



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio Curricular

2016

**O Sistema de Remunerações e Benefícios Empresariais: Influência na Satisfação
no Trabalho: Caso dos Motoristas da Macon Transportes, Lda.-**

Paulina Celmira João Calala

Orientadores:

Professor Doutor: Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Dr. Severino Neto do Nascimento (Macon Transportes, Lda.)

ISEG, Outubro de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que pela sua magnitude e magnanimidade iluminou o meu caminho e a minha vida, pois sem ele não seria capaz de conquistar mais esta etapa da vida.

Conquistar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi mais um desafio a que me propus em face da oportunidade de valorização e capacitação de quadros que a Utanga me concedeu por me considerar também capaz de conseguir e ultrapassar os desafios que a vida de uma forma ou de outra propõe.

Aos meus Pais (*in memory*) pelo amor, aos meus irmãos pela força e credibilidade.

Ao Sr. Gabriel Rufino, entidade promotora da Utanga, que sem medir esforços, sempre esteve presente contribuindo para o aprendizado, força, coragem, incentivo, determinação, confiança e por tudo, durante a convivência, numa fase crucial ao nível económico, social e financeiro do País.

Aos colegas do curso, pelo apoio e partilha de conhecimentos e experiências, especialmente ao Bruno Mendes, pela paciência e encorajamento.

Ao meu orientador do ISEG, Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, que aceitou sem hesitar ao meu convite, estando sempre disponível para esclarecimentos, correções, orientações e pronto a auxiliar.

Obrigada pela paciência, força e firmeza e encorajamento.

Ao meu orientador de Estágio da Macon Transportes, Lda, Dr. Severino Neto, agradeço pela disponibilidade, paciência, dedicação, partilha de conhecimentos, força e compreensão, nesta etapa tão importante da minha vida.

Ao Dr. Luís Máquina Ndapuka, Diretor Geral da Macon Transportes, Lda, que de imediato aceitou a proposta de estágio e contribuiu para que o mesmo se concretizasse.

Aos trabalhadores da Macon em geral, que me acolheram e acompanharam diariamente, obrigada pelo acolhimento, particularmente: as meninas da limpeza, o pessoal da portaria, o Eng^o Arnaldo Pinto, Dona Fátima Dala, Faustino, Dona Cláudia, Deolinda, Rui, Délcio, Márcia, pessoal da área Jurídica, Heitor, entre outros que citando não terminaria, obrigada pela força, ânimo, vigor, confiança e ajuda desde a minha

entrada, boa disposição, disponibilidade para ajudar, partilha de experiências, simpatia e amizade.

Pois que durante o estágio, não só adquiri experiência técnica e profissional, como também tive o ensejo de conhecer pessoas que em pouco tempo, conquistaram o meu entusiasmo, transmitiram com carinho os seus conhecimentos e sempre me trataram com respeito e amizade.

Aos motoristas agradeço pelo carinho, apreço, força e ajuda.

A toda a minha família pelo apoio incondicional, sempre.

A todos que de forma direta ou indireta apoiaram-me.

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo central identificar os tipos de recompensas (monetária ou não monetária) utilizadas pela empresa Macon Transportes, Lda, conhecer e identificar a relação existente entre as variáveis em estudo e a satisfação no trabalho dos seus motoristas.

Para dar coerência ao raciocínio no decurso do seu desenvolvimento, cedemos privilégio, em primeiro lugar a abordagens acerca dos conceitos sobre o sistema de remunerações, benefício, satisfação, por conseguinte a relação entre as teorias dos conceitos e a aplicação na prática empresarial, dando ênfase à parte prática desenvolvida no decorrer da fase de estágio.

A satisfação no trabalho é uma questão que ostenta fundamental interesse nas organizações uma vez que potencia o desempenho dos seus colaboradores, decorrentes do contributo do seu comportamento para os resultados da empresa.

Para melhor aprofundamento, percepção, identificação e conhecimento das variáveis em destaque, inquirimos uma amostra que foi constituída por 90 motoristas das várias áreas de serviço, notificados por meio de entrevista e questionários (ver guião de entrevista anexo 3 e 4).

Os resultados obtidos evidenciam que os colaboradores e particularmente os motoristas da Macon, apesar das dificuldades, estão satisfeitos com o que recebem salarialmente em relação a função que desempenham, e mostram-se mais satisfeitos ainda, com os benefícios e com as condições de trabalho, oferecidas pela organização. Não obstante a atual situação da crise económica do País que assola profundamente quer de forma direta ou indireta as organizações, aos trabalhadores e a população em geral. Não havendo muitas opções para melhorias de emprego a curto e médio prazos. Acreditam, contudo que, alguma coisa mude para o crescimento saudável e desenvolvimento a todos os níveis da empresa, para que se sintam como verdadeiros parceiros e não como meros trabalhadores da organização.

PALAVRAS - CHAVE: Remunerações e Benefícios Empresariais, Influência na Satisfação no Trabalho, Motoristas da Macon, Lda.

ABSTRACT

This report is mainly aimed to identify the types of rewards (monetary or non-monetary) used by the company Macon Transportes, Lda., Know and identify the relationship between the study variables and job satisfaction of their drivers.

To give coherence to the reasoning in the course of its development, we give privilege, first approaches about the concepts of the remuneration system, benefit, satisfaction, therefore the relationship between the theories of concepts and application in business practice, emphasizing the practice of developed during the training phase.

Job satisfaction is an issue that bears fundamental interest in organizations as it enhances the performance of its employees, resulting from the contribution of its behavior to the company's results.

For deeper understanding, perception, identification and knowledge of the highlighted variable, we inquire a sample was qu constituída by 90 drivers from various areas of service, contacted through interviews and questionnaires (interview guide in Annex 3 and 4).

The results show that the employees and particularly drivers of Macon, despite the difficulties, are satisfied with the salary they receive in relation to their function, and show even more satisfied with the benefits and the conditions of work, offered by the organization. Despite the current situation of the country's economic crisis plaguing deeply either directly or indirectly organizations, workers and the general population.

Not having many options for employment improvements in the short and medium term. They believe, however, that something changes for the growth and development at all levels of the company, so that they feel as true partners and not as mere employees of the organization.

KEY - WORDS: Compensation and Benefits Business, Influence on Job Satisfaction, drivers of Macon, Lda.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE ABREVIACÕES	VII
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
2.1. Teorias de Base	4
2.2. Sistema de Remunerações e Benefícios.....	5
2.3 Componentes de um Sistema de Recompensas	7
2.3.1 Recompensas como fator de motivação	8
2.4. Satisfação no Trabalho	9
CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	15
3.1 Apresentações da Empresa	16
3.2 Serviços da Empresa.....	16
3.3 funcionamentos da instituição.....	18
3.4 Caracterização	18
Missão:	18
CAPÍTULO IV - ESTÁGIO	19
4.1. Considerações Iniciais	19
4.2. Atividades desenvolvidas por áreas	20
4.3 Arquivo documental físico	27
4.4 Salários	29
4.5 Descontos salariais	29
4.6 O Pacote de remunerações	30
CAPÍTULO V - OS BENEFÍCIOS EMPRESARIAIS.....	33
5.1. Os contra cheques.....	35

5.2 Medidas disciplinares.....	35
CAPÍTULO VI - O SISTEMA FUNCIONAL DA ÁREA SOCIAL	37
6.1 Licenças sem remuneração	39
6.2 Empréstimos e adiantamentos	39
6.3 Ao nível intrainstitucional	40
6.4 Considerações finais sobre o estágio	40
6.4.1 Sugestões para Melhorias.....	41
CONCLUSÃO	44
Referências Bibliográficas	47
ANEXOS	51

LISTA DE ABREVIACÕES

D.P.: Departamento de Pessoal

D.R.H.: Direção de Recursos Humanos

IRT: Imposto sobre o Rendimento de Trabalho

L.G.T.: Lei Geral do Trabalho

R.H.: Recursos Humanos

R&S: Recrutamento e Seleção

STTRAL: Sindicato dos Trabalhadores de Transportes Rodoviários de Luanda

MINFAMU: Ministério da Família e Promoção da Mulher

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Este trabalho resume-se como etapa final, fruto de um longo trajeto académico, dirigido para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos.

No âmbito deste percurso é necessária a conclusão do trabalho de final de mestrado, e para concluí-lo, a minha opção baseou-se na realização de um estágio curricular. Por esta razão, procurei por um estágio que me oferecesse à oportunidade de enriquecer e desenvolver toda a aprendizagem obtida em sala e surgiu uma organização de prestígio no ramo dos transportes coletivos, no mercado Angolano.

Assim, com este trabalho, pretendo expor e detalhar tudo o que pude aprender durante o meu estágio curricular na empresa Angolana, Macon Transportes, Lda.

Partindo do pressuposto de que as organizações atualmente confrontam-se com pressões altamente competitivas, num mercado cada vez mais invasivo, o presente relatório tem como principal objetivo identificar os tipos de recompensas (monetária ou não monetária) utilizadas pela empresa Macon Transportes, Lda, e verificar se há relação entre o tipo de remuneração e a satisfação no trabalho dos seus motoristas. Partindo da filosofia interpretativista, efetuamos entrevistas aos motoristas, avaliando estas duas dimensões.

São também objetivos deste estudo, verificar que componentes remuneratórias são atribuídas aos motoristas, percebendo se é atribuída alguma componente variável e compreender também que benefícios e estímulos são atribuídos. Será objetivo por último perceber se o sistema tem produzido os efeitos estrategicamente traçados e desejados, tanto a nível pessoal quanto institucional.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Assim, com o presente trabalho, pretende-se relevar a importância da aplicação de um sistema de recompensas que vá ao encontro das exigências dos novos mercados, bem como às necessidades dos trabalhadores. Desta forma, é crucial perceber qual a influência do sistema de recompensas na satisfação no trabalho dos indivíduos dentro de uma organização.

Realçamos que Angola, tem mais de trinta anos de independência e doze anos de paz nacional. Nos últimos dez anos, Angola evoluiu de uma economia de guerra para uma economia de mercado, dependente do sector petrolífero. Para a generalidade dos sectores não petrolíferos, a economia angolana é caracterizada por uma baixa produção, uma grande dependência das importações e um elevado nível de informalidade. Entre os principais obstáculos, destacam-se a falta de qualificação da população ativa, a excessiva e ineficiente burocracia da administração pública, para além da falta de ética e transparência a todos os níveis, tanto no setor público quanto no setor privado.

Porém, as empresas no mercado angolano têm procurado melhorar, traçando estratégias para satisfazer, motivar e reter os seus melhores trabalhadores, para a sua sobrevivência, evidenciando-se nalgumas áreas do mercado interno, diante de um mercado externo exigente complexo e dinâmico. E um dos meios utilizados, é a entrada em vigor, de um sistema de recompensas que vá de encontro às expectativas do trabalhador, e aos objetivos das empresas, onde os recursos humanos sejam considerados como o fator diferenciador: dotado de valor, raro, único, insubstituível, que pode determinar o sucesso das mesmas. O que unir-se- a à uma remuneração e benefícios atraentes e competitivos que possam reter e atrair trabalhadores em face da concorrência.

A recompensa mais elementar concedida a um trabalhador fruto do seu desempenho é o salário, todavia, a remuneração compreende promoções, aceitação entre os colegas, atribuições de trabalho desejáveis, bem como reconhecimento por parte das chefias e dos pares (DeCenzo & Robbins, 2007).

De acordo com Cardoso (2014) a gestão das compensações é uma ferramenta de Recursos Humanos que permite às organizações atingirem resultados positivos, pois é essencial motivar os funcionários de modo a aumentar o seu desempenho e retenção. Os

sistemas de recompensas não devem ser interpretados como um constituinte isolado, mas sim como integrante dos objetivos e estratégias da organização, assim como deve estar em sintonia com os restantes subsistemas do departamento de Recursos Humanos.

Assim, buscando o pensamento teórico do autor, queremos levar a perceber de forma prática que um funcionário motivado gera um rendimento significativo, no entanto, deve esta ser feita de forma a incitar um espírito de competitividade dentro da organização entre funcionários.

Hameed *et al.* (2014) defendem, no entanto, que apesar de a remuneração ser uma componente importante para o desempenho, não o permite contudo predizer de forma significativa. Contudo Jung e Yoon (2015) concluíram que os benefícios, o nível salarial e a estrutura remuneratória têm um efeito significativo no envolvimento organizacional.

Usando uma abordagem multidimensional, Singh e Loncar (2010) concluíram que enquanto a satisfação com o rendimento afeta a intenção de rotatividade, a satisfação no trabalho pode ser uma variável mais crucial em termos do volume de negócios.

Num estudo realizado em dois países africanos, Munthali, Matagi e Tumwebaze (2010) mostraram que as discrepâncias salariais podem resultar em maior desmotivação e sentimento de injustiça no ambiente de trabalho, entre os trabalhadores com remuneração inferior. Estas conclusões permitem pensar que, pelo menos em certas circunstâncias, o salário influencia a motivação.

2.1. Teorias de Base

A Teoria do Reforço afirma que é mais provável que uma resposta volte a ocorrer no futuro (lei do efeito de Thorndike, 1911), se for seguida por uma recompensa. A implicação para a gestão de remunerações é que o bom desempenho do funcionário, seguido de uma recompensa monetária, fará no futuro aumentar ou manter o bom desempenho. Pela mesma razão, não atribuir uma recompensa após um elevado desempenho tornará menos provável a repetição no futuro (Gerhart *et al*, 1995).

