.14-21.

Hom, P. & Griffeth, R. (1995). Employee turnover. South-Western: College Publishing Ohio. Citados por MID Cunha (2016) - artigos relacionados.

House, R. J.; Hanges, P. J.; Ruiz-Quintanilla, S. A. Dorfman, P. W.; Javidan, M.; Dickson, M. W.; Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. Stamford: JAI Press.

Jesus, M.; Leal, S. & Vivas, C. (2010). Perceções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: um estudo de caso. Mestrado Integrado em Gestão de Empresas. Lisboa: ESGTS.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11 (3), 121-132.

Kaya, N.; Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.

Krames, J. A. 2005. *The 4E's of Leadership*. New York: Mcgraw- Hill Education.

Lacombe, F. & Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva,

Likert, R. 1960. *New patterns of management: Likert's system 4*. New York: McGraw-Hill.

Marinho, B.M.M. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. Lisboa: Faculdade de Psicologia de Lisboa.

Martins, D. 2005. *Práticas de GRH em Empresas de Média Dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado, Porto: FEP.

- Martins, D. 2013. *Gestão e Retenção de Expatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Martins, D. & Silva, S. (2013). *Boas práticas de gestão de recursos humanos na Hotelaria: Um estudo exploratório no contexto Português*.
- Martins, C. A. & Machado, C. F. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos no sector hoteleiro*. Acesso em 13 de Junho de 2017, disponível em Instituto Politécnico de Bragança: <http://hdl.handle.net/10198/2239>
- Mathieu, J. E.; Zajac & Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108.
- McGregor, D. 1960. *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. 1967. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 390-6,
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application": Sage Publications.
- Meyer, J. P.; Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (1), 29-52, 1998.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326
- Meyer, J. P.; Becker, T. E. & Van, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J.; Stanley, D.; Herscovich, L.; Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobley, W. H. 1992. *Turnover: Causas, consequências e controle; tradução de Vânia Conde*, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- Mowday, R. T. Porter, L. W. e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, Vol 24 (3), 512-526.

Mota, M. & Fossá, M. (2006). Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional. *Unirevista*, vol.1, nº3, 1-13.

Nascimento, J. L.; Lopes, A; Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 14, n. 1, p. 115 – 133.

Neves, J. G. (2002), “Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas”. Lisboa, Editora RH.

Nunes, Paulo. 2015. Estilos de liderança de Likert.

<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estilos-de-lideranca-de-likert/>

Pomi, R. (2005). A importância da Gestão do turnover. Consultado em 12 de Maio, 2016, em

http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/aimportancia-da%20gestao-do-turnover.html.

Price, J.; Muller, Ch. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*. Vol. 24, nº 3, p. 543-565.

Quick & L. E. Tetrick (2003), *Handbook of Occupational Psychology*. Whashington: American Psychological Association.

Rogers, A. & Slinn, J. (1993). *Tourism: Management of facilities*. London, Longman Group UK Limited.

Rego, A. & Souto, S. (2002), *Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Salvador: Anpad,

Rego, A; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218.

Robbins, S. P. 2005. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438

Souza, J.; Ribeiro, I. & Bertolini, G. R. F. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas numa organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7 (2), 3-22.

Stavrou, E. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resources management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16, 186-201.

Steel, R. P. & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, (pp. 271-282).

Struebing, L.(1996). Measuring for excellence. *Quality Progress*, p.25-28.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar

Ton & Huckman (2008). *Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance*. *Organization Science*

Vasconcelos, I. F. G. & Mascarenhas, A. O. (2004). *Organizações em aprendizagem*. São Paulo: Thomson Learning.

Walton, R. E. (1973). Quality of work life. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Wiener, Y. & Vardi, Y. (1990). Relationship between organizational culture and individual motivation: A conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, n.1, p. 295-306, 1990.

Woods, Robert, H. (1997). *Managing Hospitality Human Resources*, 2nd Ed., USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Yalokwu, P.O. (2006). *Fundamentals of Management*, Lagos: African Centre for Management and Education.

Zimmerman, J. (2009). Using a balanced scorecard in a non-profit organization. *Non-profit World*, v. 27, n. 3, p. 11-12.

7. ANEXOS

Anexo A - Questionário

Exm^o (a). Senhor(a): ABC.

