



ISSN: 2310-0036

Vol. 13 | Nº. 2 | 2022

### Amália Dickie

Universidade Católica de Moçambique

### Ana Saltiel

Universidade Católica de Moçambique

### Fernanda José

Universidade Católica de Moçambique

## A Remuneração Estratégica Permanente e Sustentável, em Instituições Públicas e Privadas

### Permanent and Sustainable Remuneration Strategy in the Public and Private Institutions

#### RESUMO

A remuneração estratégica permanente e sustentável é um tema que surge pela impressão de que ela surta os efeitos desejados, na maior parte das Instituições. Neste artigo, questiona-se até que ponto esta forma de remuneração é do domínio dos gestores, assim como o seu impacto na vida dos colaboradores. O objectivo foi de analisar a forma de implementação deste tipo de remuneração nas instituições em estudo. Optou-se pela estratégia de estudo de caso, à luz da perspectiva de Yin (2003), fortemente considerada em ciências humanas. Os participantes do estudo foram 4 instituições entre públicas e privadas, envolvendo 8 gestores de recursos humanos. A entrevista semiestruturada foi a técnica de recolha de dados de eleição. A triangulação dos diferentes métodos, Instrumentos, técnicas e fontes permitem a consistência e a fiabilidade das informações obtidas, o que propicia a compreensão do objecto de estudo que se assenta especificamente no domínio do conceito de remuneração estratégica; a criação de condições objectivas para operacionalização dessa estratégia; a valorização dos resultados da avaliação de desempenho como suporte de implementação; a redefinição de formas e critérios claros de remuneração alicerçados no desempenho e resultados individuais. Às instituições públicas e privadas recomenda-se a programação da remuneração estratégica e o asseguramento do respectivo cabimento orçamental.

**Palavras-chave:** Remuneração Estratégica, Permanente e Sustentável.

#### Abstract

Permanent and sustainable strategic remuneration is a topic that arises from the impact it has in most institutions. In this article, we question the extent to which managers are familiar with this form of remuneration, as well as its effect on the lives of employees. The aim was to analyze how this type of remuneration was implemented in the institutions under study. The case study strategy was chosen, in the light of Yin's (2003) perspective, which is strongly considered in human sciences. 4 public and private institutions, involving 8 human resource managers were the study participants. Data collection was through semi-structured interview technique. The triangulation of the different methods, instruments, techniques and sources allowed the consistency and reliability of the information obtained, which provides an understanding of the object of study that is based specifically on the knowledge of the concept of strategic remuneration; the creation of objective conditions for the operationalization of this strategy; valuing performance evaluation results as an implementation support; the redefinition of clear remuneration forms and criteria based on individual performance and results. Public and private institutions are recommended to plan strategic remuneration and ensure that there is appropriate budget for that.

**Keywords:** strategic remuneration, permanent and sustainable.



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: [reid@ucm.ac.mz](mailto:reid@ucm.ac.mz)

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

## 1. Introdução

A Remuneração estratégica na actualidade constitui um desafio às instituições, pois, para a sua implementação depende de factores como a capacidade financeira, o plano de incentivos de cada organização. O objectivo desta pesquisa foi de analisar as formas de implementação da remuneração estratégica e sustentável nas instituições públicas e privadas em Moçambique, cuja operacionalização em conta as seguintes questões que nortearam a investigação: como é implementada a remuneração estratégica permanente e sustentável nas instituições públicas e privadas em estudo? Que diferenças significativas existem na forma de implementação da remuneração estratégica permanente e sustentável entre as instituições públicas e privadas? Que desafios existem na implementação da remuneração estratégica permanente e sustentável por parte destas instituições? Estes questionamentos incidiram, especificamente, sobre a Universidade Católica de Moçambique, a Universidade Licungo, A Direcção Provincial de Educação e o Conselho Autárquico da Beira.

A planificação do trabalho, obedece à seguinte sequência: no primeiro momento, destacamos o problema de investigação, os objectivos e as bases que as justificaram. De seguida, apresentamos o panorama conceptual e as teorias relacionadas com a investigação, o desenho metodológico e a sua justificação, caracterizamos os participantes, apresentamos os instrumentos e os procedimentos assim como o tratamento dos dados. Fizemos a apresentação, a análise e a discussão dos dados obtidos e por fim a conclusão, sintetizando as respostas dadas às questões de investigação levantadas, tendo em conta o cruzamento dos resultados das auto-avaliações, dos grupos de discussão, da entrevista ao professor, das análises documentais e do registo das observações das aulas bem como a revisão da literatura.