Tal como a Teoria do Reforço, a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) enfoca a relação entre recompensas e comportamentos, embora enfatize as recompensas esperadas. A teoria baseia-se num modelo económico do comportamento humano e pressupõe que os indivíduos têm preferências sobre as recompensas que recebem em troca dos seus investimentos de tempo e recursos.

A Teoria da Equidade (Adams, 1963) sugere que a perceção dos funcionários sobre o que contribuir para a organização, o que recebem em troca e sobre a relação contribuição-retorno, os leva a comparar-se aos outros dentro e fora da organização, esperando-se que os funcionários tomem medidas para restaurar a equidade. Esta teoria implica que não é necessariamente o tipo ou nível de recompensa que é importante, mas na medida em que o empregado percebe a recompensa como equitativa. Os sentimentos de iniquidade são causadores de tensão que o trabalhador procura reduzir, optando por modificar o doseamento daquilo que dá (*inputs*), ou alterar as suas perceções, escolher outros termos de comparação ou até deixar o emprego.

A Teoria da Agência ((Jensen & Meckling, 1976)), sendo até recentemente a mais conhecida na literatura em Economia, Finanças e Direito, centra-se nos interesses e objetivos das partes interessadas, e as formas que a remuneração dos empregados podem ser implementadas, para alinhar esses interesses, objetivos e até a própria identidade da Organização. Os defensores da teoria da Agência supõem que cada uma das partes age em seu próprio interesse, e isso dá origem a um dos problemas da teoria de agência, porque com a maioria dos acionistas distantes das operações do dia-a-dia, os chamados custos de agência (ou seja, os custos que surgem a partir dos interesses dos diretores/proprietários e dos seus agentes/não gestores podem ser divergentes

(Eisenhardt, 1989; Fama & Jensen, 1983). A relação ocorre sempre que uma das partes (o proprietário ou gestor) contrata outra pessoa (o agente) que possui o conhecimento especializado e capacidades para determinada função. Para diminuir as divergências entre as partes, os diretores desenvolvem mecanismos para minimizar o risco moral. Estes podem incluir um sistema de regras introduzidas para monitorar o comportamento dos agentes (tais como ter que fornecer certos tipos de informações regularmente para o gestor) ou com a introdução de incentivos (Buchan *et al*, 2000).

2.2. Sistema de Remunerações e Benefícios

A remuneração é tradicionalmente vista como um rendimento total de um indivíduo e pode incluir uma variedade de pagamentos, determinados de acordo com regras diferentes. Uma estratégia de remuneração, portanto, é a configuração particular ou agregação dos pagamentos que vão compreender o rendimento total de um trabalhador (Buchan *et al*, 2000).

O modelo tradicional remuneratório era estático, considerando os trabalhadores similares ao nível das competências. Por oposição, a remuneração estratégica prevê que os trabalhadores sejam remunerados em função da possibilidade destes contribuírem para o crescimento do negócio, sendo assim mais adaptado a um mercado competitivo (Lybrand, 1996).

Um sistema de remunerações estratégico assume diferentes formas de remunerar os trabalhadores, distribuindo a remuneração numa parte fixa e noutra parte variável e completando com benefícios que se traduzem num salário direto. Deste modo, a utilização de qualquer tipo de remuneração deve estar em alinhado com as estratégias organizacionais (Pontes, 2008).

Os sistemas de recompensas englobam, então, contrapartidas materiais e imateriais que os trabalhadores recebem, em função «da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa» (Camara *et al*, 2010, p. 485). Segundo estes autores (Camara *et al*, 2010), um sistema de recompensas tem de cumprir determinados pressupostos, para ser eficaz, apontando:

- 1) Congruência entre os diversos componentes, sendo necessária uma associação entre os componentes, de forma a seguirem a mesma orientação;
- 2) Sintonia com a estratégia empresarial ao longo do tempo, uma vez que tem de se ir ajustando às constantes alterações dos objetivos da organização;
- 3) Natureza material e imaterial dos seus componentes, incluindo a compensação monetária, mas também outras recompensas de índole imaterial que poderão constituir um fator relevante para atração de novos trabalhadores e retenção dos atuais;
- 4) Consonância entre o desempenho e as recompensas, devendo estas estarem articuladas com a performance individual ou de uma equipa;
- 5) Reforçar a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Os mesmos autores defendem concomitantemente que existem três objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas: «(1) atrair, reter e motivar os melhores profissionais; (2) Ser financeiramente sustentável, no médio prazo; (3) Ser percebido como justo pelos seus colaboradores» (Camara *et al*, 2010, p. 491).

Salazar *et al.* (2015), neste contexto, referem que existem vantagens tanto para organização como para os trabalhadores. Assim, as vantagens para o trabalhador são: o aumento do salário líquido, maior decisão sobre a sua composição e a sua distribuição e adequação às suas necessidades e interesses. Para a organização: permite aumentar o poder de compra da força de trabalho sem aumentar significativamente os custos, melhora a capacidade de negociação com os colaboradores, melhora a sua imagem externa, é um elemento chave para a atração de talento, transmite aos colaboradores o interesse que a empresa tem por eles e aumenta a fidelidade destes para com a empresa.

No entanto, já anteriormente Lawler (1993) referia que os sistemas de recompensa nas organizações devem ser ponderados numa perspetiva de custo/benefício, sendo que o custo pode ser gerido e controlado e os benefícios planeados. Na mesma linha Cardoso (2014, p. 18) acrescenta que a principal «premissa é identificar os resultados necessários para que a organização tenha sucesso e, em seguida, conceber e implementar um sistema de recompensas de uma forma que estes resultados sejam realizáveis».

2.3 Componentes de um Sistema de Recompensas

Lawler (1993), utilizando a teoria da motivação de Maslow (1954) e Herzberg (1966) distingue entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

As recompensas intrínsecas são fruto do cumprimento do trabalho em si, da sua essência e contextualização bem como da sensação de realização que permite ao trabalhador o aumento de responsabilidade e de tomada de decisões, maior autonomia e crescimento pessoal (Lawler, 1993). DeCenzo & Robbins (2007) referem ainda que as recompensas intrínsecas são um fator contíguo ao trabalho, e que têm origem na autoiniciativa.

As recompensas extrínsecas consistem em recompensas sociais e materiais relacionadas com o trabalho, tal como o salário, estatuto e o grau de segurança no trabalho (Cardoso, 2014). Segundo DeCenzo & Robbins (2007) estas recompensas são externas ao trabalho e têm origem numa fonte externa, que é a gestão.

De acordo com Cardoso (2014), o salário é extremamente motivador e representa uma compensação pelo investimento no ponto de vista do empregador. Este pode ter uma componente fixa, um salário base periódico que o trabalhador recebe, e/ou uma componente variável, que não é garantida, uma vez que resulta do desempenho do trabalhador em termos do alcançar de objetivos.

Os planos de incentivos, componentes variáveis do salário, que podem assumir forma de sistemas de comissões, bónus, viagens, opções de compra de ações, etc., assumem três objetivos principais: (1) relacionar a recompensa à performance do trabalhador; (2) incentivar comportamentos que levem ao atingir dos objetivos de negócio da organização; (3) contribuir para a retenção dos colaboradores, reconhecendo o seu trabalho e aumentando o envolvimento organizacional (Cardoso, 2014).

De acordo com Buchan *et al* (2000), um incentivo refere-se a uma forma particular de pagamento destinado a alcançar alguma mudança específica no comportamento, podendo assumir uma variedade de formas e ser monetários ou não monetários. Um exemplo de incentivos monetários são os pagamentos de bónus para atingir um objetivo e os incentivos não monetários podem incluir licenças para estudo ou aumento do tempo de lazer.

Os benefícios, que são uma compensação independente ao salário em si, podem englobar programas de proteção, que proporcionem benefícios familiares, de saúde e de segurança perante o desemprego, deficiência ou doenças graves; ou benefícios de adaptação e valorização, que proporcionam oportunidades para os trabalhadores e as suas famílias. São exemplos, o subsídio de alimentação, o subsídio para roupa ou acomodação, o subsídio de transporte, os seguros de saúde e de vida, o plano de pensões, o complemento do subsídio de doença, símbolos de estatuto, etc. (Buchan *et al.*, 2000; Cardoso, 2014).

2.3.1 Recompensas como fator de motivação

Dentre os variados recursos existentes, os recursos humanos são os considerados como os mais importantes recursos de uma organização, por serem raros, únicos, insubstituíveis e inimitáveis, pois proporcionam vantagem competitiva para a organização e são também considerados como principais diferenciadores entre as organizações (Danish & Usman, 2010; Galanou *et al.*, 2010).

Taylor (1967, citado por Lock & Lathan, 1990) foi o instituidor da administração Científica e o precursor na conservação da maneira de usar os sistemas de incentivos como forma a motivar os funcionários. O Modelo teórico (figura 1) apresentado por Zaidi e Abbas (2011: 979:989), explica a relação existente entre as recompensas com a motivação.

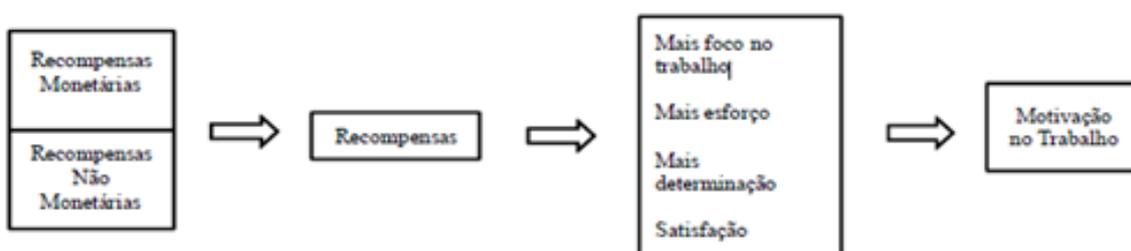


FIGURA 1 Modelo Teórico (Fonte: Zaidi & Abbas (2011))

Para as organizações, a Gestão de Recursos Humanos, estará sempre alinhada à estratégia desta.

A motivação, satisfação e envolvimento na cultura organizacional por parte dos colaboradores, contribuem para o sucesso da organização na medida em que se torna relevante relacionar a motivação com a satisfação no trabalho.

Por sua vez os níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores são directamente proporcionais ao bom ou mau desempenho (Zaidi e Abbas, 2011).

Mais recentemente, Simão (2014) e Liza (2014) argumentam que o sistema de remunerações, além de estar associado à satisfação no trabalho, é um fator incrementador da motivação, contribuindo para o aumento da produtividade individual, e conseqüentemente, para o sucesso da organização.

2.4. Satisfação no Trabalho

O bem estar das organizações depende em grande medida da satisfação que os seus trabalhadores buscam do seu trabalho. (Gonçalves, 2011).

Do mesmo modo, (Hackman e Oldham) (*in* Gonçalves, 2011, p.2), instigam que satisfação é definida por estados psicológicos de censura apresentados em juízo, por cinco distintivos centrais do trabalho, nomeadamente: identidade, autonomia de tarefas, significância, o feed back, e a variedade.

O que significa que, quanto maior for a variedade do conteúdo da função levada a cabo, a identificação do trabalhador com a importância da sua função, a autonomia do trabalho, o feed back acerca do seu desempenho, maior é a satisfação do trabalhador no trabalho.

Pode-se considerar que a satisfação no trabalho é sem sombras de dúvidas, de elevada importância nos estudos sobre o Comportamento Organizacional. Sendo considerado como objecto de estudos de muitos pesquisadores, que retratam que, não se pode centrar apenas na forma de aumentar a satisfação, mas deve-se ajudar aos trabalhadores com condições e meios de trabalho, formação, bom ambiente de trabalho, permitindo a realização de um ambiente altamente qualificado e invejável, o que por natureza, levará a satisfação dos trabalhadores, Vroom (1971); Lock (1969); 1976; 1984; Hackman e Porter (1971); Cavanagh (1992).

Outra variável que tem muito impacto na satisfação é a justiça distributiva, pois permite relacionar o sistema de remunerações com a satisfação dos trabalhadores, no trabalho. (Anjos & Chambel, 2011).

Igualmente, as práticas de remunerações, influenciam sob maneira na percepção de justiça. De sorte que, para (Anjos & Chambel, 2011), a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões sobre as recompensas que almejam, torna deles parceiros e parte principal ao desenho do sistema de remunerações. O que se produz num sentido sólido de justiça, manifestando-se em atitudes mais práticas perante os resultados e a organização.

Os trabalhadores que percecionam como sendo injustas as suas remunerações, apresentam comportamentos e atitudes, tais como: a insatisfação, absentismo, menores indicadores de comportamentos de cidadania, o pior desempenho individual e organizacional, *turnover*, entre outros.