Estou fazendo uma pesquisa científica sobre a Rotatividade de Pessoal na Actionaid Moçambique referente aos últimos três anos (2007-2009) e comparada à Rotatividade registada nos três anos anteriores (2004-2006). Para o efeito da coleta de informação, estou a usar o método de inquérito-entrevista etnográfico. No universo do pessoal da AAMoz, a amostra (sujeitos do inquérito) será constituída pelos gestores intermédios que deixaram a Actionaid nos últimos três anos e gestores ainda em exercício na organização desde 2004.

Rotatividade de pessoal: é a relação entre as admissões e as demissões de profissionais ocorridas numa organização de forma voluntária ou involuntária num determinado período de tempo.

Notas:

- i. O Inquérito inscreve-se no quadro de estudo dos estilos de gestão e liderança adotados na governação interna da AAMoz nos últimos seis anos cujo objetivo é apurar as principais causas da elevada taxa de rotatividade de pessoal e propor à gestão local e internacional uma adequada estratégia da gestão de Recursos Humanos, na qualidade de consultor interno da organização.
- ii. Não há respostas corretas ou incorretas, desejáveis ou indesejáveis
- iii. As suas respostas poderão contribuir para encontrar os fatores críticos sobre a atual rotatividade do pessoal na AAMoz e apoiar a gestão com recomendações que visam desenhar uma estratégia apropriada para motivação e retenção do staff.

Entre os referidos gestores da Actionaid, inclui-se o Sr. AB é tido como um profissional intermédio que liga os gestores do topo estratégico aos gestores da 1ª linha ou da base operacional. Dada a importância desta sua posição na organização, julgo o Sr. AB ser um profissional habilitado e capaz de encontrar respostas às questões seguintes:

QUESTÕES:

Q1 – Estilos de Gestão no período de 2004-06

Assinalando com **X**, escolha a alínea que melhor descreve o **estilo de gestão** adotado no período 2004 a 2006.

- a) Autocrático (o líder comunica as tarefas e espera ser obedecido)
- b) Participativo (envolvimento dos colaboradores na preparação da tomada de decisão, mas o líder detém a autoridade final, podendo considerar ou não os inputs dos colaboradores)
- c) Democrático (liderança virada para as pessoas – há participação activa dos colaboradores nos processos de decisão)
- d) Laissez-Faire (O líder não está envolvido no trabalho e deixa que os seus colaboradores tomem as suas decisões)

Q2 – Estilos de Gestão n o período de 2007-09

Assinalando com **Y**, escolha a alínea que melhor descreve o **estilo de gestão** adotado no período 2007 a 2009.

- a) Autocrático
- b) Participativo
- c) Democrático
- d) Laissez.Faire

Q3 – Motivação na Actionaid

Na sua opinião, qual dos estilos de gestão descritos seria adequado para motivação e retenção de pessoal da Actionaid?

- e) Autocrático
- f) Participativo
- g) Democrático
- h) Laissez.Faire

Q4 – Teorias/Modelos de Gestão

▪ Assinalando com **X** , escolha a alínea da teoria/ modelo de gestão que melhor caracteriza o papel do gestor/líder no período de 2004 a 2006.

- a) Racional (o líder assume o papel de diretor e planificador)
- b) Burocrático (o gestor assume o papel de monitor e coordenador)
- c) Relações Humanas (o líder assume o papel de mentor e facilitador)
- d) Sistemas Abertos (o gestor assume o papel de inovador/broker)

Q5 – Teorias/Modelos de Gestão

Assinale com **Y**, a alínea da teoria/ modelo de gestão que melhor caracteriza o papel do gestor/líder no período de 2007 a 2009.

- a) Racional
- b) Burocrático
- c) Relações Humanas
- d) Sistemas Abertos

Q6 - Tipo de Gestor na Actionaid

Indique o tipo de Líder que a Actionaid necessita para reduzir o nível de rotatividade de pessoal e melhorar o desempenho e a eficácia da organização.

- a) Diretor e Planificador
- b) Monitor e Coordenador
- c) Mentor e Facilitador
- d) Inovador

Q7. Necessidades Humanas

Assinale com X a categoria da necessidade cuja satisfação melhor motiva um gestor do nível intermédio.