Consideramos o estudo relevante, na medida em que, actualmente, as empresas e instituições têm vindo a reconhecer, os colaboradores que esforços empreendem para o sucesso da empresa ou avanços na instituição valorizando mais os melhores trabalhadores. O estudo pode ser considerado exploratório e descritivo, por assumir um carácter semi-indutivo e compreensivo, circunscrevendo-se ao paradigma interpretativo e se enquadrando na epistemologia da compreensão que se apoia no espectro individual e específico da relação entre um sujeito e um objecto “cuja existência é independente e se afirma na mutualidade existencial, portanto única para cada situação concreta” (Paszkievitz, 1997, p. 2013).

Assume-se uma abordagem qualitativa, na modalidade de estudo de caso por se preocupar mais em compreender com profundidade as complexas relações entre o facto ou fenómeno, com recurso à descrição das experiências em contexto.

---

<http://reid.ucm.ac.mz/>

## 2. Abordagens sobre remuneração - Remuneração Estratégica

Chiavenato (2014) considera a remuneração como a função de recursos humanos que lida com as recompensas que as pessoas recebem pelo desempenho na empresa. Mações (2018) afirma, por outro lado, que as remunerações são salários pagos, contratualmente aos trabalhadores, pelo trabalho executado sendo fixo ou variável. Já Lavieque (2011) defende que remuneração é um instrumento essencial para captar e reter pessoas como recursos vivos e inteligentes necessários e adequados à prossecução de objectivos de uma determinada organização.

Chiavenato (2014) propõe duas abordagens sobre remuneração, a tradicional e a moderna. A primeira onde as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, (financeiros e materiais) também conhecida por modelo mecanicista do *homo economicus*; a segunda, que considera que as pessoas são movidas por uma grande variedade de incentivos: salário, objectivos e metas, satisfação no cargo e na organização, realização pessoal, com base em esquemas flexíveis, dentro de uma política, que procura ajustar as diferenças individuais entre pessoas e seus desempenhos, considerando as metas e os resultados a serem alcançados. Esta segunda abordagem o autor chama-a de remuneração estratégica. Ela consiste na aplicação variada, do sistema de pagamento dos colaboradores pela organização, pelos resultados alcançados, num determinado período de tempo, tendo em consideração o conhecimento da missão, visão e valores institucionais.

Na mesma senda, Marquart, Lunkes & Rosa (2012) definem “a remuneração estratégica como sendo “uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e actuando como meio de atingir os resultados esperados” (p. 214), portanto a remuneração estratégica visa entre outros elementos a reconhecer os trabalhadores que mais se empenham no alcance dos objectivos da organização.

## 3. Tipos de remuneração na perspectiva de Chiavenato

Chiavenato (2014) propõe alguns tipos de remuneração que abaixo se descreve:

**Remuneração fixa/remuneração variável** – considera-se fixa a remuneração paga mensalmente ou por horas mediante critérios previamente definidos e, são variáveis, quando abarcam cargos elevados na hierarquia organizacional (em função dos resultados operacionais obtidos).

**Remuneração por desempenho/tempo de serviço** – considera-se remuneração por desempenho, quando abrange as contribuições individuais ou colectivas (salários por produção-unidades produzidas ou número de vendas ou atendimento, ou enfatizam tempo de serviço) onde os salários se verificam em função do cargo, acrescido de um valor adicional de anos de serviço na empresa.

O autor defende, que as recompensas vinculadas ao tempo de serviço são concebidas automaticamente em certos intervalos como 5 ou 10 anos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório. Por seu turno, Camara (2000) entende que, os sistemas baseados na antiguidade embora sobrevivam em algumas empresas, constituem um paradigma ultrapassado e tendem a desaparecer, pois este tipo de remuneração se baseia somente na lealdade e no tempo de serviço, descurando assim o desempenho do funcionário.

**Remuneração no cargo/remuneração da pessoa** – a remuneração no cargo é uma remuneração tradicional apenas com base no cargo exercido pela pessoa na organização, e a remuneração da pessoa foca nas competências e nos talentos e nas habilidades para realizar com sucesso múltiplas tarefas.

**Recompensas por competências** – Os salários, benefícios, símbolos de estatuto, entre outros, são atribuídos tendo em conta as funções que o trabalhador desempenha e, exceptuando os bónus e os aumentos por mérito. Chiavenato (2014), refere que esse tipo de recompensas é concebido separada ou conjuntamente como retribuição pelo alcance de objectivos organizacionais, tais como aumento da produção, excelência no serviço, aumento de produtividade, entre outros. Já Bilhim (2007) entende como sendo uma característica subjacente a um indivíduo que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função podendo distinguir as seguintes áreas: (i) competências para lidar com as pessoas;(ii) competência para lidar com os negócios;(iii) competências para lidar com resultados e (iv) competências de autogestão.