A progressão de carreira é uma prioridade do indivíduo, do seu esforço em crescer em direção aos objetivos profissionais e na aquisição de novas competências, assim como é também uma prioridade das organizações em recompensar esse esforço através de promoções e aumentos salariais (Weng *et al.*, 2010). Desta forma, foram considerados quatro fatores que envolvem a progressão de carreira (Weng *et al.*, 2010; Weng & McElroy, 2012): 1) Objetivos individuais de crescimento profissional; 2) Desenvolvimento de capacidades profissionais, de forma a adquirir novas competências e conhecimentos; 3) Rapidez de progressão - percepção do colaborador acerca das hipóteses de ser promovido; 4) Aumento da remuneração, de acordo com o alcance de novas competências, e conseqüente resultado da progressão de carreira.

Dito isto, enfatizamos dizendo: a satisfação no trabalho passa pelo domínio da ética e deontologia profissional, o espírito de equipa, o ambiente de trabalho, a acomodação dentro da organização.

Neste sentido, a satisfação no trabalho tem sido o foco de muitas investigações, visto os efeitos que tem na produtividade e na retenção dos trabalhadores (Simão, 2014; Wegge *et al.*, 2007).

Segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho é a avaliação subjetiva do trabalhador sobre as diferentes facetas do seu trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido definida como a medida que os trabalhadores gostam (satisfação) ou não (insatisfação) dos seus postos de trabalho (Spector, 2010).

Num estudo de Abdulla *at al.* (2012), corroboram que a satisfação e o bem estar dentro das empresas dependem dos valores culturais de uma nação, fundamentalmente por serem influenciados por estes. Na generalidade dos casos os trabalhadores dos países Ocidentais desenvolvidos, encontram-se mais satisfeitos em relação aos fatores que estão internamente ligados ao trabalho (intrínsecos). Já nos países não ocidentais e os que estão em desenvolvimento, constata-se o inverso. O que mais satisfação dá aos trabalhadores, nestes países, são os fatores externos ao trabalho (extrínsecos).

A satisfação no trabalho pode também reforçar o compromisso e a lealdade dos funcionários com a organização, o que se tem revestido de tamanha importância, pois todas as empresas procuram obter vantagem competitiva fundamentalmente através dos seus recursos humanos (Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos e Dimitris, 2010).

De acordo com (Cohrs, Abele e Dette, 2006), as abordagens à volta da satisfação podem ser classificadas como sendo de três tipos:

- Situacionais;
- Disposicionais; e
- Interacionistas

No que tange as abordagens situacionais, a satisfação no trabalho, reflete as características no trabalho. O modelo das características do trabalho (Cohrs, Abele e Dette, 2006), constitui uma das características mais favoráveis que conduzem a maior satisfação dos trabalhadores no trabalho. Assim, o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham é um exemplo relevante da abordagem situacional, que afirma que a satisfação no trabalho, depende de cinco características, a saber: identidade da tarefa, significado da tarefa, variedade da tarefa, autonomia e feedback (Cohrs, Abele e Dette, 2006; Hackman e Oldham, 1976).

As abordagens disposicionais não se abdicam mutuamente, pelo contrário, ambas estão acopladas às abordagens interacionistas (Cohrs, Abele e Dette, 2006).

A teoria da discrepância é um dos exemplos das abordagens interacionistas, que sustenta que a satisfação é determinada pelas diferenças entre as recompensas que a pessoa recebe e outros níveis de recompensas. Isto é, quando o que se recebe é inferior dá origem a insatisfação (Neves, 1998). Pois que satisfação no trabalho é uma avaliação feita pelo próprio indivíduo com relação ao seu trabalho, e está diretamente relacionado com as recompensas uma vez que elas servem também de fator de avaliação do trabalho dos funcionários, por parte da organização.

Tal como referido, é comum associar a remuneração à satisfação no trabalho, mas quando questionadas sobre a quantidade de remuneração que recebem em troca do seu trabalho, independentemente de auferirem montantes financeiros elevados, médios ou baixos, as pessoas raramente indicam que estão satisfeitas com o que recebem, sendo estes resultados são independentes da idade, do sexo, do estatuto social e cultural dos indivíduos (Neves, 2001). Contudo, diversos estudos e de há muitos anos, como por exemplo, o de Locke *et al* (1980), numa revisão da literatura sobre métodos motivacionais, recomendam que não se deve ignorar o dinheiro como método de motivação, apontando que a produtividade aumenta para cerca de 30%, quando são considerados incentivos monetários. A referir ainda, o estudo de Misener *et al.* (1996) que apresenta a satisfação no trabalho como uma entidade multifacetada que abrange a satisfação com salário, trabalho, supervisão, oportunidades profissionais, benefícios, práticas organizacionais e relações com os colegas de trabalho.

Mais recentemente, na Tailândia, Lai (2011) refere que o sistema de remuneração é muito importante, mas que as empresas tendem a ser muito cautelosas, não gostando de alterar muito o sistema de remuneração com medo de poder ter um impacto negativo. Lee (2015) e Spagnoli, Caetano e Santos (2012) afirmam que existe relação entre a satisfação no trabalho e a percepção de o funcionário ter um recebimento adequado às suas capacidades e desempenho. E Cardoso (2014) refere que os índices de atração, retenção e satisfação dos trabalhadores advém da política de remunerações da empresa.

Judge *et al.* (2010), numa meta-análise de 92 estudos mostram que a remuneração não é fortemente associada à satisfação no trabalho, mas sim mais associada à satisfação com o pagamento.

Por outro lado, Hofmans, Gieter e Pepermans (2013) concluíram que apesar de a literatura revelar frequentemente uma relação positiva entre a satisfação com o pagamento e a satisfação no trabalho, este facto não é universal. Deste modo, estes autores, defendem que se podem distinguir dois tipos de indivíduos, cada um com uma relação de satisfação com a remuneração e satisfação no trabalho diferente. Existem assim pessoas para quem a satisfação no trabalho se refere à satisfação com a recompensa financeira e psicológica, e outro tipo de pessoas, para quem a satisfação no trabalho se refere apenas à satisfação com as recompensas psicológicas. Além disso, estes dois tipos de pessoas diferem na intenção de rotatividade e comprometimento organizacional afetivo, o que implica que as diferenças em relação às recompensas estão associadas a resultados organizacionais importantes também.

A satisfação com as recompensas têm sido consideradas como um dos aspectos mais importantes na satisfação com o trabalho (Jackson e Corr, 2002 citados por Santos *et al.*, 2009). Ela pode ser considerada como factor crítico para as organizações atingirem os seus objetivos com as políticas de compensação, como por exemplo, a retenção dos colaboradores e a motivação (Santos *et al.*, 2009).

A literatura internacional sobre satisfação no trabalho sugere que a relação entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho difere entre países. Estas diferenças podem ser devidas a um efeito de diferenças culturais. Um estudo realizado em 24 países indica que os impactos de algumas características do trabalho variam significativamente entre países (como por exemplo, a segurança no trabalho e oportunidades de progressão na carreira), enquanto outros provam ser independentes do contexto nacional (como por exemplo: remuneração, independência e bom relacionamento com os colegas) (Hauff, Richter, & Tessin, 2015).

Será assim, interessante averiguar, se, no contexto Angolano, se verifica uma associação entre a satisfação, com o sistema remuneratório e a satisfação no trabalho, restringindo no caso, esta averiguação, para os motoristas da Macon, numa fase crucial

em que se regista uma crise económica e financeira, com grande incidência para a carência financeira, déficite económico e uma grande avalanche de desemprego.

Os níveis de satisfação ou insatisfação do funcionário são proporcionais ao bom ou mau desempenho (Zaidi e Abbas, 2011).

CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

A Macon Transportes, Lda, é descrita como sendo, uma instituição de renome á nível do mercado Angolano, porque se prima pelos mais elevados padrões de excelência e prestígio.

A realização do estágio na organização oferecerá à estagiária a oportunidade de acompanhar todo um processo de remunerações e benefício empresariais na Organização, bem como compreender a sua influência na satisfação no trabalho, focalizando nos motoristas que são o coração da empresa.

Os motoristas, no seu dia-a-dia, deparam-se com diversos constrangimentos, no decurso da sua atividade tais como: os engarrafamentos¹, o péssimo estado das vias, a gritante demanda dos clientes e os insultos por parte destes.

Mesmo diante destes problemas, os profissionais têm demonstrado bom senso e ótima capacidade de suprir todos estes obstáculos, principalmete numa fase difícil, como a atual, em que a situação econômica e financeira do País é crítica, o que reflete nos comportamentos vulneráveis populacionais.

Os motoristas têm sabido emergir, na maioria das vezes com tolerância, sapiência e profissionalismo, fortalecendo a performance individual, melhorando assim, a cada vez mais a identidade organizacional.

Pois se têm registado também apesar de serem casos isolados, situações de intolerância por parte dos motoristas, levando-os a terem comportamentos agressivos, contra produtores, que denigrem a imagem da organização no seu todo.

Apesar de receberem sempre treinamentos e refrescamentos, formações com vista a acautelar situações desta índole. Pois têm sido recorrentes, em função da grande demanda da população e a pouca oferta em termos de transportes, principalmente no que tange aos serviços de transporte urbano e a disciplina da própria população, como: falta de organização, a impaciência, faltas de respeito, inflexibilidade, entre outros.

¹ Impedimento da circulação, em virtude do volume ou acumulação do tráfego. Ato ou efeito de congestionar.

3.1 Apresentações da Empresa

A Macon Transportes Lda é uma empresa de direito Exclusivamente privado, cuja sede está localizada na província de Luanda, no Município de Belas – Kilamba Kiaxi, na estrada do Golf s/n, tem como referência a via do Golf, por detrás da Igreja Simão Toco, foi fundada aos 25 de Maio de 2001. Com filiais em 17 das 18 províncias de Angola.

A frota da Macon conta hoje, com mais de 598 veículos.

Grupo atualmente emprega mais de 2.678 funcionários distribuídos pelas Províncias: Luanda, Huila, Benguela, Bié, Kwanza Sul, Uíge, Malanje, Zaire, Namibe, Huambo, Cunene, quando kubango, Lunda Norte, Lunda sul, Kwanza Norte, Bengo e Moxico.

Com abertura para breve de uma filial na décima oitava Província, dando assim, ocasião para a cobertura total das suas operações em toda a extensão do território Nacional. Tem contribuído bastante para o desenvolvimento do País, com o transporte de pessoas, bens e mercadorias, atravessando a fronteira sul, até a República da Namíbia.

A gestão da empresa é baseada no tipo de liderança democrática, onde a decisão é tomada por consentimento de todos os líderes, com orientação do líder máximo, e a comunicação é aberta, da base ao topo e vice-versa.

3.2 Serviços da Empresa

Hoje, considerada como uma empresa de prestígio e sucesso.

Distingue-se das outras concorrentes, pela qualidade dos seus serviços, pelo profissionalismo dos seus colaboradores, e principalmente pela fidelidade e confiança que os consumidores têm nos motoristas, pela forma responsável da condução, qualidade de segurança, prudência, seriedade e pelo espírito de equipa e a vontade unânime de vencer.

“Seu destino, nosso Objetivo”, é o lema da Organização.

O que exprime todo o rigor depositado, à segurança atribuída, desde as condições do transporte, ao homem que dirige e conduz a viatura com paixão e profissionalismo, firmando naqueles que dele dependem a sorte e o desejo de chegar aos seus destinos, com tranquilidade e segurança. DRH, Macon (Maio, 2016).

A Macon Transportes, Lda, oferece diversos serviços de transporte de pessoas e mercadorias (Figura 2).

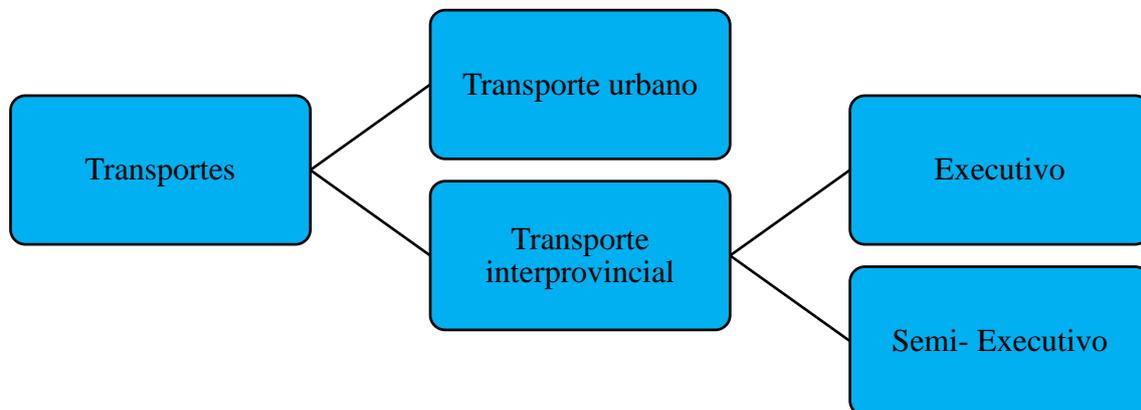


FIGURA 2 Diagrama dos serviços da Macon (Fonte: DRH, Macon Lda, 2016)

O seu ramo de atividade é exclusivamente o transporte coletivo de pessoas e bens a nível urbano e interprovincial, apesar de haver outros tipos de serviços inerentes ao ramo dos transportes.

Serviços tais como: fretamentos e alugueres, cargas e encomendas, para os transportes tanto os urbanos quanto os Interprovinciais.