- a) Sobrevivência (Comida, água e salário)
- b) Segurança (segurança e proteção social)
- c) Filiação (sentimento de pertença e aceitação por outros)
- d) Autoestima (gostar de si, reconhecimento, contribuições apreciadas por outros)
- e) Realização pessoal (criatividade, desenvolvimento das capacidades e talentos).

Q8. Fatores de satisfação do cargo

São considerados dois fatores distintos para a satisfação do cargo, nomeadamente, os Fatores Higiénicos e Factores Motivacionais. Na sua opinião, qual dos fatores cuja ausência contribui significativamente para a resignação dos gestores intermédios:

- a) Fatores Higiénicos (são condições sobre as quais o trabalhador realiza o seu trabalho nomeadamente: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão recebida de superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas da empresa, os regulamentos interno, o clima de relações interpessoal , etc). Evitam insatisfação quando são ótimos.
- b) Fatores Motivacionais (referem-se ao conteúdo do cargo e produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, nomeadamente: os sentimentos de realização, de crescimento individual, de reconhecimento e promoção profissionais e da necessidade de Auto reavaliação)

Q9. Principal Causa da Rotatividade

Na sua opinião, qual das seguintes causas seria o fator determinante para o elevado índice de rotatividade do pessoal na Actionaid:

- a) Oferta mais atraente de outras organizações
- b) Ambiente de trabalho na organização
- c) Insatisfação quanto à política salarial
- d) Política de benefícios insuficiente
- e) Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal
- f) Política de Crescimento na carreira profissional insuficiente

g) Falta de reconhecimento a promoção profissionais

Q10. Das Causas mencionadas, indique apenas cinco que mais contribuem para a resignação voluntária dos colaboradores.

Q11. Das cinco causas indicadas qual seria a mais determinante para a insatisfação e consequente demissão voluntária do gestor intermédio?

Q12. Gestão como atividade humana

▪ Um dos desafios da gestão é a motivação dos trabalhadores em ambiente de incerteza. Qual foi o período que a AAMoz viveu ambiente de incerteza (continuidade ou não) e que os seus colaboradores se sentiam mesmo assim motivados?

a) 2004-2006

b) 2007-2009

Q13. Os 4E's de Liderança (Envision, Enable, Empower, Energizing)

Assinale com **X**, o **E** que tem tido menor atenção da liderança da AAMoz nos últimos três anos (2007-2009).

a) Envision - Visão (associada à Cultura Interna, Missão, Metas e Estratégia de por fim a pobreza e posterior desenvolvimento de planos para alcançar essa Visão;

b) Enable - Condições (criar mecanismos apropriados: processos, estruturas, técnicas e ferramentas) capazes de encorajar a realização de ações propostas;

c) Empower - Capacidades (empoderar o pessoal em termos de capacidades, treinamento, indicadores de desempenho e incentivos necessários) para o alcance das metas;

d) Energizing - Energia (proporcionar energia necessária ao pessoal no sentido de alcançar o sucesso pessoal), comunicando e atualizando os incentivos de motivação.

Q14. Os 4E's de Liderança (Envision, Enable, Empower, Energizing)

Assinalando **Y**, indique o **E** que tem merecido maior consideração da liderança da AAMoz nos últimos três anos (2007-2009).

Q15. Os 4E's e a eficácia organizacional

Na sua opinião, qual seria o **E** cuja ausência iria comprometer seriamente a eficiência e a eficácia organizacional?

- a) Envision
- b) Enable
- c) Empower
- d) Energize

Q16. A Tomada de Decisão

No processo de tomada de decisão pode-se optar por um dos dois tipos de decisões: Decisões programadas e Decisões não programadas. Assinale com X o tipo de decisões que é frequentemente tomado pela gestão da Actionaid.

- a) Decisões Programadas (Correspondem a problemas estruturados que facilitam a eficiência organizacional. Baseiam-se na informação conhecida e na resolução por procedimentos, regras, políticas e análise quantitativa)
- b) Decisões não Programadas (Correspondem a problemas não estruturados. Baseiam-se na informação ambígua e aberta a interpretações adversas. A resolução depende do julgamento, intuição, negociação e criatividade do gestor.