**Igualitarismo/elitismo** – considera-se igualitarismo quando não existem diferenças na remuneração entre os trabalhadores que exercem as mesmas actividades. E o elitismo acontece quando a remuneração é por via de hierarquia funcional. No que concerne ao sistema de recompensas elitista ou hierárquico, estes não só estabelecem uma estreita relação entre o montante da remuneração e a posição que os empregados ocupam na estrutura organizacional, como também reforçam a noção de estatuto, dando aos mesmos benefícios específicos que constituem símbolos de estatuto, correspondentes ao seu nível hierárquico na empresa. Por outro lado, num sistema igualitário, os empregados têm mais facilmente acesso às compensações muito elevadas, permitindo um clima organizacional mais favorável, que prima pela tomada de decisão com base nos conhecimentos técnicos, contrastando com o poder hierárquico (Camara, 2000).

**Prémios monetários/prémios não monetários** – monetários compreendem salários ou prémios salariais; não monetários são intangíveis como por exemplo a segurança no emprego, garantia de reforma, contractos por tempo indeterminado.

---

<http://reid.ucm.ac.mz/>

#### **4. Centralização de decisões salariais / descentralização das decisões salariais**

As decisões podem ser controladas centralmente (Departamento de Recursos Humanos) isto se a instituição considerar importante responsabilizar os especialistas e técnicos dos recursos humanos; as decisões podem ser descentralizadas se as decisões salariais estiverem sob a alçada dos gestores de linha. Segundo Camara (2000), a centralização está associada à ideia de manutenção da equidade na empresa, pelo que as propostas dos gestores de linha para a fixação ou revisão salarial dos seus colaboradores é enviada para um órgão central que as validará, assegurando que as referidas propostas estão em consonância com a prática da empresa e não vão ferir a equidade de tratamento de empregados com cargos de igual complexidade e, níveis de desempenho equivalentes.

#### **5. Sistema de Remuneração na função pública**

O sistema de Remuneração na função pública em Moçambique se assenta nos Estatutos Gerais dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), onde é constituída pelo vencimento e suplementos. Temos as seguintes formas de remunerações e subsídios: Remuneração por Substituição; remuneração por trabalho extraordinário; remuneração por trabalho nocturno; remuneração por gratificação de chefia; remuneração em período de formação; remuneração do funcionário estudante subsídio de adaptação; subsídio de trabalho em condições excepcionais.

Segundo EGFAE, o desempenho de uma função por substituição confere o direito a receber o vencimento da ocupação substituída sempre que se trate de período igual ou superior a 30 dias consecutivos. O funcionário substituído tem direito ao abono da totalidade do vencimento da função incluindo os subsídios inerentes a função.

Considera-se trabalho nocturno o que for prestado no período compreendido entre as 20 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte. As condições para a sua realização e remuneração são reguladas nos termos de legislação especial. O Subsídio de Gratificação e chefia é aplicado quando o vencimento da função é igual ou inferior ao vencimento auferido pelo funcionário designado. O Subsídio de Adaptação é fixado por um período de três meses, em caso de transferência por iniciativa do Estado para fora do local onde normalmente se presta serviço.

O Suplemento de Trabalho em condições excepcionais é aplicado quando os interesses do Estado o exigirem, podendo ser definidos locais ou actividades em relação aos quais é abonado um suplemento em virtude de condições e riscos especiais de trabalho, traduzidos por particular desgaste físico ou psíquico decorrentes da natureza do trabalho ou do local.

Os funcionários seleccionados para frequentar cursos de formação ou de aperfeiçoamento técnico profissional, reciclagens ou estágios, realizados em território nacional ou no estrangeiro tem direito a uma remuneração fixada em diploma específico. A Remuneração do Funcionário Estudante é fixada em legislação especial em obediência aos planos de formação do seu organismo.

## 6. Sistema de Remuneração nas Instituições Privadas

O sistema de Remuneração nas instituições privadas é definido pelo seu órgão máximo. Desta feita, o sistema de remuneração na instituição privada em estudo, assenta-se nos Estatutos da Universidade Católica de Moçambique, (EUCM), pelo Decreto número 43/95, de 14 de Setembro, é constituído pelo vencimento e subsídios especiais. Os pagamentos de salários são baseados em categorias profissionais, e escalões, onde a categoria de técnico-administrativos, para além dos salários base, subsídios de carreira e de risco é considerado o subsídio de formação. Para a categoria de docente e investigadores, para além de salário base e subsídio de carreira é considerado o subsídio de investigação e de exclusividade. Portanto todos os subsídios são em função duma certa percentagem sobre o salário base.