3.3 funcionamentos da instituição

A macon, organizacionalmente está constituída por setores e direções.

Sendo ao nível setorial: a Superintendência de RH, Setor Administrativo, setor financeiro, Manutenção, Cargas e encomendas, setor Comercial, Suprimentos e o Setor Operacional, do qual nos focalizamos.

Tal como a constituição ao nível dos setores, ao nível direcional está constituída pelo Diretor Geral, Diretor Adjunto, Superintendências, Encarregados, Supervisores e Auxiliares.

Alguns setores aqui mencionados estão em subordinação de outros, como é o caso das cargas e encomendas, que está sob tutela do setor comercial e do setor operacional. Os Suprimentos estão a cargo do setor de Manutenção.

3.4 Caracterização

Missão:

Ser uma empresa de transporte rodoviário de passageiros e cargas, empenhada em proporcionar segurança, conforto e regularidade, dando soluções aos problemas de transportes de pessoas e bens.

Visão:

Ser a melhor empresa de transporte rodoviário de passageiros e cargas de Angola e expandir seus serviços a nível internacional.

Valores Fundamentais

- Respeitar a comunidade e o meio ambiente;
- Respeitar a diversidade e comprometer-se com a comunicação franca e aberta;
- Respeitar a compectividade e melhorar constantemente a qualidade, buscando novas tecnologias;
- Estimular uma cultura do desenvolvimento de competências para valorizar e motivar os trabalhadores;
- Criar um bom ambiente de trabalho, aberto a criatividade e ao incentivo da prática de actividades recreativas.

CAPÍTULO IV - ESTÁGIO

4.1. Considerações Iniciais

O mestrado em Gestão de Recursos Humanos, por opção minha, fica concluído apenas após frequentar um estágio no máximo de três meses numa determinada organização e apresentar respetivamente um relatório final.

A fim de dar cumprimento aos requisitos exigidos, para esta fase final, o estágio foi realizado, como acima referenciamos, na base central da empresa angolana, Macon Transportes, Lda, mais precisamente no Departamento de Pessoal, na área Social e por fim na área das Operações, setor que responde diretamente pelos motoristas, que são o principal foco de estudo.

Sendo a Macon uma empresa de renome no mercado angolano e porque não tem sido fácil a abertura de muitas outras instituições tanto públicas como privadas para auxiliar as investigações no âmbito académico.

Alteamos a iniciativa da Direção da empresa, pela abertura à parcerias com várias instituições de ensino e não só, auxiliando bastante na investigação para o desenvolvimento e crescimento da ciência em Angola.

Foi com este espírito de parceria, que se tornou possível à efetivação do presente estudo.

Foi muito vantajoso porque se pôde ter a oportunidade de enriquecer e desenvolver a aprendizagem feita em sala de aula e a experiência prática numa empresa de média dimensão, com visão e investimentos a curto, médio e longo prazo.

A relevância do tema foi abertamente assumida pela Direção da Macon sem nenhuma objeção.

As minhas prioridades serão certamente, acerca processamento salarial dos funcionários da Macon em geral e dos motoristas em particular, os benefícios empresariais e a sua influência na satisfação com o trabalho que fazem, porque de forma específica os motoristas são um dos pilares fundamentais da organização.

Por isso e forma considerada o estudo sobre a satisfação, suscitou-nos bastante atenção, especialmente ao nível deste *focus group*, por causa das enormes dificuldades contextuais vivenciadas no quotidiano para o exercício da árdua tarefa por causa dos grandes constrangimentos com as vias de acesso e com os enormes congetisonamentos vivenciados diariamente.

4.2. Atividades desenvolvidas por áreas

- **Departamento de Recursos Humanos**

O Setor de Recursos Humanos é considerado como a porta de entrada e saída de funcionários, desde o recrutamento, seleção, treinamento, refrescamento e capacitação, aconselhamento, estudo de casos particulares e específicos, processamento de salários, processamento de faltas, licenças de maternidade e paternidade, acompanhamento aos doentes, resultantes de acidentes de trabalho e de sinistros de terceiros, fruto da natureza das atividades da instituição, as desvinculações e etc.

O departamento de Recursos Humanos está constituído pelas seguintes áreas:

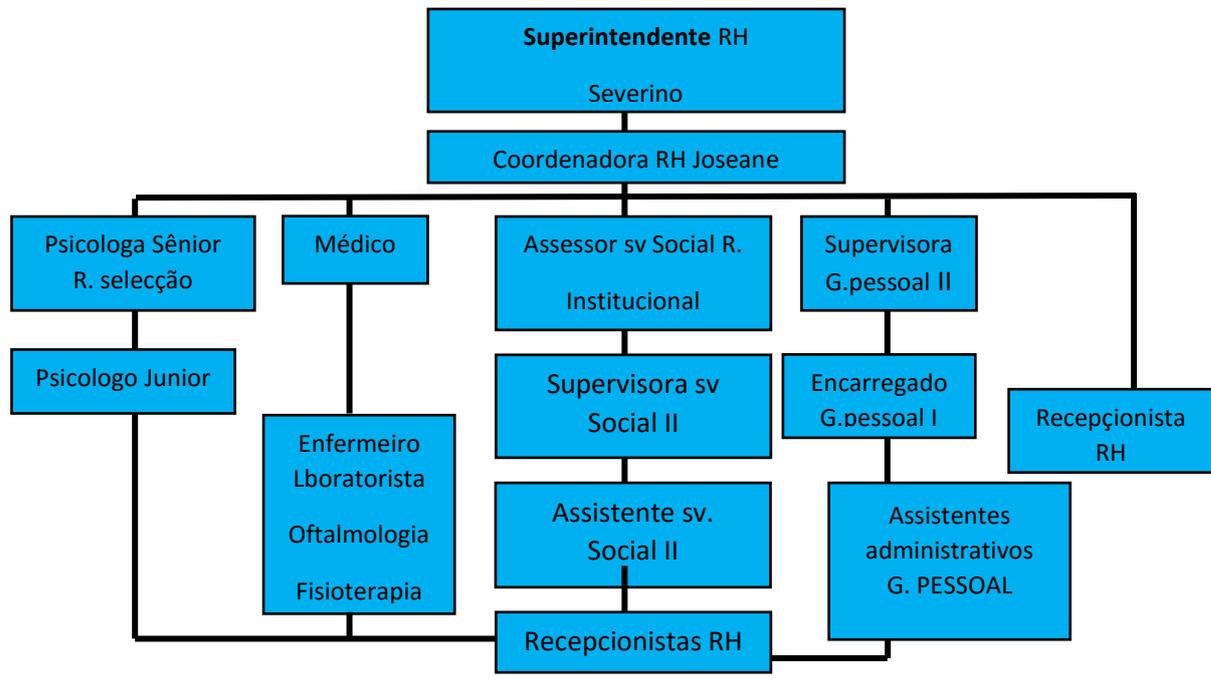


FIGURA 3 Organograma do Sector de RH

Para compreender melhor o impacto deste tema, com o mundo real de trabalho, achamos conveniente perceber com precisão, a organização, o desenvolvimento de tarefas e abrangência funcional do sistema de remunerações e benefícios da organização.

Focamo-nos mais nas políticas de remunerações e benefícios cultivados como estratégia pela empresa.

Podemos dizer que esta, aplica uma política que tem como objetivo principal cativar os melhores profissionais, motivá-los e fidelizá-los. Prevê uma estrutura e regras de evolução da remuneração dependente da gestão de topo e do desempenho total do grupo dos trabalhadores da empresa que têm atualizadas as condicionantes do mercado e a conjuntura do País. E sempre que possível adapta-se ao modo comercial dos serviços, um objeto mutável ligado à estratégia da organização, para a obtenção dos objetivos traçados.

Com base nas informações a recolher, importa como precedência começarmos pelo Departamento do Pessoal (D.P.), que é o departamento dentro do setor dos Recursos Humanos da Macon, tido como o coração da empresa, onde se tratam e são solucionadas todas as necessidades inerentes aos trabalhadores no geral, tanto os admitidos, quanto os demitidos, desde a seleção do candidato, sua trajetória laboral, à sua desvinculação ou demissão ao nível da sede e com a cobertura total para todas as filias.

O D.P., além de tudo dito, é um departamento de atuação muito abrangente, onde a sua ação alberga também, atividades que vão desde a recepção de todos os processos dos candidatos à vaga, selecionados pelo departamento de Recrutamento e Selecção, onde lhes é atribuída uma matrícula que não é nada mais, nada menos que num número mecanográfico padronizado à função, que serve de identificação para cada trabalhador.

É atribuído também um passe de identidade, que dá acesso à entrada de cada trabalhador para a empresa, pois sem este, não é permitida a entrada e está mencionado neste, para além do nome, a função a desempenhar.

Em caso de extravio dos passes, o trabalhador paga uma multa para solicitar a segunda via, no valor de Akz 2.500,00 (Dois Mil e Quinhentos Kwanzas)

Seguido a estes pressupostos é celebrado um contrato de trabalho, com uma duração válida por três meses de experiência que pode ser renováveis ou não, dependendo do perfil, da eficácia e da eficiência demonstrada durante o período experimental.

Nesta fase, lhe é pago uma remuneração com a categoria de trabalhador em regime experimental, com um valor correspondente para a função a desempenhar, equivalente a 80% do salário estabelecido, até a formalização do contrato efetivo.

Para garantir a eficiência das suas atividades, o D.P., dispõe de um *soft ware* que é o programa Primavera, onde se fazem os arquivos digitais dos dados pessoais e laborais acerca do funcionário, na ficha individual do funcionário.

Os pessoais - desde o nome completo, filiação, naturalidade, idade, estado civil, número do bilhete de identidade, morada, número de telefone, agregado familiar, etc. Laborais - matrículas, o processamento salarial que indica o valor a auferir de acordo com a escala salarial para a categoria a exercer, a data de admissão, a carreira, o tipo de contrato, os dados fiscais, os benefícios a serem contemplados, os descontos, aumentos, número de promoções a beneficiar, data de demissão, etc.

São criados históricos para cada trabalhador e nenhuma informação se apaga. Apenas alteram-se dados em casos de alterações de morada, contatos, etc.

É no DP onde são processados os salários de cerca de 2.667 funcionários efetivos cadastrados, dentre os quais, alguns são expatriados e 1.191, são motoristas. Fazemos aqui referência ao único motorista feminino, a Sr.^a Sabina de Fátima Mambo, que tem sido um impulso motivador para que outras mulheres sigam e se profissionalizem nesta área.

O departamento conta com quatro profissionais jovens, dedicados, competentes, e eficientes, sendo a Senhora, Ana Cláudia dos Santos, responsável. Está diretamente ligado aos departamentos de Recrutamento e Seleção, área jurídica, área social, área comercial, contabilidade e finanças sob a supervisão da superintendência de Recursos Humanos.

Durante o período de estágio, foram desenvolvidas pela autora, um conjunto de atividades, descritas na tabela1:

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas durante o estágio

Áreas de atividade durante o estágio	Atividades desenvolvidas
Superintendência de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer os aspetos legislativos envolvidos na disposição da empresa 2. Conhecer os procedimentos Internos da empresa
Processo de Integração de Motoristas novos na organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceber e velar para a importância da integração de novos motoristas na organização, de modos a que os mesmos tirem maior partido, deste vínculo, passando experiências com treinamentos e refrescamentos. 2. Organiza-se sempre que haja um novo funcionário, (1) funcionário sénior dos departamentos: departamento de Recrutamento e Seleção, Departamento Jurídico, Departamento do Pessoal e Área Social para transmitir em quinze minutos tudo acerca da identidade, cultura, funcionamento da empresa e dos departamentos chaves da empresa (Apresentação da empresa e execução de tarefas). 3. O novo colaborador sente-se, parte integrante da organização.
Processamento Salarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por tratar-se de uma tarefa que envolve o salário dos trabalhadores, requer e exige muita atenção e responsabilidade. Permite conhecer o procedimento documental utilizado, para garantir a realização com rigorosidade de todo o processamento salarial; 2. Conhecer todos os seguimentos legislativos incluídos ao sistema. 3. Cadastram-se as frequências dos trabalhadores marcadas numa planilha, indicando as horas extras

	<p>realizadas, as faltas e atrasos, justificativos médicos e declarações médicas (internas e externas), após verificação da autenticidade e em acordo com a assinatura do chefe imediato.</p> <p>4. Posteriormente ao lançamento das verbas, calcula-se a folha e confere-se com precisão os resultados.</p>
<p>Digitalização e Cadastramento</p>	<p>1. Possibilita fazer a gestão de toda a informação inerente às pessoas que integram a organização desde os seus dados pessoais, o histórico dos departamentos, funções, formação interna e externa, bem como, informações associadas à trajetória profissional (data de admissão, tipo de contrato, função, área de serviço, nº de promoções, entre outros, até a sua demissão).</p> <p>2. Toda a informação é arquivada de forma histórica, como: a morada do colaborador nº de identificação fiscal, nº de conta e banco domiciliado, remuneração, agregado familiar, (Cônjuge, filhos, etc), Normas disciplinares, entre outras.</p> <p>3. Digações da assiduidade dos funcionários administrativos faz-se a partir da coleta do relatório impresso dos registos do biómetro do (pessoal administrativo), e do pessoal sem o registo biométrico é controlado por meio de planilhas feitas em <i>Microsoft Word</i> (operações Manutenção, suprimentos, cargas e encomendas, (sede e filiais), são juntamente importados para o sistema utilizado na empresa. Em casos de anomalias e dúvidas em relação a digitação do ponto, são convocados os trabalhadores e reproduzidos a cada um para que confirme através do ponto registado e chamados a razão para tomarem maior atenção e para que situações do género não se repitam.</p> <p>4. Digação, impressão e arquivo das férias, dos trabalhadores no programa de gestão de pessoas, o</p>