Tema: Rotatividade de Pessoal (Turnover)

Estudo de Caso: Actionaid Moçambique

A Actionaid Internacional é uma Organização Não-Governamental Britânica sem fins lucrativos e sem filiação partidária ou religiosa. Trabalha em mais de 52 países a nível de quatro continentes, nomeadamente: Africa, Asia Américas e Europa, e tem como missão “trabalhar com pessoas pobres e grupos excluídos para acabar com a pobreza, desigualdade e injustiça social”. A actual estratégia da Actonaid designa-se por Direitos para por fim a pobreza (Rights to End Poverty – RTEP).

A Actionaid estabeleceu-se em Moçambique em 1988 e tem como foco a promoção de direitos humanos para por fim a pobreza. As suas operações principais resumem-se em quatro áreas temáticas e conforme a sua estrutura organizacional, opera em sete distritos (áreas geográficas), possui três escritórios regionais e tem nove áreas de apoio.

Determinação da Amostra

Foi com base nas estruturas operacional e funcional que se apurou o **Universo** de gestores intermédios e a partir do qual se constituiu a **amostra, conforme se segue:**

Áreas /Departamentos	Descrição	Gestores da área (População = N)	Gestores Entrevistados (Amostra = n)
Áreas temáticas/ Intervenção	Direitos a Educação Direitos a Alimentação Direitos da Mulher e Criança Direitos a Governação Justa	5	3
Áreas de Desenvolvimento	Distrito de Pebane Distrito de Maganja da Costa Distrito de Manica Distrito de Marracuene Distrito de Namarroi Distrito de Eráti Distrito de Pemba	7	3
Escritórios Regionais	Maputo Nampula Beira	3	3
	Contabilidade e Finanças		

Áreas /Departamentos	Descrição	Gestores da área (População = N)	Gestores Entrevistados (Amostra = n)
Áreas de apoio(Funções)	Administração e Logística Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional Auditoria Interna Tecnologia de Informação Monitoria e Avaliação do Impacto Angariação de Fundos Patrocínio da Criança Desenvolvimento de Parceria	9	6
Tamanho da População = N = 100% (total Gestores intermédios)		24	-
Tamanho da Amostra = n = 62,5% (total de Gestores Entrevistados)		-	15
Erro amostral = Eo = 37,5% (Erro amostral tolerável)		9	

Anexo C - Inquietação da Região África sobre AAMAZ
(Motivação para a escolha do tema da tese)

From: Alberto Silva
Sent: Tuesday, October 06, 2009 12:20 AM
To: Moz - Co-ordinators
Subject: MUITO IMPORTANTE E URGENTE: STATUS OF MOZAMBIQUE CP
Importance: High

Car@s,

Encontrem abaixo mensagem que recebi de nosso diretor regional sobre a avaliação dele e do secretariado internacional e da auditoria internacional da ActionAid sobre a ActionAid Moçambique. Esta mensagem já foi partilhada com Costa, Fernanda, Clara, Abide, Filipe e Lameiras quando tratávamos sobre a organização do encontro de parceiros desta semana. Peço que leiam a mensagem com bastante atenção pois seu conteúdo demonstra a visão externa sobre o nosso trabalho. Peço sobretudo que façam uma auto-reflexão sobre o que está sendo dito. Deveremos tratar deste assunto em nossa reunião da coordenação estratégica, sexta-feira dia 9/10.

Grato,

Alberto Silva

Director Nacional

Country Director

ActionAid Mozambique

Rua Comandante João Belo, 208

C/P PO box 2608

Maputo - Mozambique

Tel + 258 21 314 342 - +258 21 314 345

From: Chris Kinyanjui
Sent: Monday, September 21, 2009 1:55 AM
To: Alberto Silva
Cc: Ronald Kirabira; Siboniso Ndlovu; Worknesh Mekonnen
Subject: STATUS OF MOZAMBIQUE CP

Dear Alberto,

Greetings from Nairobi!

As you are aware Mozambique CP has remained in the category of 'Most at risk CPs' by Internal Audit for the past 4 years and even the latest Internal Audit report to IDs and Finance and Audit Committee of the International Board in September continues to recognise this. Both IDs and Finance and Audit Committee have now given the CP and Region until February 2010 to resolve all outstanding and emerging issues. While appreciating the tremendous work and progress you have made in resolving long-standing problems, you will agree with me there is still some work to be done on *donor contracts management, building a strong senior management team, ensuring financial management capacity* is at its best and *driving strategic direction in programme and policy work*. You will also agree that the regional management team has spent quite a lot of time supporting Mozambique, yet some issues remain unresolved. *The recent*

departure of the Head of Finance and resignation of the HR/OD Manager and Communications Coordinator not only weakens the case for one-off support but exposes the Country programme to further risks.