Alguns estudos apontam que actualmente, a remuneração estratégica tem sido uma questão valorizada pelos gestores e que muitas empresas optam pela variedade de tipos de remuneração, como é o caso do estudo realizado por Serra Oliveira, Andressa Ozan e Lara, Júlio Cezar, aparentava que a empresa não adoptava diferentes tipos de remuneração estratégica, e caso adoptasse, a forma mais usual seria a remuneração variável.

O resultado observado foi que, ao contrário do que se aventava, a empresa adopta vários tipos de remuneração estratégica, e a forma mais usual de remunerar os colaboradores era a remuneração funcional, ou seja, uma remuneração determinada pelo cargo/função e ajustada ao mercado. Um outro estudo realizado por Chambela (2012), sobre o Sistema de Classificação de Mérito usado na AT para avaliação dos funcionários, com vista a assegurar que o desempenho, atitude e conduta destes sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro de um sistema padronizado. O estudo revelou que o uso do modelo de administração contingencial visa estabelecer critérios e parâmetros de avaliação tendo em conta o alcance dos resultados determinados e garantir a competitividade. Embora se considere o sistema importante, o mesmo apresenta alguma subjectividade e falta de transparência na sua implementação, para torná-lo fiável, perante os funcionários.

Portanto, pode-se observar pelos estudos acima, que a tradicional sistema de remuneração já não se mostra suficiente, torna-se fundamental que as empresas adicionem ao sistema de remuneração tradicional novos sistemas, como assegura Chiavenato (2014), a remuneração fixa se tornou insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proactivo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Por isso, para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivos. Destacou o plano de bonificação anual, que consiste num valor monetário oferecido no final de cada ano aos de-

---

<http://reid.ucm.ac.mz/>

terminados colaboradores em função da sua contribuição para o desempenho na organização; na função pública, esse conceito vai mais além sendo uma componente quase fixa em relação aos que desempenham cargos de chefia ou que trabalham longe das capitais provinciais. Por outro lado, o incentivo pelo desempenho é atribuído de forma restrita para um número pré-definido de funcionários em cada ano.

## **7. Definição do Problema**

As empresas recompensam os trabalhadores pelo trabalho ou serviço prestado com uma remuneração. A remuneração estratégica tem a intenção de destacar e reconhecer os colaboradores que vêm contribuindo mais para o sucesso da empresa ou avanços na instituição. Infelizmente muitas instituições ou empresas não conseguem assegurar, de forma permanente e sustentável, as recompensas que possam garantir a vantagem competitiva das mesmas e assiste-se a não abrangência, pela premiação, de um número significativo de trabalhadores com excelente desempenho pelo facto de os critérios de premiação serem pouco claros ou subjectivos. Daí que se coloca a seguinte questão. Perante estas considerações define-se a seguinte questão estratégica para a presente pesquisa: que desafios existem na implementação da remuneração estratégica permanente e sustentável nas instituições de ensino? Para responder a esta questão, formulou-se o seguinte objectivo: analisar a forma de implementação da remuneração estratégica e permanente nas instituições em estudo.

## **8. Desenho e Metodologia**

De modo a responder aos objectivos propostos e às questões de investigação, o estudo assumiu um desenho metodológico de estudo de caso, que segundo Yin (2003) permite estudar com relativa profundidade o problema, ouvindo um número considerável de sujeitos, neste caso 8 sujeitos, observando as práticas e analisando um conjunto de diferentes documentos normativos e de gestão e remuneração estratégica, referente a uma realidade específica de três instituições públicas e uma privada. As questões colocadas orientaram a que o estudo tivesse uma abordagem especialmente qualitativa, alicerçada num paradigma compreensivo interpretativo, na perspectiva de Guerra (2006), que considera os estudos qualitativos como aqueles que procuram compreender com relativa profundidade as complexas relações entre os factos ou fenómenos, com recurso à descrição das experiências em contexto.

Para garantir a consistência e fiabilidade das informações recolhidas, optou-se por uma triangulação dos métodos e instrumentos, bem como das respectivas fontes. Houve uma combinação de métodos e instrumentos: a entrevista, a análise documental, a observação, a pesquisa bibliográfica, celulares e computadores. As fontes foram igualmente diversificadas destacando-se os gestores dos recursos humanos das instituições em estudo, a revisão da literatura e os documentos normati-

vos em vigor em Moçambique. A multiplicidade de instrumentos segundo Yin (2003), ajuda a recolher uma série de informações sobre as questões históricas, atitudes e comportamentos. Por outro lado, as conclusões e resultados, tendem a ser mais consistentes e convincentes, uma vez que procedem da convocação de várias fontes e perspectivas.

Segundo Gil (2002), quanto aos objectivos, a pesquisa pode ser de carácter exploratório, descritivo e explicativo. Neste contexto, este estudo assumiu a característica duma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito.

A análise documental constituiu uma das importantes técnicas de recolha de dados. Muitos são os documentos organizacionais que contribuíram na construção dos dados exploratórios: planos estratégicos, políticas de remuneração, estratégias de manutenção do pessoal, mudanças nas remunerações, planos de incentivos e benefícios oferecidos aos funcionários entre outros. Esses documentos revelaram aspectos interessantes da vida organizacional e auxiliaram na percepção de alguns aspectos das nossas questões de investigação.

A observação é um acto intencional e deve ser conduzida de forma simples e sistemática permitindo uma proximidade continuada com o fenómeno a estudar (Guimarães, 2003). No processo de observação foram anotadas as situações consideradas relevantes para o nosso estudo, como o clima da organização, relação entre colegas, comprometimento na realização das actividades profissionais, o sistema de gestão da comunicação por parte dos colaboradores, a interacção entre eles ao realizarem as actividades, o nível de apoio.

O guião da entrevista individual foi um dos instrumentos de recolha de dados, as questões foram organizadas em diferentes categorias que procuravam explorar os significados que os gestores dessas instituições atribuem à remuneração estratégica sustentável. Assumiu-se a entrevista semiestruturada, de modo a permitir uma maior interacção no nosso estudo e consequentemente auxiliar na aquisição de mais informações possíveis. Mas sabemos que as entrevistas semiestruturadas tem a desvantagem de admitir desvios. Nessa situação, tivemos que redireccionar as questões sem descartar as ideias do entrevistado.

De acordo com Guerra (2006), considera que a não utilização de amostras em estudos de abordagem qualitativa, é sustentada pela saturação teórica. O conceito de saturação teórica segundo o autor, justifica-se quando o investigador considerar que já possui dados ou respostas suficientes para responder as suas questões, não há necessidade de continuar a entrevistar mais sujeitos. Portanto neste estudo foram envolvidos 8 sujeitos, sendo 4 na instituição privada e 4 nas instituições públicas. O critério de selecção dos sujeitos baseou-se no factor larga experiência na área dos recursos humanos das referidas instituições.

---

## 9. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta fase, fez-se a análise e a discussão dos resultados obtidos, através do processo de análise de todos os dados, organizados segundo as nossas questões de investigação que no decorrer do processo de apresentação e análise dos referidos resultados fez-se a triangulação dos resultados obtidos para cada uma das questões de investigação com as nossas fontes de informação.

### Implementação de remuneração estratégica nas instituições públicas e privadas

Para a questão relacionada com a implementação da remuneração estratégica nas instituições públicas e privadas, interessava saber sob ponto de vista dos gestores de recursos humanos o significado das palavras-chave, remuneração estratégica. Esta questão surgiu do processo de entrevista com os sujeitos, e consideramos pertinente abordar, pelo seu teor. Para essa questão, o sujeito A2 definiu remuneração estratégica como “um plano de remuneração flexível” e o A1 acrescentou que, “tem a ver com o plano de benefícios e incentivos dos funcionários”. Com essas respostas, pode-se inferir a existência de um fraco domínio do conceito “remuneração estratégica”, por parte dos gestores das instituições em estudo. Pois que, a remuneração estratégica consiste na aplicação variada de como a organização paga os seus colaboradores, pelos resultados alcançados, num determinado período de tempo, tendo em consideração o conhecimento da missão, visão e valores institucionais (Chiavenato, 2008), daí que o processo de sua implementação e interpretação apresenta uma bipolarização na sua inferência. Porém há consenso que a remuneração estratégica é aquela em que o objectivo principal é de manter o trabalhador satisfeito, valorizar sistematicamente os melhores e assegurar a sustentabilidade das instituições por um longo período de tempo. A remuneração estratégica é também uma forma de engrandecer o trabalhador. Existem funcionários bons, mas existem os melhores que precisam ser cada vez mais reconhecidos.

Para apurar como é implementada a remuneração estratégica nas instituições em estudo, foram analisados documentos referentes aos sistemas de remunerações. Segundo o Plano Estratégico da CU (2018-2020), a implementação da remuneração estratégica tem como uma das metas, ter mecanismos de motivação pessoal, social e profissional e isso “é feito através de revisão periódica da tabela salarial” conforme o A4. E ao mesmo tempo a aplicação do plano de benefícios sociais onde estão claramente indicadas as formas que a CU projectou para motivar os seus funcionários. Os mais destacados são assistência medicamentosa, assistência em caso de morte, concessão de prémios para determinados concursos, e cabaz de Natal.

Por outro lado, as instituições públicas (IP's) oferecem benefícios plasmados no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado EGFAE (artigo 77) e na Lei laboral vigente na República de Moçambi-

que. Há também despachos internos nas instituições públicas para melhor especificação dos benefícios a aplicar, de acordo com o contexto e situação. Para B1, C1, D1 D2 os benefícios que mais se destacam são: 13º salário, bônus especial por formação, subsídio de risco e, para alguns, subsídio de cheiro no caso de CACB, subsídio de turno, assistência médica e medicamentosa para si e familiares, subsídio de renda para algumas posições de liderança, subsídio de adaptação, transporte (para si e familiares) no caso de deslocação por transferência ou colocação, remuneração de férias não gozadas, ajudas de custo, aposentação. De forma consolidada repisaram que, na função pública, os incentivos vêm destacados em documentos já divulgados pelo governo moçambicano. C1, D1 e D2 apontaram adicional e especificamente, o Decreto 30/2018 de 22 de Maio e o SIGEDAP (Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública) e o Regulamento Geral do Estatutos dos Funcionários e Agentes do Estado.

Portanto a literatura e documentos apontam para uma diferenciação sobre a forma de implementação da remuneração estratégica, percebendo-se que nas Instituições Públicas tomam como base o preconizado no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado EGFAE (artigo 77) e na Lei Laboral vigente, sendo os seus itens aplicados conforme o orçamento disponível para cada IP, anualmente. Nas privadas, também há uma prática de remuneração estratégica tomando como base regulamentos específicos sobre a matéria e aberturas no orçamento. Em ambos os casos a promoção vertical e a progressão horizontal, quando concretizadas, proporcionam valores que contribuem para a motivação dos colaboradores.

### Reconhecimento do Bom Desempenho

Para reconhecer o bom desempenho dos colaboradores, o plano de benefícios sociais no artigo 15;7 aponta a possibilidade das Unidades Básicas (UB's) terem o dever de premiar os trabalhadores que mais se destacam conforme a sua organização. A2 confirmou que *“há alguns anos atrás, era possível fazer isso, embora com pouco”*. Isso pouco se referia ao valor alocado no orçamento para o efeito. A1 acrescentou que *“pedíamos a todos os colegas para fazer contribuição de 200mts para comprar um presente para o melhor trabalhador, o trabalhador mais velho e o trabalhador mais novo”*. Os prémios variam entre material de escritório tais como computador, impressora etc... e electrodomésticos como congelador e televisão por exemplo. Da observação e tempo que os autores estão na CU, revelaram que quando não há mesmo nada, em termo de finanças para prémios, os administradores esforçam-se para, pelo menos, oferecer um certificado e divulgação dos melhores trabalhadores no quadro de honra. A3, e A4 confirmaram que isso é realizado mesmo a nível das UB's e não tem nada a ver com a R. Isso quer dizer que, a decisão mesmo de premiar e o que dar como prémio, é da responsabilidade de cada UB's. Nas instituições públicas os membros de direcção

**Commented [MM1]:** Estes códigos devem ser decifrados.

<http://reid.ucm.ac.mz/>

não recebem prémios de ninguém. Assim A2 afirmou que *“os únicos prémios que recebem os membros de direcção são o reconhecimento e a promoção.”* Através de observação, os autores confirmam que os que apresentam melhor desempenho são promovidos de vez em quando e exercem a função de chefia por muito tempo. O não se tomar em conta a premiação das Chefias, nas instituições públicas, poderá alimentar alguma indiferença e desmotivação para maior empenho no cargo. Por conseguinte apresentando ou não um bom desempenho, nada altera nas suas remunerações. Portanto não há nada que sustente, de forma criteriosa, o incentivo por desempenho a nível dos gestores.

Nas instituições públicas B1, C1, D1, D2 afirmaram que os prémios e distinções concretizam-se através da oferta material, cheques e destaque no quadro de honra. Normalmente estes incentivos são oferecidos, todos os anos, no dia da Função Pública. No caso da CACB estes incentivos são oferecidos a um número limitado de trabalhadores, por grupos de função ou sectores de actividade. De realçar que, em caso de empate, ao se escolher o melhor trabalhador, privilegia-se o mais antigo como forma de valorizar os que permanecem muito tempo na instituição. Na UL, segundo C1, a tabela de incentivos não está somente associada ao desempenho como também a sobrecarga inerente a função desempenhada, sobretudo de gestão. Portanto existem incentivos por exercer determinada função de gestão e, incentivos anuais normais por desempenho que não abrangem as chefias. Na DPED, à semelhança das anteriores IP's, aproveitam o dia da Função Pública para atribuição de prémios materiais (cujo valor não deve exceder o salário mínimo nacional), diplomas de honra, fixação no quadro. É uma actividade programada, anualmente, e consta no plano estratégico de 4 anos (2020-2024). O incentivo por desempenho é oferecido a um número limitado de funcionários destacados anualmente.

Em geral, nas IP's, os que normalmente são abrangidos pela premiação, por desempenho, fazem parte do corpo técnico administrativo e apoio, portanto pessoal operacional. E, a selecção dos premiados, se realiza ao nível dos departamentos ou sectores. Nas Instituições Públicas (IP's), não se atribui prémio aos membros que exercem cargos de direcção e chefia considerando-se que os incentivos já vêm associados ao cargo que exercem sendo 25% sobre o vencimento base. Findo o exercício de chefia, este subsídio é desactivado. Há casos em que este subsídio se mantém, definitivamente, como direito adquirido quando se exerce a função de direcção e chefia por 10 anos consecutivos ou intercalados. Há também a atribuição de subsídios de localização e subsídio de adaptação, por três meses, para os trabalhadores que são colocados fora das capitais ou transferidos. Estes valores são inclusos na planificação de médio e longo prazo.

No que se refere às recompensas por Desempenho ou por Antiguidade, existem diversas formas de estabelecer uma ligação entre o desempenho e as recompensas, sejam estas individuais ou em grupo (Camara, 2000). No caso, observa-se um desfasamento entre o desempenho e as respectivas recompensas. Assegura-se que as instituições públicas e privadas conferem uma maior re-

levância à antiguidade *versus* recompensas, como forma de valorizar os mais antigos, capitalizar a sua experiência e incentivar a permanência nos mais novos. C1 refere, por exemplo, que em caso de empate, na pontuação do desempenho, privilegia-se o mais antigo. Nas recompensas, relacionadas com desempenho excepcional, assiste-se ao enaltecimento da meritocracia. Adicionalmente, constata-se que a avaliação do desempenho parece destinar-se mais ao pessoal operacional, ficando a avaliação das chefias secundarizada.

### **Principais diferenças na forma de operacionalização da remuneração estratégica entre as instituições públicas e privadas**

Existe diferença na operacionalização da remuneração estratégica apesar de ser ligeira. Tanto nas instituições privadas como nas públicas, os trabalhadores que apresentam um desempenho excelente são seleccionados e depois premiados, publicamente, na base de incentivos extrínsecos determinados, autonomamente, pelas respectivas instituições. A diferença na sua aplicação está mais nos critérios usados na eleição, como por exemplo, A1 disse que também *“premeia-se os colaboradores mais velhos e mais novos”*, e nas instituições públicas a remuneração estratégica também surge, administrativamente, depois de uma classificação de desempenho acima do regular (bom), durante 3 anos consecutivos e a confirmação de cabimento orçamental.

Chiavenato (2014) refere a este facto que, as recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário são concebidas automaticamente em certos intervalos como 5 ou 10 anos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório; acrescenta ainda, que tais actos buscam proporcionar incentivo salarial. É de realçar que, separadamente, nem a remuneração fixa nem a remuneração variável possuem um efeito estratégico. Para que a remuneração seja considerada estratégica é necessário investir num ambiente caracterizado por uma relação saudável entre os funcionários e a instituição.

### **Desafios de implementação da remuneração estratégica**

Conforme o observado anteriormente, muitos profissionais de recursos humanos, não souberam definir a remuneração estratégica, e isso pode se considerar como um dos dificultadores da implementação efectiva da remuneração estratégica. Para além disso, os planos de remunerações rígidos e fixos não permitem a flexibilidade e incrementos de iniciativa proactivas, como argumenta o sujeito A3, *“as UB’s devem primeiro ter autorização da Reitoria para puderem dar prémios em valor monetário, aos seus funcionários.”* Com isso, fica evidente que a implementação da remuneração estratégica é condicionada a uma prévia autorização da estância superior a esta, tendo para o efeito

---

<http://reid.ucm.ac.mz/>

salvaguardado a questão de um cabimento orçamental aprovado assim como garantia de uma sustentabilidade financeira a longo prazo.

As dificuldades de implementação da remuneração estratégica também são causadas pela falta de um plano claro sobre as premiações, segundo o sujeito A2, para este caso, esclarece que *“esse ano não tinha pensado em nada, uma vez que é necessário pedir autorização”*, e o sujeito A1 por sua vez, afirmou que *“entrei em quando o ano já estava a decorrer o que dificultou fazer qualquer plano para premiação dos melhores colaboradores”*. Vale ressaltar que os planos de remuneração estratégica nas instituições públicas como privadas são anuais, embora a base central seja de quatro anos. Sendo assim, pode-se inferir que as planificações estratégicas dos incentivos não encontram grande expressão neste contexto.

## 10. Conclusão e Recomendações

Como o problema da investigação consistia em compreender os desafios existentes na implementação da remuneração estratégica permanente e sustentável nas instituições, depois das análises feitas, constatou-se que as instituições necessitam de implementar novas abordagens de procedimentos e políticas salariais sustentáveis que possibilitem o controlo dos custos com o pessoal sem comprometer a atracção, selecção e retenção de trabalhadores qualificados.

Constatou-se ainda que a nova política salarial (remuneração estratégica) pode propor a introdução de um pacote de remuneração variável e sustentável, que dependerá da avaliação de desempenho individual e deverá continuar a ser atractivo para os profissionais qualificados e dedicados reforçando, assim, a remuneração fixa actualmente em vigor.

Nas instituições públicas, o modelo de Remuneração Total as despesas com as remunerações do pessoal, representa uma considerável porção das despesas operacionais. Por isso, a eficácia e eficiência destas despesas, com enfoque estratégico, é fundamental para o sucesso da organização.

Os prémios de desempenho e os planos de reconhecimento nas instituições estudadas possuem um tratamento à parte e diferenciado, mediante a disponibilidade orçamental. O processo de premiação necessitaria de ter um enfoque estratégico, de modo a que se possa monitorar os momentos que fortificam a estratégia de remuneração adoptada, por isso, é fundamental que se saiba, quantos beneficiam da remuneração estratégica por um período considerável de 3 a 4 anos, pois, constitui um dado relevante para o sucesso das instituições.

O estudo recomenda a revisão do conceito de incentivo adoptado na função pública, para que os incentivos oferecidos pelo melhor desempenho não sejam confundidos com os atribuídos por inerência de funções de chefia ou gestão exercidas. Às instituições públicas e privadas recomenda-se, em síntese, a programação destas remunerações, a longo prazo, e o asseguramento do respectivo cabimento orçamental.

## Referências Bibliográficas

### Livros

- Bilhim, J. Castro, (2007). *Ciência da Administração*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Camara, P. B. da Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013), *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. (2007), *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos Recursos Humanos*, (2ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. (23ª ed.). Rio de Janeiro: Manole
- Chiavenato, I. (2008), *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Gil, A. C. (2002) *como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lavieque, Agostinho (2011), *Gestão de recursos humanos na administração pública em Moçambique*. Maputo: Ngira.
- Mações, M. A. R. (2018), *Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática*. (2ª ed.). Brasil: Actual Editora.
- Rodanov, C. C. Freitas, E. C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. (2ª ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Wood Júnior, T., Picarelli Filho, V., (2004). *Remuneração estratégica: A nova vantagem A nova vantagem competitiva*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

### Documentos

- Ministério da Função Pública, (2011). *Manual de Procedimentos do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração*. Maputo, Moçambique: DNEPA e ISAP.
- Imprensa Nacional de Moçambique, E. P. (2018), *Decreto n. " 5/2018-: Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado- REGFAE*. Maputo, Moçambique: Edição eletrónica, Pandora.
- Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) *Decreto 55/2009 de 12 de Outubro*. Moçambique.

### Monografias

- Chambela, S. A. L., (2012). *Remuneração por Desempenho: Impacto do Sistema de Classificação de Mérito usado na Autoridade Tributária, na Motivação dos Funcionários: (2010-2012)*. Maputo Universidade Eduardo Mondlane

### Revistas

---

<http://reid.ucm.ac.mz/>

Macedo F. & Dárbio R. (2018). Políticas de Remuneração nas Organizações: Sua Importância Estratégica no Avanço para a Competitividade, *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 03, Ed. 04, Vol. 03, pp. 113-124, Abril de 2018. ISSN:2448-0959.

Marquart, A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2012). Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e Sociedade*, 6 (13), 4-25.

UNEMAT (2012), Volume 1, Número 2 Contabilidade.

#### Internet

Carvalho, G. (setembro, 2015) *Remuneração estratégica*. Recuperado em: [http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-estrategica/https://www.Researchgate.net/publication/286368505REMUNERACAO\\_ESTRATEGICA\\_ESTUDO\\_DECASOEMUMAEMP\\_RESA\\_DO\\_COMERCIO\\_VAREJISTA\\_DE\\_MATERIAIS\\_PARA\\_CONSTRUCAO\\_EM\\_TANGARA\\_DA\\_SERRA-MT](http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-estrategica/https://www.Researchgate.net/publication/286368505REMUNERACAO_ESTRATEGICA_ESTUDO_DECASOEMUMAEMP_RESA_DO_COMERCIO_VAREJISTA_DE_MATERIAIS_PARA_CONSTRUCAO_EM_TANGARA_DA_SERRA-MT).

<https://www.researchgate.net/publication/280938344> Estudos de casos metodologia baseada em Yin 2003 - 2011.

Nichele, J., Stefano, S. R. & Raifur, L. (2015). *Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos*. Recuperado em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/24911>.