	<p>primavera e no arquivo físico.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Atendimento aos clientes internos. 6. Esclarecimentos de dúvidas acerca do processamento salarial e benefícios. 7. Entrega dos contra cheques com horários estabelecido de segunda a sexta feira das 8:00 as 12:00. E das 14:00 as 17:30.
<p>Processo de Remunerações e Benefícios</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite dar tratamento aos aspetos económicos dos trabalhadores relativamente, dentro estratégia da Gestão do departamento de Recursos Humanos. 2. Dar informações acerca das remunerações desde as fixas às variáveis e dos benefícios, aumentos, descontos, horas extraordinárias, entre outros.
<p>Área Social</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Intermediar certas atividades entre os funcionários e a direção da empresa. 4. Como um circuito integrado tratam de situações individuais dos funcionários diante de outras áreas como: (D.P., Recrutamento e seleção, Direção Financeira, Departamento Jurídico, Posto médico, Operações, Manutenção, etc.). Ao nível interinstitucional, estabelecer relações de parcerias com diversas instituições públicas e privadas no sentido de integrar suas atividades e facilitar o processo de execução de diversas tarefas impostas, como manter acordos com instituições de prevenção, segurança e saúde (Bombeiros, Polícia Nacional, Hospitais Públicos e Privados, Empresas Seguradoras, Tribunal da Família e Organização da Mulher Angolana, entre outras). 5. Diariamente, faz-se por meio de justificativos, a justificação de faltas dos funcionários, o atendimento ao pessoal com base em aconselhamentos de índole jurídico-social, principalmente de âmbito familiar, como

	<p>a fuga a paternidade, a falta de apoio financeiro a família, a bi e poligamia.</p> <ol style="list-style-type: none">6. Trata as cartas de condução para os motoristas, pois estes estão habilitados para conduzirem viaturas do tipo camião e não para conduzirem viaturas para prestar serviço ao público, isto, está a cargo da área social dar tratamento.7. Aconselhamentos e intervenção para questões pacionais, e para esta tarefa utiliza-sea compreensão de disciplinas como: Legislação Social e do Trabalho, Psicologia, Técnicas negociação e de Oratória, etc.8. Tratar da reforma dos funcionários junto do INSS, e o acompanhamento aos doentes tanto os doentes sinistrados resultantes das atividades da empresa, e os sinistrados trabalhadores da empresa (tantos os que sofrem por acidentes de trabalho, quanto os que padecem de doenças naturais).9. A área social a semelhança do D.P., utiliza para gestão da sua atividade diária um <i>soft ware</i>, o <i>Autumn</i>, que se utiliza para fazer dois lançamentos: Os afastamentos, que são as ausências por óbito (remunerados e não remunerados), por doenças (justificadas e não justificadas), baseando-se em documentos credíveis. Controlar ainda via documental assistência no posto médico interno ou por um médico externo e justificar a ausência nas datas mencionadas documentalente.10. Os casamentos, abono de maternidade, abono de paternidade, prova escolar,11. De resto, fazem-se registos por meio de planilhas, aom ajuda do <i>Microsoft Word</i>, <i>Excel</i>, e o controlo de todas as atividades deorrentes diariamente como também as
--	--

	<p>solicitações de empréstimos, adiantamentos salariais, entre outros.</p> <p>12. Quando há acidentes na via envolvendo as viaturas da empresa, a Área Social e a área dos acidentes são encarregues do encaminhamento dos sinistrados aos hospitais, clínicas, indicadas pela seguradora.</p> <p>13. Realiza visitas hospitalares/domiciliares às famílias dos funcionários sinistrados, passageiros e outros.</p> <p>14. Periodicamente faz-se assistência hospitalar e material aos doentes com enfermidades comuns, profissionais e por sinistralidade, aqui são destacados motoristas.</p>
Área Operacional	<p>1. Faz-se a escala, planificação e controlo dos motoristas, auxiliares de tráfego, encarregados digitação do ponto, planilha de férias, verifica-se a pontualidade e absentismo.</p> <p>2. Efetua-se a planificação para a movimentação (saídas e entradas) dos serviços para o campo.</p> <p>3. Efetua-se o controlo rigoroso da escala, para não haver falhas nos serviços planificados tanto ao nível da Urbe quanto ao nível das Províncias.</p>

4.3 Arquivo documental físico

O arquivo documental ou processual físico está organizado em armários, por matrículas de funcionários. As quais têm facilitado na localização rápida de quaisquer processos que se pretenda, quer para atualização de dados, quer para qualquer outro efeito administrativo.

A atribuição das referidas matrículas, possibilita também a identificação da área de serviços e da função dos trabalhadores, que tem sofrido alguma despadronização em função às promoções registadas nas diversas áreas de serviço, como apresentamos na tabela 2:

Tabela 2 – Arquivo documental físico

Matrícula	Área de Serviço	Função Padrão
10.000	Área Operacional	Motoristas
11.000	Área Operacional	Motoristas
12.000	Área Operacional	Motoristas
20.000	Área Operacional	Cobreadores, Auxiliares de Tráfego, auxiliares de Call Center, Despachantes, Encarregados, etc.
21.000	Área Operacional	Cobadores
30.000	Área Comercial, Manutenção, Cargas & Encomendas, Administração.	Auxiliares de logística, Bilheteiros, Mecânicos, Administrativos, Ajudantes gerais, etc
31.000	Áreas de Cargas e Encomendas e Comercial	Auxiliares de logística, Fiscais de Tráfego, Bilheteiros, ajudantes gerais, etc.
40.000	Área de Manutenção	Ajudantes gerais, mecânicos, bate-chapas, estufadores, electricistas, etc.
50.000	Área Administrativa	Diretor Geral, Superintendentes, Psicólogas, Supervisores, Encarregados, Assistentes, Técnicos de Informática, Contabilista, financeiros, auditores, etc.
50.000	Suprimentos	Almoxarifes, Serviços Gerais, Encarregados, Supervisores, Abastecedores, etc.
60.000	Gestão de Topo e Expatriados	Diretores Adjuntos, Eletricistas, Mecânicos, Supervisores, etc.
70.000	Área da Macon Taxis	Motoristas, Supervisores, Encarregados, mecânicos, etc.

Fonte: Departamento de Pessoal, Macon Transportes, Lda (Maio, 2016).

4.4 Salários

O pagamento dos salários é feito obrigatoriamente por transferência bancária, com exceções isoladas de pagamento em numerário, para trabalhadores recém-admitidos, que não tenham o Bilhete de Identidade atualizado, ou o tenham extraviado. Entretanto, a esses, é dado um prazo para tramitação documental, para dar-se cumprimento à legalidade cultural da empresa.

O pacote de remunerações dos trabalhadores no geral e dos motoristas em particular, gira em torno dos praticados à nível do mercado e a Macon tem liderado e superado o mercado dos transportes por praticar pagamentos equitativos, justos e concorridos em relação aos seus concorrentes, com ajustes salariais anuais e salários pagos sem registos de atrasos ou cortes. O que contribui para a atracção e retenção dos funcionários, a motivação, socialização e estimula a ambição para novos desafios, tal como referido por Carvalho *et al.* (2012).

Os motoristas da Macon em particular e os trabalhadores em geral têm o salário base como a componente principal da remuneração direta, cuja sua fixação é baseada numa tabela salarial respeitando às obrigações legais e disposições regulamentares. Para além desta componente, existem outros elementos complementares como: subsídio de segurança na via 100%, de dedeslocação 20%, de fretamento, de *trailer*, horas extraordinárias, subsídios de diuturnidade 10%, atavio, abono de família, etc.

4.5 Descontos salariais

Os descontos salariais são digitados sempre no sistema Primaveira. A partir da matrícula do funcionário na ficha digital do funcionário, são lançados os descontos, sendo os mesmos codificados, (DO₁, DO₂, DO₄, IRT, Segurança Social, STTRAL², etc),

² STTRAL – Sindicato dos Trabalhadores de Transportes Rodoviários e Afins de Luanda – Organismo que se propõe a intermediar as relações existentes entre os empregadores e os empregados das empresas rodoviárias de transportes. Vela desde as situações de injustiças, desigualdades, despedimentos, questões salariais, conduta, saúde e bem estar social e profissional até aos reajustes anuais nos salários, nos benefícios sociais, etc.

feitos automaticamente em parcelas mensais e impressos e guardados também no arquivo físico, Para qualquer eventualidade em caso de esquecimento, dúvidas ou reclamações e para maior segurança.

Sempre e quando estes solicitam a empresa: adiantamento, empréstimos, compra de artigos para uso pessoal (mochilas, pastas, camisolas com o timbre da Macon, etc.),

Aluguer de autocarros para apoio próprio em caso destes terem alguma necessidade, ou para outros fins, os passes de identificação pessoal, a aquisição de bilhetes de passagem para viagens nos autocarros da empresa (cortesia), para qualquer província do País, ou para adeslocação de membros da família, etc. Apesar dos funcionários beneficiarem dos exames de oftalmologia gratis, a empresa possui um convénio com uma óptica em que permite que estes sejam descontados parcelarmente no salario para obtenção dos óculos, caso sejam recomendados pelo médico.

São deduzidos diretamente dos salários, e em parcelas mensais ou na totalidade, dependendo do valor do salário, a receber e do valor do artigo adquirido.

A quantidade de descontos a sofrer num determinado mês é ponderada para, que o mesmo, não fique prejudicado e tenha sempre uma margem salarial aceitavel de modos que dê para suprir as suas necessidades.

Estas políticas têm beneficiado sobmaneira aos trabalhadores, fundamentalmente nesta fase de crise, em face de inúmeras dificuldades conjunturais socioeconómica e financeira que se vivenciam e o salário não supre todas as necessidades.

4.6 O Pacote de remunerações

De acordo com Cardoso (2014) e Carvalho *et al.* (2012), a gestão das compensações é uma ferramenta de Recursos Humanos que permite às organizações atingir resultados positivos, pois é essencial motivar os funcionários de modo a aumentar o seu desempenho e retenção. Os sistemas de recompensas não devem ser interpretados como um constituinte isolado, mas sim como integrante dos objetivos e estratégias da organização, assim como deve estar em sintonia com os restantes subsistemas do departamento de Recursos Humanos.

Segundo Cunha *et al* (2012), a política de remunerações de uma empresa deverá responder a três objetivos: primeiro, deverá **alinhar-se os comportamentos individuais com os objetivos da organização**, compensando os trabalhadores pelo alcance do que é desejado; segundo, deverá procurar **manter-se a equidade interna, externa e individual**, estimulando e reconhecendo positivamente os comportamentos desejados, e negativamente os comportamentos indesejados; terceiro; **fazer-se uma boa gestão dos custos associados às políticas de remunerações**.

O que de forma geral a prática nos revela a satisfação destes, no que se refere às atitudes afetivas, a avaliação do próprio trabalho, ou das experiências de trabalho, o clima organizacional, o ambiente de trabalho, a relação entre colegas do topo à base e da base ao topo sem exclusão hierárquica.

As tarefas efetuadas no D.P., são muito abrangentes e rotativas onde, todo pessoal da área está capacitado a explorar e executar as ferramentas disponíveis, e não cingir-se apenas numa única tarefa. É uma grande abertura para se tornarem em grandes profissionais de GRH, e com maior enfoque para a área em destaque, pois as tarefas são diversificadas, tais como: o controlo e digitação do ponto a partir dos dados recolhidos do biómetro, para o pessoal administrativo.

Os departamentos como as (operações, manutenção e cargas e encomendas, das Províncias e municípios), o processamento dos salários, depende quinzenalmente dos relatórios resumidos das respetivas áreas com as informações recolhidas dos registos do ponto resumidos, desde as presenças ou ausências, as horas extraordinárias, às faltas, para o processamento são digitadas em duas fases: de 01 a 15 e de 16 a 30 de cada mês.

Os salários são processados até ao dia 25 de cada mês, com o fecho da folha de salários, que de seguida é enviada para a área financeira em forma de um ficheiro, e daí é enviada para o banco onde são depositados os salário, nas contas dos trabalhadores o mais tardar até ao dia 26 de cada mês. Dando a oportunidade de melhor programarem a sua vida, gerindo o espaço entre pagamento do salário de um mês e o pagamento do salário do mês seguinte.

A digitação das férias é processada da mesma forma, com base a dados recepcionados das áreas, sendo orientadas em determinadas datas e para cada área por meio de um plano de férias, encaminhado por meio de uma planilha com o nome do pessoal que será contemplado.

Digita-se no seu *plafond* digital o valor a remunerar referente ao subsídio de férias imprime-se o contra cheque das férias, da-se uma cópia ao contemplado e é arquivado o original no seu arquivo físico. O tempo correspondente às férias é de 22 dias úteis, de acordo a LGT artº129.º.