I have been thinking about a holistic approach to addressing the problems in Mozambique rather than the piece-meal support approach that we have now been accustomed to. Given the on-going merger, nationalisation and strategy development processes, a seemingly fragmented programme team and without a strong management team to assist you in managing all these, I have concluded that the best approach would be to conduct an externally led (but with CP core team working with external consultants) country programme review to cover field programme work (DA/DI/Projects), national level policy advocacy and campaign work and organisation development issues (finance, HR/OD, fundraising, structures, support and operational systems, etc). Although there is no approved country strategy against which to measure the progress on both mission and organisation objectives, we could benchmark progress against RTEP objectives. If this proposal is acceptable to you and team, we would then move to:

- Develop ToRs for the country review and have them signed off by ID EASA.
- Identify 2-3 consultants to join a selected core team of 4-6 staff (from AAI Mozambique and MS Mozambique) and approved by ID.
- Conduct extensive and participatory review of AAI Mozambique programme operations and support functions.
- Use findings to institute immediate, short-term and long-term changes that need to be done.
- Commission a Peer Review with participation of regional and international staff.
- Finalise CSP by June 2010.

From experience it takes 2 months to prepare for an external review (ToRs, Consultants identification etc) and about 2-3 weeks to carry out the review. I believe that if we initiated the process immediately from 1st October, we would then be able to have the review proper commence in 2nd week of January 2010 and finish by early or mid-February.

Kindly let me know what you think about this so that we can move forward in unison.

Kind regards,

Chris K. Kinyanjui

International Director, East & Southern Africa & HIV&AIDS Theme
Africa Regional Office, 4th Floor, All Africa Conference of Churches Bldg
Waiyaki Way Westlands
P.O Box 554-00606, Nairobi
Tel: +254 20 4250000
Mobile: +254 733 586 913
www.actionaid.org

act:onaid

End poverty. Together.

ActionAid is an international anti-poverty Agency working in over 40 countries, taking sides with poor people to end poverty and injustice together.

Who we are:

Actionaid is a global movement of people working together to further human rights and defeat poverty for all.

Where we work

AA works in over 45 countries with a human rights based approach. And operates in all continents and mostly in Africa, Asia and Latin America where the poverty is much notable . In Mozambique, AA has its head office in Maputo city and works in four provinces namely Maputo, Zambézia, Nampula and Cabo Delgado.

What we do

Women's rights

Women around the world are more likely to live in poverty - just because they are women. They have less access to land, education, income and decision-making – all of which keeps them poor. ActionAid puts women and women's rights at the centre of all our work because we believe this inequality is an injustice we must fight. And we believe that gender is critical to understanding the causes of poverty and injustice and also, believe that **the best way to end poverty is to strengthen women in their own struggles**, helping them to unleash their own potential to change the world. We work with women across the world to identify **the changes they want to see and to empower them to claim their rights**.

Governance

Fair, accountable government is crucial to ending poverty and promoting human rights. Throughout the world, people's demands for democracy are growing louder as many have suffered under oppressive regimes and unaccountable leaders. Governance is the way in which a country or society takes decisions and allocates resources. It's not just about voting systems, it's about the way in which people, including the poorest and most excluded can be involved in those decisions, and hold institutions accountable.

Food rights

Every day, one in eight people in the world goes to bed hungry. Yet the world produces more than enough food for everybody. ActionAid is tackling the root causes of hunger and supporting the poorest and most marginalized people to ensure they have rights to land and enough food to eat. Land, water and forests are the key to providing food, decent livelihoods and a sustainable future for everybody.

Education

Education – especially that of girls and women – saves lives, reduces inequality and transforms communities. There is no dispute about the benefits of education. **Girls who have completed seven years of education will marry on average five years later** than uneducated girls. Education transforms societies, it challenges inequality and discrimination and thus, education is often the most effective means of reducing inequality.