Os trabalhadores são livres de as gozarem ou de as negociarem, sendo para o efeito, remunerados.

CAPÍTULO V - OS BENEFÍCIOS EMPRESARIAIS

Os benefícios, que são uma compensação independente ao salário em si, podem englobar programas de proteção, que proporcionem benefícios familiares, de saúde e de segurança perante o desemprego, deficiência ou doenças graves; ou benefícios de adaptação e valorização, que proporcionam oportunidades para os trabalhadores e as suas famílias.

Assim, é defendido por alguns autores que os modelos de remunerações baseados nos benefícios, são uma forma de remuneração indireta muito personalizada e de elevada flexibilidade desenhada especificamente para melhorar a eficácia salarial.

A flexibilidade dos benefícios oferece aos colaboradores a hipótese de aumentar o seu salário líquido e quando adaptados às necessidades dos colaboradores, aumenta o seu vínculo com a organização (Smith, 2000; Hillbrink *et al.*, 2008; citados por Salazar *et al* 2015).

A Macon oferece aos seus funcionários no geral e motoristas em particular benefícios empresariais, como por exemplo: os subsídios de diuturnidade, que são aqueles que são pagos aos trabalhadores de 10% a 15%, de acordo ao tempo de trabalho a partir dos cinco aos onze anos de casa. Especialmente para as categorias como a de motoristas, estes beneficiam de outros subsídios: como o de segurança na via, subsídio de deslocação, subsídio de fretamento, subsídio de traller, entre outros.

Beneficiam ainda de empréstimos, adiantamentos salariais, créditos bancários, recebem ofertas de *kits* escolares para os filhos, têm uma ajuda médica e medicamentosa, têm a facilidade de tirarem as cartas de condução dentro da empresa, e apostarem na mudança de cargos, o apoio aos estudos, à compra de equipamentos de trabalho dentro da empresa, têm um refeitório, onde tomam o pequeno-almoço, o almoço e o jantar. Aos motoristas, bilheteiros e outro pessoal que funciona em regime de turno, tem disponível um dormitório com todo o acervo, tanto na base central, quanto nas filiais aonde haja uma base ou estação da empresa.

O direito ao transporte é um benefício em viaturas da empresa assim como a recolha e distribuição do pessoal em diversos pontos da cidade desde que estejam identificados com o passe ou iniforme, posto médico com consultas médicas, exames laboratoriais, exames de oftamologia, fornecimento de medicamentos, atendimento de fisioterapia, a custo zero. Os empréstimos, antecipação salarial, apoio à formação profissional dos filhos dos funcionarios, o apoio à formação universitária dos funcionarios, apoio fúnebre em caso de falecimento dos dependentes dos funcionarios e do proprio trabalhador, a comemoração mensal dos aniversários dos trabalhadores na empresa, realizada toda a última sexta feira de cada mês, entre outros.

A Maçon atribui o subsídio de natal, aos seus trabalhadores na ordem dos 100% do valor mensal, ao contrário das outras organizações privadas, que na sua maioria remuneram com 50% do valor.

A cortesia é um mimo, do qual os trabalhadores beneficiam para a aquisição de bilhetes de passagem para viagens nos autocarros da empresa, para tratar de assuntos pessoais, de saúde ou relacionados ao trabalho, sem custos. Existem dois tipos de cortesia, a com custos e a sem custos. A cortesia com custos imputados diretamente das remunerações são elaboradas a partir do Departamento de Pessoal e autorizadas pelo Superintendente de Recursos Humanos. Já as cortesias sem custos imputados, são elaboradas a partir de qualquer sector da empresa, como anuência da superintendência da area em caso de funcionarios que precisam deslocar-se para tratar assuntos neste mesmo sector. Em caso de pessoas externas, estas cortesias são autorizadas somente pela Diretoria. Beneficiando os trabalhadores, tanto das filiais para a sede quanto da sede para as filiais, e a seus familiares.

Disponibiliza também um autocarro para recolha e distribuição dos trabalhadores, a adesão aos seguros de saúde é da livre escolha do trabalhador, que queira aderir, a empresa cobre o pagamento junto da seguradora e descontado a partir do salário do trabalhador.

Atribui aos familiares, para casos de morte de um trabalhador, um subsídio de óbito no valor de Akz 100.000,00 (Cem Mil Kwanzas), e um autocarro para o apoio fúnebre.

Em caso de morte de um dependente do trabalhador, a Macon disponibiliza um valor em Akz orçado em 54.000,00 (Cinquenta e Quatro Mil Kwanzas), e um autocarro para o apoio fúnebre.

5.1. Os contra cheques

Os contra cheques são recibos salarias, que são extremamente importantes para o trabalhador, pois, justificam o valor que a empresa transfere para a conta de salários do trabalhador nos bancos onde o trabalhador tem domiciliado a sua conta bancária. Este recibo contém o nome completo do trabalhador, a matrícula, função, o período a que corresponde a remuneração, os descontos e bónus, o pagamento dashoras extraordinárias, pagamento relativo ao trabalho em dias de descanso ou feriados E o trabalhador por meio destes comprova que o valor de fato foi transfredo ou pago. Estes são mensalmente digitados pelo Departamento do Pessoal, tão logo que são processados os salários, e os trabalhadores procedem ao respetivo levantamento. (Santos, Cláudia - Macon, 2016)

5.2 Medidas disciplinares

No caso de comportamentos contra producentes por parte dos trabalhadores, que venham a prejudicar o bom funcionamento organizacional face aos objetivos, à missão e visão da empresa, manchando até a sua imagem, é lhe fornecido um aviso prévio. Se continuar com as mesmas práticas é encaminhado para o departamento Jurídico, que dá o tratamento cabal, punindo c os trabalhadores com medidas disciplinares que pesam desde um desconto salarial, dependendo da infração registada, de acordo aos artigos da secção II da LGT que espelha no seu 46.º acerca do poder disciplinar.

Entretanto, a empresa tem fornecido constantemente e dutante o ano aos funcionários, treinamentos, refrescamentos com o objetivo de adoptarem por boas condutas morais, éticas, pessoais e profissinais.

Em casos extremos, são aplicadas medidas disciplinares seguindo os trâmites legais, que vão desde a convocatória do funcionário em causa, a admoestação verbal, admoestação registada, e imputada uma redução temporária dos salários, na ordem dos 15% a 20%, dependendo da gravidade da infração.

Os descontos efetuados numa são estipulados entre um a seis meses, e em casos de serem extremamente graves, recorre-se a rescisão do contrato com o infrator.

As rescisões têm sido feitas na sua maioria por parte da empresa por incumprimentos regras, princípios e regulamentos éticos de conduta vigentes na instituição.

São recorrentes casos como: indisciplina, fruncos³, número excessivo de faltas injustificadas, cobrança ilícitas (principalmente por parte dos cobradores e assistentes de vendas); (motoristas) lotação excessiva, negligência na condução, embriaguês, excesso de velocidade, etc, causadoras de inúmeros acidentes na via e consideráveis perdas humanas e materiais.

Rescisões por parte do trabalhador, quando este se sente injustiçado e insatisfeito com certos procedimentos e tomadas de decisões insatisfatórias pela chefia direta ou pelos membros da Direção da empresa.

A partir do sistema calcula-se a rescisão contratual definida e pagam-se às quitações rescisórias.

Em seguida formaliza-se a saída do trabalhador por intermédio de uma Comunicação Interna e é retirado o seu processo individual do arquivo físico para o arquivo morto.

³ Desvio de verbas e outros.

CAPÍTULO VI - O SISTEMA FUNCIONAL DA ÁREA SOCIAL

A Área social da Macon é um sector que intermedeia determinadas atividades entre os funcionários e a organização. Funciona como um circuito integrado que atua em situações individuais, grupo, e também é tido como o subsector que mais próximo está dos funcionários.

Os funcionários recorrem ou dirigem-se, à área social que está interligada e integrada ao Departamento do Pessoal, à área Jurídica, ao R&S e à Intendência de RH, intermediando e intervinda nas situações diárias como: na justificação de faltas, aconselhamentos de índole pessoal relativamente à família e questões laborais, situações de âmbito jurídico-social, e acompanhamento dos próprios trabalhadores relativamente a questões que se prendem com as cartas de condução, principalmente para os motoristas, que estão habilitados a conduzirem viaturas do tipo caminhão, mas não estão habilitados a conduzirem viaturas prestadoras de serviços ao público.

Cuidam também e, primordialmente das reformas, dos doentes, dos sinistrados resultantes das atividades da empresa e os sinistrados trabalhadores da empresa, não ficando de parte aqueles trabalhadores que sofrem de alguma doença natural ou aqueles que tenham adquirido alguma doença resultante de acidentes de trabalho.

Relativamente aos trabalhadores aposentados, a questão torna-se mais complexa na medida em que, existem aspectos previstos pela lei, mas que na prática não vigoram, trata-se de algumas modalidades ao nível do INSS⁴ em si. Atualmente, por exemplo, a modalidade reforma por invalidez e por doença, existe na lei, mas não se põe em prática: A Lei contempla que alguém que estiver doente pode ser aposentado. Mas a prática nos mostra, que esta modalidade ainda não está em vigor no nosso país. Pelo que a Macon, tem muitos trabalhadores doentes, que precisam ser reformados para usufruirmos do que lhes é de direito, mas não usufruem, por causa deste condicionalismo aguardando que o contrato não vença, que alguma coisa mude a respeito, diante do INSS para que o trabalhador possa usufruir daquilo que lhe é de direito.

⁴ Instituto Nacional de Segurança Social.

Para além destas atividades, a área social trata também do afastamento do funcionário por motivos de óbito, de casamentos, maternidade, paternidade entre outros, sendo estes registos lançados no programa utilizado pelo departamento (*Soft Were Autumn*) pelo *Microsoft Excel* e *Microsoft Word*.

Fazem também a avaliação de casos para averiguação de fatos de extrema urgência e efetuam a ajuda aos funcionários a adquirirem empréstimos e adiantamentos monetários na organização. É feito também um controlo por meio de uma planilha em excell mensalmente, com o nome completo do trabalhador, a matrícula, o valor solicitado, a data da solicitação, adata do início e fim dos descontos.

Para que não sejam sempre os mesmos a beneficiarem, e darem oportunidade aos outros funcionários. A solicitação é feita formalmente, por intermédio de uma Comunicação Interna, providenciada pelo Departamento de Pessoal, para a área financeira, que é antes analisada e assinada e autorizada ou não, pelo superintendente de Recursos Humanos.

Feito isto e, caso for autorizado, o funcionário é encaminhado para a Direção Financeira para recepção do valor solicitado, que é lançado na ficha do funcionário para as deduções nos salários em parcelas mensais. Fazem a justificação das faltas, de acordo com a veracidade do documento apresentado pelo funcionário para o efeito (faltas por doença, pela morte de um parente, por acidentes, incidentes, etc).

Já as cortesias sem custos imputadas aos trabalhadores e afins, são elaboradas a partir da área social, e autorizadas pelo superintendente. Em caso de tratar-se de motoristas que precisam regularizar uma situação junto desta mesma área. Em caso de pessoas vulneráveis que precisam de apoio para chegar a um determinado destino, estas cortesias são autorizadas pela Diretoria como já se referiu, beneficiando os trabalhadores, tanto das filiais para a sede, quanto da sede para as filiais, para as deslocações em casos pontuais relacionadas ao trabalho, como o tratamento de questões de saúde, tratamento de documentos relacionados à atividade laboral.

Como assistentes sociais, intervêm diante das famílias abrangidas, vulneráveis. E trabalham como parceiros das instituições públicas, como é o caso do tribunal,

MINFAMU⁵ para solucionar os casos que têm sido de difícil gestão da área de ação da organização.

6.1 Licenças sem remuneração

Para este assunto, o Serviço Social na Maçon Transportes, está incumbido de proceder ao levantamento da real situação, que leva aos funcionários a efetuar tais solicitações. Assim, após a averiguação, é atribuída a devida autorização mediante ao diagnóstico realizado, e por meio de solicitação escrita do trabalhador e a duração consta expressamente da decisão.

Daí que salientamos que as razões mais objetivas diagnósticadas para a solicitação de licenças sem remuneração, têm sido para a resolução de problemas de saúde, por falecimento de familiares, isto é quando o óbito do familiar é realizado distante do centro de trabalho e é necessário efetuar-se uma viagem, para formação técnica, etc.

6.2 Empréstimos e adiantamentos

Os empréstimos são valores concedidos pela empresa, com a finalidade de custear despesas não planejadas pelos funcionários, ou seja, aquelas que surgem de forma inesperada.

Dada a sua peculiaridade, no processo de incentivo e promoção, do bem-estar e segurança no emprego, a empresa disponibiliza um plano mensal para tal efetivação.

O valor solicitado para o efeito é descontado do salário a partir do mês da solicitação do valor, em parcelas mensais.

O Adiantamento salarial é a remuneração antecipada solicitada pelos funcionários para diversos efeitos. Os efeitos mais comuns são: pagamentos da renda de cas, de propinas, resolução de problemas de saúde, aquisição de parcelas de terra, etc.

⁵ Ministério da Família e promoção da Mulher.

6.3 Ao nível intrainstitucional

Tem a função de receber conferir e justificar faltas, cuidar e manter informados a todos os colaboradores sobre empréstimos e adiantamentos salariais em períodos próprios estabelecidos.

Concedem-se licenças de maternidade, licenças sem remunerações conforme o estabelecido pela LGT faz-se a participação e o acompanhamento aos doentes internos resultantes de acidentes de trabalho, doenças profissionais, ou doenças naturais.

Também a doentes externos resultantes das atividades desenvolvidas pela empresa, como o transporte urbano e interprovincial de pessoas.

Faz ainda o acompanhamento a diversas instituições (escolas, centros de formação, e outras instituições),

A quando das visitas nos estabelecimentos da empresa, fazem-se vistorias mensais às sucursais, com vista a diagnosticar o bem-estar e a salubridade dos locais.

Faz-se a avaliação para as transferências de setor.

Faz-se ainda referência às convenções coletivas da empresa com os funcionários, proposto pelo sindicato em concordância com a Direção da empresa, resultam acordos de subsídios para aos apoios fúnebres de funcionários e familiares, a disponibilização de uma viatura para dar cobertura a situações deste âmbito. E a área social faz o devido acompanhamento.

6.4 Considerações finais sobre o estágio

Como parte final para redação deste relatório, é feita uma análise geral, acerca da experiência levada a cabo, e dizer que foi uma experiência positiva. Com ênfase a esta temática, pretendemos aqui especificar não só aspetos bons, mas também aspetos difíceis experimentados quer em circunstâncias do estágio, quer, na preparação do presente relatório.

Durante os três meses de estágio, tivemos a oportunidade de interagir, realizar atividades focalizadas nas áreas por onde passamos: Departamento do Pessoal, Área Social e Operações, superado todas as expectativas.

Para a redação deste relatório, Deparamo-nos com dificuldades relacionadas com a gestão de tempo, recolha e resumo da informação teórica assim como para a tradução, leitura e interpretação de textos em Inglês.

O Estágio proporcionou-nos para além de conhecimento e prova do costume do departamento do pessoal, o avanço no exercício de saber ouvir, fornecendo feed back de forma aperfeiçoada, segundo o abordado e apreendido em sala de aulas ministrando habilidades essenciais para a formação de um líder.

Ressalto que, o estágio beneficiou-me de qualificação técnica emocional fundamentalmente igualitária, harmonizando a prática de trabalhar em equipa, respeitando as contestações e olhando para os benefícios que este exercício origina.

Graças ao contato direto com a prática laboral, a experiência dos procedimentos e práticas utilizadas, a troca de experiências no geral, foram gratificantes, pois pudemos adquirir bases essenciais para o processamento salarial, manuseando o programa Primavera, a organização de arquivos documentais, etc.

6.4.1 Sugestões para Melhorias

De acordo ao que podemos constatar no decorrer do estágio, é que a Macon tem se firmado a cada dia na melhor empresa em termos organizacionais ao nível dos transportes públicos no mercado angolano. Mas alguns procedimentos devem ser reformulados, para otimização dos serviços na vertente de melhorias. Gostaríamos de sugerir que o Departamento do Pessoal, por ser uma área que requer bastante concentração, em face à natureza do seu trabalho delicado, complexo e de grande responsabilidade, que é o processamento salarial e tudo em volta das remunerações, fosse descongestionado entre outras atividades, como a elaboração de passes de identificação dos trabalhadores, a elaboração das cortesias, a venda de acessórios de trabalho (pastas, mochilas, etc), aos trabalhadores e estes serviços passassem para a área comercial ou similar.

Por outro lado, a propósito das transferências dos motoristas da base para as filiais e das filiais para a base. Que a Macon, considerasse a necessidade para a criação de condições para albergar as famílias. Pois se têm assistido a situações de inquietação familiar a esse nível, gerando casos como: a separação de famílias, os divórcios, fuga a paternidade, e um número considerável de casos de poligamia.

Quanto às deslocações Interprovinciais dos motoristas, sugerimos que fossem revistos os subsídios de deslocação. Apesar de ser valorizado o esforço da organização, sendo de carácter privado, acreditamos entretanto, que pode fazer mais, por esses profissionais que são considerados como a imagem principal da organização.

Sugerimos a respeito dos motoristas, que o chefe imediato, saiba reconhecer o esforço destes e que apesar dos contrangimentos que muitos têm causado à empresa, há bons profissionais, que têm somado esforços para engrandecer o bom nome da organização. Que sejam criados incentivos, e atribuição de prémio, ou mesmo fazendo elogios após uma jornada ou viagem, em reconhecimento ao desempenho dos mesmos, de formas a incentivar e a otimizar cada vez mais a sua contribuição para os objetivos e resultados da empresa.

Ainda acerca dos motoristas e cobradores, sugerimos que se estude uma modalidade em que se possa beneficiar àqueles cujo tempo seja superior aos demais (isto é, além do subsidio de diuturnidade), a fim de autonomizar e valorizar os seus serviços durante o tempo de serviço.

Sugerimos também que sejam agendadas reuniões de auscultações periódicas, tanto na base e como nas filiais acerca daquelas que são as inquietações pertinentes. Palestras com conteúdos programáticos que garantam a elevação do nível de saúde organizacional e do bem estar de todos trabalhadores.

Há toda necessidade de se rever as políticas de legitimar àqueles a quem a Macon apoia na formação. Isto pressupõe a cedência de um sector específico à sua área de formação para realização de estágio, bem como, caso se necessite a inclusão destes nestas mesmas áreas. Assim como é crucial para o bem estar do próprio funcionário a não permanência do funcionário num escalão como, por exemplo: (I, II, III) por mais de três anos, pois tem originado muita insatisfação.

Sugerimos ainda, que se revejam para os treinamentos e refrescamentos, apesar de haver conteúdos padronizados em virtude de se constatarem ações recorrentes, haja inovações de conteúdos, para atrair a atenção e despertar curiosidade e interesse aos treinandos e deixarem de ser repetitivos e de certa forma, até cansativos

CONCLUSÃO

Cultivar a satisfação e motivação profissional dentro de uma organização está enraizado nas obrigações da gestão de Recursos Humanos. O sucesso de uma organização depende diretamente da satisfação e motivação dos seus colaboradores, dos esforços que estes realizam para o alcance dos objetivos da empresa. Ao longo do tempo, diferentes teorias sobre a satisfação foram desenvolvidas isto porque, só um entendimento aberto deste termo pode comportar a criação de recompensas eficazes.

O sistema de remunerações e benefícios tem recebido particular cuidado, uma vez que é importante e de interesse para os colaboradores dentro das organizações, o principal objetivo deste sistema é atrair, reter e os Recursos Humanos que uma organização necessita para atingir os seus objetivos e garantir a sua vantagem competitiva (McKenna & Beech, 2008:245).

As pessoas na Macon são consideradas como um verdadeiro investimento e têm apostado nelas em diversos aspectos: formação, desenvolvimento, competências e competitividade, destacando-se nas promoções, satisfação, motivação, na comunicação aberta, liderança eficaz e eficiente.

Procuramos destacar neste estudo, os efeitos das remunerações e benefícios e a satisfação no trabalho. Com ênfase a realidade angolana, os colaboradores e particularmente os motoristas da Macon sentem-se satisfeitos com o que recebem salarialmente em relação a função que desempenham apesar de que o alto custo de vida tem repercutido negativamente na depreciação da gestão e suprimento das necessidades básicas, com o salário processado mensalmente.

Por esta razão clamam por um aumento salarial e não apenas reajustes dos quais têm sido beneficiários anualmente. Mas de forma abrangente, sentem-se satisfeitos por fazerem parte da empresa. O pacote remuneratório da Macon não observa as remunerações variáveis. Contempla apenas a remuneração fixa e os benefícios.

É de referir que, embora a remuneração fixa e os benefícios sejam importantes elementos de reconhecimento organizacional pelo esforço individual e confirmam aos

colaboradores a possibilidade de resolução das suas necessidades, bem como o estatuto, prestígio e importância social, isto é, não são elementos que contribuem para aperfeiçoar a o desempenho.

Como podemos constatar que o sistema de remunerações é composto por diversas componentes, sendo da responsabilidade das organizações determinarem quais as que lhe proporcionam maior proveito. Um sistema de remunerações pode ser composto por uma remuneração fixa que inclui o salário, e subsídios regulares e periódicos, bem como benefícios que dirigem os colaboradores a ter determinada performance e a atingir objetivos definidos pelas organizações.

Entretanto, os benefícios que a empresa oferece, têm ajudado e contribuído bastante para a satisfação no trabalho, motivação, ligando vários aspetos individuais que contribuem para o enriquecimento harmónico e equilibrado nos afazeres diários.

Assim, os resultados obtidos revelam com ênfase à realidade angolana, que os colaboradores e particularmente os motoristas da Macon estão satisfeitos com o que recebem salarialmente em relação à função que desempenham.

Mas esperam com temperança que o quadro da situação económica mude e que venham melhorias, para garantir melhor qualidade de vida ao nível do País, da população e das organizações.

Ao longo, da análise de vários estudos e investigações, conseguimos compreender que um sistema de recompensas desenhado de acordo com a estratégia da empresa e das necessidades dos seus colaboradores. Pode aumentar a sua satisfação, e por conseguinte, pode aumentar o desempenho e a produtividade destes, que vai ao encontro dos objetivos da organização.

Como podemos verificar que o sistema de remunerações é composto por diversas componentes, sendo da responsabilidade das organizações definirem quais as que lhe apresentam maior proveito. Um sistema de remunerações pode ser composto por uma remuneração fixa que inclui o salário, e subsídios regulares e periódicos, bem como benefícios que orientam os colaboradores a ter determinado desempenho e atingir objetivos definidos pelas organizações.

Estas componentes mesmo que importantes, uma vez que satisfazem as necessidades básicas e de segurança dos colaboradores, poderão ser completadas com os

benefícios, que por regra têm incidência na satisfação das indigências sociais, exemplo: os seguros de saúde, subsídios de educação, viatura da empresa, regalias e serviços, descontos na aquisição de produtos ou serviços, gratificações, complementos de reforma, postos de saúde, refeitório, formação e desenvolvimento, entre outros.

Como é no caso do nosso estudo em que constatamos que, os motoristas sentem-se antes da remuneração, mais satisfeitos com os benefícios oferecidos, com as condições de trabalho oferecidas pela organização, com o relacionamento entre colegas e com a chefia, com o clima organizacional, não obstante a atual situação económica que assola o País, que de forma conjuntural reflete direta e indiretamente, atingindo negativamente a produção nas organizações. Ocasionalmente elevado nível de procura em ofertas e oportunidades de emprego.

Consequentemente empresas a fecharem as portas e decretarem falência, com principal incidência para a falta de apoio naquelas que são as condições básicas, como: a garantia de um salário capaz de suprir as condições mais elementares e que vá de encontro ao alto nível de vida atual, sem falar acerca dos transportes, saúde e a educação.

Referências Bibliográficas

- Anjos, M. & Chambel, M. J. (2010). A Distribuição de Lucros: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. In E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas – Os Artigos de Investigação e Intervenção (pp.18-22). Penafiel: Editorial Novembro.
- Abdulla, R., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of Job Satisfaction in The UAE: A Case Study of The Dubai Police. *Journal of Personnel Review*, 1, 126-146.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Buchan, J., Thompson, M., & O'May, F. (2000). *Incentive and remuneration strategies. Heath workforce incentive and remuneration – A research review*. Geneva: World Health Organization.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator* (2ª Ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cardoso, M. P. (2014). *Políticas de remuneração como um sistema de gestão estratégica de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Carvalho, G. R., Silva, D. R., Almeida, F. M. M., Moura, R. M., & Júnior, D. M. P. (2012). *Sistema de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo de uma cooperativa Capixaba*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IX SEGeT, Brasil.
- Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos e, Cabral-Cardoso, Carlos, Marques, Carlos Alves & Gomes, Jorge F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Danish, R. Q. e Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Paquistan. *International Journal of Business Management*, 5, Nº 2, pp. 159-167.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of human resource management* (9ª Ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Gonçalves, T. (2011). Satisfação Profissional e Percepção do Apoio Organizacional: estudo exploratório como contributo para um Sistema de recompensações e benefícios no sector farmaceutico. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Gerhart, B., Minkoff, H. B., & Olsen, R. N. (1995). *Employee compensation: Theory, practice, and evidence*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/194> [Acesso em 2016/2/7].
- Hameed, A., Ramzan, M, Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2, 302-2039.
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24, 710-723.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Ohio: World Publishing.
- Hofmans, J., Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 1-9.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction employee's job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22-26.
- Lai, H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *Africam Journal of Business Management*, 5, 10718-10723.

- Lawler, E. (1993). *The strategic design of reward systems*. Los Angeles: University of Southern California. Disponível em http://ceo.usc.edu/pdf/g82_11.pdf [Acesso em 2016/03/07].
- Lee, Y. (2015). Comparison of job satisfaction between nonprofit and public employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-19.
- Liza, R. S. (2014). The total compensation strategy: A case study of Warid Telecom Bangladesh Ltd. *ASA University Review*, 1, 157-174.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, 1, N° 4, pp. 240-246.
- Locke, E. A., Feren, D. B., Mccaleb, V. M., Shaw, K. N., & Deny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In Duncan, K. D., Gruneberg, M. M., & Wallis, D. (Eds.). *Changes in Working Life*. London: Wiley & Sons, pp. 363-383.
- Lybrand, C. (1996). *Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.
- McKenna, E. & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A concise Analysis*, 2ª Ed. Harlow: Prentice-Hall.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Misener, Haddock, K, Gleaton, J., & Ajamieh, A. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45, 87-91.
- Munthali, A., Matagi, L., & Tumwebaze, C. (2010). Remuneration discrepancies in the landlocked economies of Malawi and Uganda. *International Journal of Psychology*, 5, 341-349.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A.. (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 255-279.
- Pontes, B. R. (2008). *Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração*. São Paulo: Edições São Paulo.

- Salazar, M., Córdón-Pozo, E., & Torre-Ruiz, J. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46, 14-36.
- Santos, S. C., Costa, F. A., Passos, A., Ramalho, N. e Caetano, F. A. (2009). Running Head: A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. *Sociologia: Problemas e Práticas*, N° 61, pp.85-99.
- Simão, M. Z. A. (2014). *Sistema de incentivos e o mercado de trabalho: uma análise na perspectiva dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 3, 470-490.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65, 609-616.
- Spector, P. E. (2010). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C. & van Dick, K. (2007). 'Taking a sickie': Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89.
- Weng, Q. & McElroy, J. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-265.
- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400.
- Zaidi, F. B. e Abbas, Z. (2011). A study on the impact of rewards on employee motivation in the telecommunication sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, N° 3, pp. 979-989.

ANEXOS



ESTÁGIO CURRICULAR

Nome: Paulina Calala

Curso: Gestão de Recursos Humanos

Empresa: Macon Transportes Lda

Duração: 18 de Abril a 18 Julho de 2016 – realizado no turno matutino, no horário de 08:00 às 15:00 hs, segunda à sexta em regime de 35 horas semanais, perfazendo uma carga horário total de 420 horas em 12 semanas úteis.

Superintendência de Recursos Humanos – área de actuação Gestão de Pessoal da Macon Transportes

Local: Golf II – Estrada S/N – Município de Kilamba Kiaxi - Luanda – Angola

Missão: Conclusão de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG

Tutor de Estágio: Severino Neto do Nascimento, responsável pela Superintendência de Recursos Humanos da Macon Transportes

E. mail: severino@macontransp.com/Telefone: 244.926650373, 912222065

Objetivos Gerais do Estágio:

- Obter uma visão geral da Gestão de Recursos Humanos evidenciada na satisfação dos motoristas com relação a remuneração e benefícios e a qualidade dos serviços, prestados considerando os objetivos, missão, visão e valores da empresa Macon Transportes;
- Compreender como funciona o desenho do sistema de recompensa da organização; Que políticas salariais usadas; Como é constituído o pacote de benefícios dos colaboradores e por fim, descrever os aspectos reais.



Objetivos específicos:

- Conhecer a constituição da empresa, o objecto social, número de trabalhadores, data da sua fundação;
- Integrar a equipe de motoristas e gestão do topo (Focus Grupo);
- Levantamento de necessidades pontuais gerais;
- Aprender como funciona o processamento de salários, férias e rescisão de contrato;
- Aplicação de questionário ao universo da pesquisa;
- Cadastrar trabalhadores no sistema primavera e entender como são arquivados os processos individuais;
- Entender o sistema funcional dos serviços sociais.

Luanda aos 12 de Abril de 2016

Severino Neto do Nascimento
Superintendente de Recursos Humanos

	MACON TRANSPORTES LIMITADA
	Ficha de Avaliação de Desempenho dos Estagiários

Empresa concedente: MACON TRANSPORTES LDA

Ramo de Actividade: TRANSPORTES PÚBLICOS

Áreas de Estágio: Recursos Humanos – Recrutamento e Seleção de Pessoal

Nome do Supervisor Principal de Estágio: Severino do Nascimento

Nome do Estagiário: Paulina Celmira João Calala

Data de Início do estágio: 21/Abril/2016

Data de conclusão do estágio: 20/Julho/2016

N.º de Estagiário recebido pela empresa: 2

Análise Global do Desempenho do Estagiário

Grau de Desempenho: MB= Muito Bom B= Bom R= Regular I= Insatisfatório					
Factores de Desempenho	Descrição	MB	B	R	I
	Manuseio do Equipamento		X		
	Aproveitamento do Tempo de Trabalho	X			
	Utilização de Materiais		X		
	Aprendizagem com base na Resolução de Problemas		X		
	Aprendizagem baseada em Gestão de Projectos		x		
	Capacidade de Análise Crítica	X			
	Capacidade de Aprender	X			
	Produtividade	X			
	Iniciativa		X		
	Aceitação de Responsabilidades		X		
	Habilidades de comunicação	X			
	Habilidades computacionais		X		
	Pontualidade	X			
	Assiduidade			X	
	Cumprimento das Normas Internas		x		
	Relacionamento com os Superiores	X			
Relacionamento com os Colegas	X				

Análise Individual do Desempenho do Estagiário

Indique, de acordo com o desenvolvimento do estagiário, o grau de desempenho dos factores relacionados abaixo utilizando a seguinte escala: MUITO BOM (**MB**); BOM (**B**); REGULAR (**R**) e FRACO (**F**).

Nome do Estagiário	Factores de Avaliação Individual									
	ABGP	ABRP	CAC	TE	HC	HCP	CA	FLEX	VN	SF
Paulina Celmira João Calala	B	B	MB	MB	MB	MB	MB	B	R	B

- (ABGP)** Aprendizagem baseada na Gestão de Projectos
- (ABRP)** Aprendizagem com base na Resolução de Problemas
- (CAC)** Capacidade de Análise Crítica
- (TE)** Trabalho em Equipa
- (HC)** Habilidades de Comunicação
- (HCP)** Habilidades Computacionais
- (CA)** Capacidade de Aprender
- (FLEX)** Flexibilidade
- (VN)** Visão de Negócios
- (SF)** Saber Fazer

Guião de Entrevista aos Motoristas da Maçon, Transportes, Lda.

Entrevistados: 94 Motoristas de diversos serviços

Caro(a) Motorista,

Queremos solicitar a sua colaboração para uma investigação que tem como objetivo estudar a relação entre a remuneração e a satisfação no trabalho.

Desta forma, pedimos-lhe que responda a todas as questões que lhe vão ser colocadas, sem receio. Não existem respostas certas nem erradas. Responda apenas de forma a refletir as suas opiniões pessoais.

Os dados que nos vai facultar são confidenciais e anónimos, destinando-se ao estudo acerca das variantes supracitadas, .

A sua participação nesta investigação é voluntária. Se, a qualquer momento não quiser dar o seu contributo e continuar, sinta-se à vontade para se retirar.

1. Qual é a sua idade?
2. Qual é a sua Função?
3. Em que ano começou a trabalhar na Maçon? tempo em anos está na casa?
4. Que idade tem? Qual é a idade média estipulada para quem queira ingressar ao cargo de motorista?
5. Qual é o seu nível de escolaridade?
6. É solteiro, casado, divorciado ou viúvo? Tem filhos? Quantos?
7. Entrou na Maçon já como motorista ou teve alguma formação para mudança de função, na Maçon?
8. Qual é o nível de experiência exigido, para a função?
9. Gosta das condições de trabalho oferecidas pela Maçon?
10. Qual é o seu horário de trabalho: por turnos ou fixo?
11. Quantas horas trabalha por semana? Tem trabalhado em horas extraordinárias?
12. Quanto tempo tem de folga?
13. Qual é o seu vínculo contratual com a Maçon: Contrato efetivo, Contrato temporário ou Independente?
14. De forma geral, os objetivos da empresa têm vos sido divulgados?
15. Conheces o sistema de remunerações e os benefícios da empresa, e sentes-te satisfeito ou insatisfeito, pelo teu desempenho?
16. Tendo em conta o mercado, a atual situação económica e financeira, sentes-te satisfeito com o salário que auferes?
17. A antiguidade reflete ou não na sua remuneração e nos benefícios que a empresa oferece?
18. Como te sentes dentro da Maçon?
19. Alguma vez te sentiste injustiçado, relativamente ao salário que recebes e o seu desempenho?
20. Já teve alguma oportunidade de desenvolvimento na sua função, com alguma formação, tirando os treinamentos e refrescamentos que recebem?

21. Alguma vez foi contemplado com algum prémio depois de uma jornada de trabalho ou de uma viagem, ou recebeu algum elogio, por ter sido considerado como bom motorista, ou por estar a conservar bem a viatura com que trabalha?
22. Quais são os benefícios que a Macon vos oferece além daqueles que já conhecemos?
23. Na Macon, o nível de escolaridade dos motoristas contribui para o aumento salarial ou nem por isso?
24. Já pensou em ser promovido?
25. O seu Trabalho tem sido reconhecido pela chefia direta?
26. Quantos Motoristas femininos têm na Macon?
27. Em que Província Trabalha?
28. Foi transferido para a Província, levou a sua família?
29. A Macon cria condições para o acolhimento das famílias dos motoristas em caso de transferências?
30. Tudo somado, considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa sente-se: muito satisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito insatisfeito, Nem satisfeito nem insatisfeito?

Muito Obrigada!

		
Autorização para Emissão de Cortesia		
Rufino Kangasso Matrícula: 12131	Solicitante: Eng.º Pinto – Assessor Soc. e Rel. Inst. Matrícula: 40000	
Origem: Luanda	Data:10/08/2016	Horário:05:47
Destino: Huambo		
Motivo da solicitação: o funcionário vinha a fim de efetuar ao levantamento da sua carta de condução averbada em S Públicos.		
Autorização		
Local: Luanda	Data:10/08/2016	
Nome: Severino de Nascimento	Cargo: Superintendente RH	



Á
SUPERINTENDENCIA DOS R. HUMANOS
DA MACON TRANSPORTES
LUANDA

ASSUNTO: Solicitação de Bilhete de Passagem

António Domingos Andrade, trabalhador desta empresa, alocado na área de **Operações**, sob o registo N° **10748**, exercendo a função de **Motorista Pesado Urbano**.

Vem por intermédio desta, solicitar um (2) bilhete de passagem de **Luanda** para **Malange**, no valor de **KZ 7.500,00** Para **Susana** e **Dorca**, o mesmo devem ser descontados no salário em (1) parcelas.

Ciente que tal solicitação merecerá a vossa maior atenção
Sem mais outro assunto de momento

Luanda, ao 02 de Setembro de 2016

Subscrevo – me

À
SUPERINTENDÊNCIA
DOS RECURSOS HUMANOS

ASSUNTO: **Solicitação de Empréstimo**

xxxxxxxxxxxxxxxx, trabalhador desta empresa, alocada na Área Operacional, com a função de xxxxxxxxxxx, sob o registo nº xxxxxxxxxxx.

Vem por intermédio desta, solicitar um empréstimo no valor de kz xxxxxxxxxxx, a fim de resolver problemas pessoais, a ser descontado nos seus salários a partir do mês de Julho em xxxxxx parcelas.

Ciente que tal solicitação merecerá a vossa maior atenção.

Sem mais outros assuntos de momento.

Luanda, 01 de Junho de 2016

Subscrevo-me

José António



- Apoio Social

Concessão de Empréstimos

2016

Meses	Quant. Trabalhadores beneficiados	Valor total KZ
Janeiro	24	1.345.000,00
Fevereiro	31	1.625.000,00
Março	39	3.100.000,00
Abril	36	1.980.000,00
Maior	32	2.030.000,00
Junho	39	2.000.000,00
Julho	30	1.380.000,00
Agosto	34	1.455.000,00
Setembro		
Outubro		
Novembro		
Dezembro		
Total	231	13.460.000,00



Apoio Social

Atendimento e acompanhamento aos Trabalhadores

2016

Meses	Visita Domiciliar	Visita Hospitalar	Apoio Funeral	Acidente de Trabalho
Janeiro	00	02	10	03
Fevereiro	01	00	07	02
Março	00	01	19	00
Abril	00	00	13	00
Maió	00	02	13	03
Junho	01	10	22	05
Julho	00	02	09	02
Agosto	04	00	07	01
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				
Total	06	17	102	16

	REGISTO DE FÉRIAS	
Nome: GONÇALO MANUEL GOUVEIA		Registo: 20630
Cargo: MOTORISTA PESADO	Data Admissão: 13/05/ 2009	
Relativa ao Período: 2015/ 2016 Período de Gozo: <input checked="" type="checkbox"/> Integral: 01 /05 /16 a 30/05/16 <input type="checkbox"/> Parcial: _____ dias ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Obs:
Relativa ao Período: _____ / _____ Período de Gozo: <input type="checkbox"/> Integral: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ <input type="checkbox"/> Parcial: _____ dias ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Obs:
Relativa ao Período: _____ / _____ Período de Gozo: <input type="checkbox"/> Integral: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ <input type="checkbox"/> Parcial: _____ dias ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Obs:
Relativa ao Período: _____ / _____ Período de Gozo: <input type="checkbox"/> Integral: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ <input type="checkbox"/> Parcial: _____ dias ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Obs:
Relativa ao Período: _____ / _____ Período de Gozo: <input type="checkbox"/> Integral: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____ Parcial: _____ dias ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Obs: