



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Relação entre Remuneração e Produtividade dos Funcionários dos Serviços de Oficinas
Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique

MONOGRAFIA

Gracinda Picardo Paninga

Maputo, Dezembro de 2025



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Relação entre Remuneração e Produtividade dos Funcionários dos Serviços de Oficinas
Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique

Gracinda Picardo Paninga

Monografia Apresentada ao Departamento de Psicologia como requisito final para obtenção
do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

Supervisor: Lic. Milton Mucuanga

Maputo, Dezembro de 2025

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta Monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia, Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso: _____

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri: _____

()

Examinador: _____

()

Supervisor: _____

(Lic. Milton Mucuanga)

AGRADECIMENTOS

Em cumprimento da palavra escrita em I Tes 5:18: “Em tudo dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco.” Agradeço a Deus, por mim ter fortalecido durante a jornada académica, reconhecendo a sua Graça e favor.

Aos meus pais, Picardo Paninga e Verónica Quive, pelos seus cuidados desde a minha vinda ao mundo e de forma específica, na área académica desde o ingresso ao ensino básico até ao ensino superior.

De igual modo, a minha tia, Atália Eduardo pela atenção prestada nos momentos em que mais precisei de apoio e por torcer sempre pelo meu sucesso.

Às minhas irmãs, Alita Paninga, Marta Paninga e Isabel Paninga que sempre disseram “dentro em breve a mana será a doutora de casa e a nossa inspiração”.

Ao meu supervisor, Lic. Milton Mucuanga, antes de supervisor, foi um pai e docente que contribuiu para o meu desenvolvimento na jornada académica, onde realçou o meu potencial e aprendi a acreditar que posso todas as coisas. Muito tenho por escrever, mas um dia que não me esquecerei foi no terceiro ano, quando apresentei um trabalho e no final colocou-se de pé e aplaudiu.

Os meus agradecimentos à Glória Ussaca, uma amizade que iniciou na academia e tem continuado na vida.

Por fim, agradeço aos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM que participaram nesta pesquisa, assim como a todos que directa e indirectamente me apoiaram durante esta caminhada.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Picardo Paninga e Verónica Quive e a minha tia Atália Chivale.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e que a mesma constitui o resultado do meu labor individual, estando indicadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

(Gracinda Picardo Paninga)

Maputo, Dezembro de 2025

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Médias da dimensão remuneração.....	21
Gráfico 2: Médias da dimensão relacionamento com a liderança	23
Gráfico 3: Médias da dimensão condições de trabalho.....	24
Gráfico 4: Médias da dimensão treinamento e desenvolvimento dos funcionários.....	25
Gráfico 5: Médias da dimensão relações interpessoais no trabalho.....	27
Gráfico 6: Médias da dimensão outros benefícios.....	28
Gráfico 7: Médias da dimensão desempenho dos funcionários.....	29

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1: Dados sociodemográficos dos participantes.....	20
Tabela 2: Correlação entre os componentes da remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM.....	30

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CFM	Caminhos de Ferro de Moçambique
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
FACED	Faculdade de Educação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SOG	Serviços de Oficinas Gerais
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science of Windows</i>
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

A presente pesquisa tem como objectivo avaliar a relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique. Esta pesquisa é aplicada, explicativa, estudo de caso e quantitativa, quanto à natureza, objectivos, procedimentos e abordagem, respectivamente. Os dados foram recolhidos mediante aplicação de um questionário fechado de escala de satisfação no trabalho, com uma amostra de 53 participantes seleccionados através da amostragem por bola de neve. A análise de dados foi feita através do SPSS versão 22. Os resultados mostraram que os funcionários estão insatisfeitos com os componentes da remuneração implementados nos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique e permitiram identificar o relacionamento com a liderança, relações interpessoais no trabalho, outros benefícios e desempenho dos funcionários como sendo os factores determinantes da produtividade. Igualmente, os resultados mostraram que existe uma relação estatisticamente significativa entre os componentes da remuneração e a produtividade dos funcionários da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Remuneração, Produtividade e Funcionários.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Formulação do problema	3
1.3. Objectivos	4
1.3.1. Objectivo geral	4
1.3.2. Objectivos específicos	4
1.4. Hipóteses.....	4
1.5. Justificativa	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Remuneração	6
2.1.1. Componentes da remuneração	6
2.1.2. Tipos de Remuneração.....	8
2.2. Produtividade	10
2.2.1. Factores determinantes da produtividade.....	11
2.2.2. Benefícios da produtividade.....	13
2.3. Relação entre a remuneração e a produtividade	15
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	16
3.1. Descrição da área de estudo.....	16
3.2. Tipo de pesquisa	16
3.3. População, amostra e amostragem.....	17
3.4. Instrumento de recolha e análise de dados	17
3.4.1. Instrumento de recolha de dados.....	17
3.4.2. Instrumento de análise de dados	18
3.5. Questões éticas.....	19
3.6. Limitações do estudo	19
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	20

4.1. Caracterização dos participantes.....	20
4.2. Dimensões de análise.....	21
4.2.1. Dimensão Remuneração	21
4.2.2. Dimensão Relacionamento com a Liderança.....	22
4.2.3. Dimensão Condições de trabalho.....	24
4.2.4. Dimensão Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários.....	25
4.2.5. Dimensão Relações interpessoais no trabalho	27
4.2.6. Dimensão Outros benefícios	28
4.2.7. Dimensão Desempenho dos funcionários	29
4.2.8 Relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM.....	30
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Conclusões.....	33
5.2. Recomendações	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Os funcionários são uma peça fundamental da empresa, pois a partir dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades consegue-se obter melhores níveis de produtividade, sendo a remuneração um dos principais incentivos para tal (Chiavenato, 2014). A presente pesquisa aborda a relação entre remuneração e produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM. Esta pesquisa foi realizada entre o primeiro e o segundo semestre de 2024.

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos colaboradores decorrentes do seu trabalho, como também, é a função de recursos humanos que lida com as recompensas que os colaboradores recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais (Chiavenato, 2014). A produtividade refere-se à quantidade e qualidade das tarefas executadas em um determinado período de tempo e aos recursos utilizados durante esse processo de produção (Reis, 2008).

A pesquisadora interessou-se pelo tema durante o período de estágio voluntário que realizou nos CFM, onde constatou que a produtividade dos funcionários tem atingido níveis excelentes de acordo com a pesquisa comportamental sobre roubos dos recursos, realizada pelo departamento dos recursos humanos da empresa em 2023. Entretanto, os funcionários apresentam queixas relativamente a remuneração pelo trabalho exercido, o que se tornou num aspecto intrigante para a pesquisadora.

Em termos de estrutura, o trabalho compreende cinco partes, divididos em capítulos. Neste primeiro capítulo, para além desta introdução, apresenta contextualização, formulação do problema, objectivos, hipóteses e justificativa. O segundo capítulo é referente a revisão da literatura que aborda a remuneração e a produtividade nas organizações. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia da pesquisa. O quarto capítulo cinge-se na apresentação e discussão dos resultados e no quinto capítulo, apresenta-se a conclusão e recomendações, seguidas de referências bibliográficas.

1.1. Contextualização

A produtividade dos funcionários revela-se desde os primórdios uma preocupação no campo organizacional, isto é, desde a época artesanal. O interesse sistemático pela produtividade na Europa tem raízes na revolução industrial (séculos XVIII-XIX), quando economistas e industriais começaram a medir como aumentar a produção com menos insumos. Essa revolução trouxe uma nova forma de produzir, padronização dos produtos e o processo de fabricação aumentou a necessidade de habilitação da mão-de-obra directa com treinamentos técnicos (C. Silva, M. Silva, S. Silva, Santos & Sousa, 2009).

Em África, o estudo da produtividade começou a ganhar expressão mais forte a partir do final do século XX, sobretudo ligado às políticas de desenvolvimento económico e às lutas por crescimento sustentável após as independências dos países africanos em 1950-1970 (African Union & OECD, 2022). Em Moçambique, o interesse académico pela produtividade tem sido inserido principalmente no contexto da economia, mercados de transformação económica, especialmente na década de 1990 com o início das reformas económicas e maior abertura ao mercado global (Castel-Branco, 2017).

As organizações modernas buscam oferecer aos seus colaboradores melhores condições de trabalho, com o intuito de obter aumento da produtividade. Um crescimento na produtividade implica melhor aproveitamento de colaboradores e máquinas. Não há dúvida, que a optimização dos recursos humanos, pode conduzi-lás a um nível de produtividade satisfatório, pois, para alcançarem níveis elevados de qualidade e produtividade, as empresas precisam de colaboradores motivados, que participem activamente dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensados pelas suas contribuições (Moreira, 2004).

Limongi (2003) define produtividade como o aproveitamento máximo dos recursos para produzir bens e serviços. Enquanto Carvalho e Serafim (1995) citados em Figueiredo (2006), produtividade é o processo que procura obter, a partir do potencial do colaborador motivado, o máximo da sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. Nosike e Okerekeoti (2022) acrescentam que produtividade é a medida da quantidade e qualidade do resultado final, levando em consideração o custo dos recursos utilizados.

Os factores determinantes da produtividade subdividem-se em: factores externos e factores internos. Os factores externos incluem as políticas governamentais e os mecanismos

institucionais, as condições políticas económicas e sociais, o ambiente de negócios, a disponibilidade financeira e matéria-prima. E os factores internos incluem: remuneração, relacionamento com a liderança, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, grupos e equipas de trabalho, relações interpessoais do trabalho, desempenho do colaborador, a antiguidade e motivação dos colaboradores (Rei, 2005).

Segundo Chiavenato (2014) remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um colaborador recebe pelo seu trabalho, como também, é um processo de troca, de um lado as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que um colaborador recebe pelo seu trabalho. Segundo Heilborn e Lacombe (2008), remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos colaboradores pelos serviços prestados: salários, gratificações adicionais e benefícios financeiros.

A relação entre a remuneração e a produtividade permite distinguir dois pontos essenciais: o primeiro é o efeito incentivo, isto é, quanto maior o incentivo, maior é a sua influência positiva na produtividade e o segundo ponto, o efeito selecção, que transmite a ideia de que trabalhadores com produtividade superior têm melhores ofertas externas, pelo que se as organizações aumentarem os incentivos conseguem manter e captar os melhores trabalhadores (Guiteras & Jack, 2014 como citado em Borges, 2017).

1.2. Formulação do problema

Durante a realização do estágio voluntário em 2023, nos CFM, a pesquisadora envolveu-se em actividades de palestras sobre o processo de aposentação, relações interpessoais e participou da análise de dados da pesquisa comportamental sobre furtos dos recursos da empresa, pesquisa realizada pela a Direcção de Recursos Humanos- Gabinete de gestão de comportamento humano. Os resultados mostraram que os funcionários se envolvem em tais actos devido às más condições de trabalho, falta de subsídios de horas extras, falta de reconhecimento pelo trabalho executado, baixa remuneração, incompatibilidade entre a remuneração e altos índices de produtividade por eles alcançado.

Segundo Guiteras e Jack (2014) como citado em Borges (2017) se entre a remuneração e a produtividade existe uma relação de dependência, uma vez que quanto maior o incentivo, maior é a sua influência positiva na produtividade e considerando que os resultados da pesquisa comportamental mostram que mesmo recebendo salários abaixo das expectativas, os

funcionários dos CFM produzem além das metas. Tendo em conta esta situação, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Em que medida a remuneração relaciona-se com a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique?

1.3.Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

Avaliar a relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar os componentes da remuneração implementados nos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique;
- Descrever os factores determinantes da produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique;
- Explicar a relação entre os componentes da remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique.

1.4. Hipóteses

- H0: A remuneração não exerce influência na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM;
- H1: Os componentes da remuneração implementados contribuem de forma positiva na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique;
- H2: Os componentes da remuneração implementados contribuem de forma negativa na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique;
- H3: Existe uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM.

1.5. Justificativa

A relevância desta pesquisa para a pesquisadora verifica-se pelo facto de contribuir no aprimoramento de matérias ligadas a remuneração e produtividade no sector laboral, o que habilita a mesma a desenvolver técnicas de análise de dados e intervenção nas organizações.

Esta pesquisa é relevante para os serviços de oficinas gerais dos CFM, pois os resultados permitem a compreensão dos factores que influenciam o aumento dos níveis de produtividade dos funcionários, contribuindo para que os gestores adoptem estratégias eficazes de intervenção para a situação dos furtos no seio da empresa.

Para a ciência esta é uma pesquisa relevante visto que servirá de material de consulta para os próximos pesquisadores, uma vez que existe a necessidade de aprofundamento teórico e prático por existir pouca produção científica sobre a temática, principalmente, no contexto moçambicano, podendo servir de incremento para as discussões futuras.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura na pesquisa tem como finalidade integrar o pesquisador nas nuances do tema proposto, fornecendo conhecimentos mais aprofundados sobre o trabalho a ser realizado e possibilitar a reflexão sobre o tema, relacionando-o com os resultados obtidos por outros autores (Praça, 2015). Este capítulo propõe-se a discussão das principais variáveis da pesquisa, a remuneração e a produtividade.

2.1. Remuneração

Segundo Aliyu, M. Bello e S. Bello (2018) remuneração é a recompensa dada ao colaborador de forma justa, equitativa e consistente com base em seu valor e contribuição para organização. Por sua vez, Telechi (2017) define a remuneração como a recompensa paga ao colaborador em função da sua prestação de serviços a organização. Nestes termos, a remuneração, é entendida como um processo de troca entre expectativas de trabalho por parte da organização e a recompensa que o colaborador recebe pelo seu trabalho.

A lei 13/2023 de 25 de Agosto, sobre a definição da remuneração está prescrita no Artigo 108:

1. Considera-se remuneração o que, nos termos do contrato individual ou colectivo ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho.
2. A remuneração compreende o salário base e todas as prestações regulares e periódicas feitas directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie.

2.1.1. Componentes da remuneração

Segundo Chiavenato (2014), a remuneração inclui os seguintes componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indirecta/benefícios.

- *Remuneração básica:* é o pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora. Para John e Schermerhorn (2014), é o pagamento efectuado ao colaborador na forma de salário ou por horas trabalhadas. Nesse sentido, a remuneração básica é representada pelo salário: mensal ou por hora.
- *Incentivos salariais:* são programas desenhados para recompensar colaboradores com elevado desempenho que alcançam objectivos predefinidos e contribuem directa ou indirectamente para o resultado final da organização. Os incentivos assumem

diversas formas, como bônus, prêmios e participação nos resultados ou nas metas e objectivos alcançados.

- *Incentivos não financeiros*: envolve distribuição de acções, opção de compra de acções, participação em metas e resultados, prêmios em viagens, prêmios em bens. Salientar que esses incentivos permitem que os colaboradores façam as suas escolhas a partir de uma gama opções de benefícios.

John e Schermerhorn (2014) denominam este componente de benefícios adicionais como formas de remuneração independentes do salário ou remuneração não monetária. Os pacotes dos benefícios costumam incluir várias opções de seguro por invalidez, seguro de saúde e planos de aposentadoria. Estes dois autores usam terminologias diferentes, no entanto, remetem-nos ao mesmo foco.

Enquanto a lei 13/2023 de 25 de Agosto denomina este componente de prestações adicionais ao salário base (artigo 109:2). Constituem prestações adicionais ao salário base, nomeadamente, as seguintes:

- As importâncias recebidas a título de ajudas de custo, despesas de transporte, de instalação por transferência do trabalhador e outras equivalentes;
- Os abonos para falhas e os subsídios de refeição;
- O bônus de natureza extraordinária concedidos pelo empregador;
- Os pagamentos pela prestação de trabalho nocturno;
- Os pagamentos pela prestação de trabalho em condições anormais de trabalho;
- O bônus condicionado a indicadores de eficiência de trabalho;
- O bônus de antiguidade;
- As participações no capital social;
- As prestações devidas por outras condições excepcionais.

Segundo Vizioli (2010), a remuneração básica ou fixa, incentivos salariais e incentivos não financeiros formam juntos, a chamada remuneração total ou remuneração global do colaborador. O conceito remuneração não se limita a valores monetários, por isso, não pode ser compreendida de forma isolada, mas sim, há que ter em conta uma vasta gama de benefícios que podem ser atribuídos ao colaborador.

2.1.2. Tipos de Remuneração

Conforme Souza (2015) existe vários tipos de remuneração que vem surgindo com objectivo de reforçar o vínculo entre as organizações e seus colaboradores e podem ser classificados no seguinte grupo: remuneração estratégica, sendo este tipo de remuneração classificado nos seguintes subtipos: remuneração funcional, remuneração por habilidades, remuneração por competência, remuneração por resultados e participação nos lucros e remuneração acionária.

- *Remuneração estratégica:* tem como objectivo beneficiar os colaboradores que contribuem para o alcance dos resultados da organização. A remuneração estratégica é composta por: remuneração funcional, remuneração por habilidades, remuneração por competências, salário indirecto, remuneração por resultados e participação nos lucros e participação acionária.
- *Remuneração Funcional:* é a forma mais tradicional utilizada pelas organizações para recompensar os colaboradores pelo trabalho exercido, isto é, recompensa apenas de acordo com as exigências do cargo.
- *Remuneração por habilidades:* é a forma de reconhecer os colaboradores independentemente de suas posições e estimular o constante desenvolvimento profissional. Nesta senda, é importante salientar que o pagamento por habilidades procura reconhecer, fundamentalmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os colaboradores são pagos pelas habilidades que possuem relativamente ao trabalho, em vez do cargo específico que eles desempenham.
- *Remuneração por desempenho:* neste tipo de remuneração são estabelecidos determinadas metas. As metas são aceites por aqueles a quem se aplicam e caso atingidas, os colaboradores recebem o bônus correspondente. Há que salientar também que pode haver premiações parciais, para o caso de a meta não ter sido atingida plenamente (Vizioli, 2010). Este autor salienta que este tipo de remuneração olha para trás, isto é, para aquilo que o colaborador já fez.
- *Remuneração por competência:* competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afecta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho. Vizioli (2010) diz que este tipo de remuneração olha para frente, isto é, para aquilo que o colaborador pode fazer.
- *Remuneração por resultados e participação nos lucros:* associa o desempenho do colaborador à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais,

incentivando o colaborador ao trabalho e ao alcance das metas que se propôs a alcançar. A remuneração ocorre em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os colaboradores (França, 2014).

- *Participação nos lucros ou resultados*: segundo Borges (2017) consiste numa forma de remuneração variável alcançada no resultado económico final, num determinado período de tempo, sendo da responsabilidade da organização estabelecer uma percentagem desse resultado para distribuição aos trabalhadores de acordo com critérios pré-determinados.

Vizioli (2010) acrescenta que a participação nos lucros ou resultados, só vai existir, se obviamente, houver lucro contável no período, enquanto a participação nos resultados pode existir mesmo quando não houver lucro. Neste caso serão levados em contas outros indicadores previamente acordados, tais como índices de produtividade e qualidade ou programas de metas e prazos.

- *Pagamento diferido*: consiste na retenção da remuneração variável, total ou parcial, do trabalhador num fundo até uma data específica, com o intuito de aumentar a competitividade da política salarial, bem como de atrair e reter os trabalhadores mais qualificados e eficientes por um período de tempo considerável (Borges, 2017). Entretanto Vizioli (2010) contraria afirmando que, o colaborador recebe parte do bónus quando entra na organização e o restante é parcelado por um tempo predeterminado, se o colaborador for a sair da organização, antes, não precisa devolver nada, como também, não ganha o resto do valor;

Dos tipos de remuneração acima descritos, Vizioli (2010) acrescenta os seguintes tipos: acções fantasmas, remuneração ou bónus de retenção, remuneração luvas e remuneração acionária.

- *Acções fantasmas*: o colaborador não compra efectivamente às acções da empresa, mas recebe o que renderam durante o período acordado, essa opção pode ser combinada com outras, representando parte do bónus diferido.
- *Remuneração ou bónus de retenção*: funciona como um empréstimo, isto é, o colaborador recebe um bónus ao entrar na organização e, se ficar o tempo acordado, fica com o bónus como prémio, entretanto, se resolve sair da organização antes do tempo acordado terá de devolver todo ou parte do valor.

- *Remuneração luvas:* neste tipo de remuneração, mais do que reter, esse incentivo visa atrair talentos, isto é, o colaborador é pago quando contratado, representando, assim um estímulo para que ele abandone seu emprego actual;
- *Remuneração acionária:* é um tipo de plano em que o colaborador tem a opção de comprar acções da empresa, geralmente a preços abaixo do mercado. Entretanto França (2014) discorda desta definição, afirmando que este tipo de remuneração como sendo a distribuição de acções da organização em função de resultados obtidos em determinados período.

Em relação aos tipos de remuneração, a lei do trabalho (2023) denomina de modalidades de remuneração e encontram-se prescritos no artigo 110:1: As modalidades de remuneração são por rendimento, por tempo e mista.

O Artigo 111, referente à Remuneração por rendimento, explica que:

1. A remuneração por rendimento é feita em função directa dos resultados concretos obtidos na actividade laboral, determinados em função da natureza, quantidade e qualidade do trabalho prestado.
2. Esta modalidade de remuneração é aplicável quando a natureza do trabalho, os usos da profissão, do ramo de actividade ou norma, previamente estabelecida, o permitam.
3. O trabalho por peça ou por obra pode ser remunerado por rendimento.

Relativamente à remuneração por tempo, o artigo 112 da lei do trabalho, explica que a remuneração por tempo é feita em função do período de tempo efectivamente despendido no trabalho. E a remuneração mista, nos termos do artigo 122 da lei do trabalho, caracteriza-se em função do tempo e acrescida de uma parcela variável do rendimento do trabalhador.

2.2. Produtividade

A produtividade é a eficiência com a qual os colaboradores e as organizações utilizam seus recursos para produzir bens e serviços, com o objectivo de alcançar maiores benefícios económicos possíveis, em um período determinado (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2020). Segundo Bhatti e Qureshi (2007), produtividade é uma medida de desempenho que abrange tanto a eficiência quanto a eficácia.

Produtividade é a taxa na qual um colaborador, uma empresa ou um país produz bens, e a quantidade produzida em comparação com quanto tempo, trabalho e dinheiro são necessários para produzi-los (Anosa, 2021).

Portanto compreende-se que a produtividade é a capacidade que a empresa tem de transformar recursos, como tempo, trabalho e materiais em resultados qualificáveis e de qualidade.

2.2.1. Factores determinantes da produtividade

Segundo Rei (2005), os factores determinantes da produtividade dividem-se: em factores externos e factores internos.

Factores externos- são aqueles que não podem ser controlados ou influenciados pelos gestores. Estes factores afectam a produtividade e a tomada de decisão nas organizações. Os mesmos são subdivididos na seguinte sequência:

- *Políticas governamentais e institucionais*: este factor afecta largamente a produtividade através de práticas governamentais, regulações (como por exemplo, o controlo de preços, políticas de salários e rendimentos), infraestruturas públicas (transportes, comunicação, educação, etc.), medidas e incentivos fiscais (taxas de juro, tarifas, impostos). Muitas das alterações estruturais que afectam a produtividade resultam de leis, regulações e práticas institucionais.
- *Ambiente ou ciclos de negócios*: as variações na produtividade decorrem de uma vasta variedade de causas associadas com o ciclo de negócios. Estas alterações têm uma importante consequência nos custos de produção, preços, lucros e incentivos ao investimento e por consequência, sobre a inflação e o crescimento económico.
- *Matéria-prima*: o aumento dramático dos preços de energia, água, transporte, comunicação, entre outros recursos necessários nos processos de produção tem sido a causa isolada do declínio do crescimento económico da produtividade. À medida que o preço dos recursos materiais aumenta, um volume de stock de capital significativo torna-se obsoleto e precisa ser substituído urgentemente ou usado menos intensivamente.

Factores internos: os factores internos da produtividade são aqueles que podem ser controlados e devem ser influenciados pela gestão da organização. Um bom exemplo do papel dos gestores no controlo e gestão interna dos factores internos da produtividade pode

ser visto decompondo o conteúdo do trabalho, no tempo gasto em actividades produtivas e não produtivas.

Segundo Pereira (2021), os factores internos que influenciam a produtividade são:

- *Remuneração*: é considerado um factor importante no aumento dos níveis de produtividade numa determinada organização, como também, sua consequente evolução ou regressão (Pereira, 2021). Pois, quanto maior forem os níveis de produtividade, maior será os níveis de remuneração, como também, maior serão as capacidades das organizações de gerar empregos (OIT, 2020).
- *Liderança*: é uma forma de influência, isto é, a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente, visando a atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum (Dancini 2012 citado por Gon & Lima, 2018). Quando o foco é o aumento da produtividade, não é apenas na motivação que um líder deve se preocupar, mas também no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, na origem do trabalho a ser desenvolvido (França & Limongi, 2006 citados por Kuhl, Schley, Stefano & Zampier, 2015).
- *Condições de trabalho*: este factor envolve os seguintes aspectos, a iluminação que se refere à quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do colaborador. A temperatura é outro aspecto, pois existem cargos cujo local de trabalho se caracteriza por elevadas temperaturas. Em outros extremos, existem cargos cujo local de trabalho impõe temperatura baixíssimas. O último aspecto é o ruído, pois a exposição prolongada a níveis elevados de ruído produz de certa forma perda de audição (Chiavenato, 2009).

Não se tendo em conta a melhoria das condições de trabalho, há que esperar que o colaborador não produza de forma eficiente devido à incidência que os aspectos iluminação, temperatura e o ruído causarão ao colaborador. Sendo assim, há que haver equilíbrio desses aspectos.

- *Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores*: o factor treinamento está focado na preparação dos colaboradores para o trabalho em si, em função do cargo, ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização, em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas, produzirá uma mudança ao colaborador, relativamente permanente e que melhorará sua capacidade de desempenhar um cargo. E o factor desenvolver significa dar aos colaboradores informações e apoio suficiente

para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. E, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos (Chiavenato, 2014).

- *Motivação dos colaboradores*: refere-se a estímulos externos, energia ou força interior, desejo e impulso que leva os indivíduos a envolverem-se em certos comportamentos (Mwamwenda, 2005). Maslow identificou cinco níveis de necessidades que motivam as pessoas a agir: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Somente necessidades não satisfeitas são motivadoras ou fazem com que as pessoas ajam e a medida que cada necessidade de nível mais baixo torna-se relativamente satisfeita, necessidades de nível mais elevado surgem como motivadores (Frazier & Gaither, 2001).
- *Antiguidade*: define-se pelo período temporal em que um colaborador de determinada empresa exerce funções numa categoria, conseguindo ao longo do tempo vantagens materiais e imateriais em face de outros trabalhadores mais recentes. Relacionando a antiguidade com o desempenho, afirma-se que organizações tendem a premiar a antiguidade tendo em conta que os funcionários mais antigos têm maior sabedoria e experiência, especialmente sabedoria sócio emocional (Pereira, 2021).
- *Desempenho dos colaboradores*: segundo Robbins (2002) o desempenho surge da interação entre a capacidade e motivação dos colaboradores. Fernandes, Fleury e Mills (2006) salientam que se trata dos resultados alcançados na organização e que são passíveis de ser avaliados por indicadores.

2.2.2. Benefícios da produtividade

Segundo Fireolli (2006) a produtividade é importante porque garante maior eficiência na realização das tarefas. Assim, as demandas são entregues com qualidade, em maior quantidade e em menor tempo, o que impacta directamente no alcance e em melhores resultados para a organização. Como resultado, maior produtividade se torna um diferencial competitivo e posiciona a organização com destaque no mercado, garantindo a atracção de talentos e a diminuição da rotatividade.

A OIT (2020) aponta os seguintes aspectos, que dão importância à produtividade:

- *Quanto maior a produtividade, maiores serão os lucros e o crescimento para as empresas*: no âmbito de um país, o aumento na produtividade está estritamente

vinculado com os aumentos no crescimento económico. A produtividade mede a eficiência com a qual são utilizados mão-de-obra, capital (maquinaria e equipamento) e bens intermediários na produção de bens e serviços, portanto, os aumentos da produtividade reflecte a utilização mais eficiente do potencial da economia, o que aumenta seu crescimento económico ao longo prazo.

- *Quanto maior a produtividade maior será a empregabilidade:* o crescimento da produtividade permite gerar economia mediante maior eficiência operativa e de designação que permite alcançar um nível maior de produção utilizando a mesma quantidade de insumos. Depois, as organizações podem usar essas economias para investir no desenvolvimento de capacidades dos trabalhadores e adquirir maquinaria e equipamento, fomentando dessa forma a acumulação de capital, o que pode aumentar ainda mais a produção e contribuir para melhorar o processo de crescimento da produtividade.
- *Quanto maior a produtividade maior serão os lucros e o crescimento das organizações:* o crescimento sustentável da produtividade é importante para o crescimento e para o desenvolvimento das organizações, pois permite ser rentáveis (ao ampliar a produção e/ou minimizar os custos de produção). As organizações que aumentam sua produtividade têm rendimentos mais altos, que podem ser investidos em áreas como maquinaria ou desenvolvimento de capacidades da força de trabalho para aumentar ainda mais a produção e fortalecer o processo de crescimento da produtividade.
- *Quanto maior a produtividade, menores serão custos para os consumidores:* um estudo intersectorial que inclui várias indústrias nos Estados Unidos mostra os efeitos positivos do aumento da produtividade, reflectidos em menores custos e preços.
- *Quanto maior a produtividade, menores serão os níveis de pobreza:* o crescimento da produtividade é também um factor chave para reduzir os níveis de pobreza de um país. Um caso notável é a relação existente entre a produtividade agrícola e as taxas de redução da pobreza. Há várias formas nas quais um aumento na produtividade agrícola conduz a níveis mais baixos de pobreza por meio do aumento de seu poder aquisitivo devido a preços mais baixos.
- *Quanto maior a produtividade maior será a remuneração dos trabalhadores:* a fixação da remuneração deve ter em conta factores económicos, em particular os níveis de produtividade. A evidência empírica mostra que a produtividade laboral é o

factor económico mais importante para fixar a remuneração em um nível que permite as organizações reter trabalhadores e gerar novos empregos.

2.3. Relação entre a remuneração e a produtividade

A produtividade é essencial para manter os colaboradores empenhados nas suas funções, evidenciando assim a importância da remuneração. Os trabalhadores reagem à remuneração aplicada, devendo ser remunerados em função da sua produtividade, aumentando consequentemente a produtividade da organização em que estão inseridos (Borges, 2017).

Cada colaborador, como um *stakeholder* interno, está interessado em investir com trabalho, dedicação, esforço pessoal, conhecimento e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir, recompensar os colaboradores desde que deles possam receber contribuições que conduzam ao alcance de seus objetivos (Chiavenato, 2014).

Segundo Onukwube (2012) a recompensa tem importância primordial na satisfação das necessidades do colaborador de tal modo que a remuneração é tão significativa porque os colaboradores quando satisfeitos com a remuneração, seu comportamento e atitude podem influenciar para o aumento dos níveis de produtividade.

Borges (2017) salienta este ponto dizendo que a remuneração auferida por cada trabalhador depende directamente da sua produtividade, sendo a escolha da forma de pagamento feita, tendo por base a análise do comportamento do trabalhador face aos incentivos oferecidos que influenciam essa produtividade.

A OIT (2020) defende que quanto maior a produtividade, maior será a remuneração dos trabalhadores, ou seja, a fixação de salários deve levar em conta factores económicos, em particular os níveis de produtividade. Quanto maior a produtividade, maior será o nível dos salários e maior a capacidade das empresas para criar empregos. O crescimento da produtividade também é uma condição necessária que permite as empresas melhorarem as condições gerais de trabalho.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar pesquisa ou estudo, ou para si fazer ciência. Neste capítulo são apresentadas a descrição do local de estudo, tipo de pesquisa, população, amostra e amostragem, técnicas de recolha e análise de dados, questões éticas e as limitações da pesquisa.

3.1. Descrição da área de estudo

Os Caminhos de Ferro de Moçambique é uma empresa pública moçambicana que actua no desenvolvimento, gestão e operação do sistema ferro-portuário nacional. Tem como missão desenvolver o sistema ferro portuário, para que seja moderno, eficiente, competitivo e orientado ao mercado. Presta serviços de manuseamento de cargas, transporte de mercadorias, transporte de passageiros. Os Serviços de Oficinas Gerais é uma unidade dos CFM localizada na Avenida das Instâncias no Complexo Maputo, responsável pela repartição e manutenção de material circulante (locomotivas, vagões e carruagens) todo veículo que circula na linha férrea (www.cfm.co.mz)

3.2. Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é aplicada, explicativa, estudo de caso e quantitativa, quanto à natureza, objectivos, procedimentos e abordagem, respectivamente.

A pesquisa aplicada, objectiva-se a gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, como também, envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008). Este método visa gerar soluções aplicáveis à realidade dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique, a instituição de estudo, com vista a promover bem-estar e contribuir significativamente possibilitando assim que a empresa avalie a questão de remuneração de modo a motivar extrinsecamente os seus funcionários e a garantir o aumento da produtividade.

A pesquisa é explicativa porque procura identificar os factores que causam um determinado fenómeno, aprofundando o conhecimento da realidade (Freitas & Prodanov, 2013), Gil (2002) acrescenta que essa pesquisa tem como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos

de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002), enquanto a pesquisa de âmbito quantitativo tem o objectivo de mostrar dados, indicadores e tendências observáveis ou produzir modelos teóricos abstractos com elevada aplicabilidade prática (Guerra, 2014).

3.3. População, amostra e amostragem

População é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, isto é, a referência ao total de habitantes de determinado lugar (Gil, 2008) e amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (Lakatos e Markoni, 2017). A população desta pesquisa corresponde a 110 funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM. Desta população, foram seleccionados através da amostragem não probabilística por bola de neve 53 participantes. A amostragem não probabilística por bola de neve é uma técnica, onde o pesquisador identifica um primeiro participante que atenda aos critérios da pesquisa e a partir dele, solicita indicações de outros possíveis participantes, e assim, sucessivamente, formando uma bola de neve (Gil, 2008).

3.4. Instrumento de recolha e análise de dados

Os dados foram recolhidos com recurso a um instrumento, o questionário. Para a análise de dados quantitativos usou-se o SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 22.

3.4.1. Instrumento de recolha de dados

- **Questionário**

Devido à escassez de questionários referentes aos níveis de produtividade, para esta pesquisa usou-se a escala de satisfação no trabalho (EST) porque um dos factores que contribue para o aumento dos níveis de produtividade é a satisfação. Foram utilizados dois questionarios, em que se extraíram algumas dimensões do interesse de estudo desta pesquisa.

Os dados foram recolhidos com recurso a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (1995), que contém 5 dimensões, (i) satisfação com os colegas de trabalho, contendo 5 factores, (ii) satisfação com o salário, contendo 5 factores, (iii) satisfação com a chefia, contendo 5 factores, (iv) natureza do trabalho, contendo 5 factores e (v) promoções, contendo 5 factores.

E o questionário sobre a satisfação com o trabalho adaptado do Instituto Social (2007) que contém 11 dimensões, nomeadamente (i) instalações, contendo 6 factores, (ii) autonomia profissional e pessoal, contendo 7 factores, (iii) compensação financeira, contendo 3 factores, (iv) desempenho profissional, contendo 7 factores, (v) supervisão, contendo 3 factores, (vi) relações internas de trabalho, contendo 9 factores, (vii) política e estratégia, contendo 4 factores, (viii) mudança e inovação, contendo 3 factores, (ix) qualidade, contendo 6 factores, (x) segurança, contendo 3 factores e (xi) outros benéficos, contendo 8 factores.

A escala é constituída por 39 afirmações, compostas por 5 alternativas, com respostas tipo likert dispostas de 1 à 5 representando as seguintes afirmações: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Sem opinião, 4-concordo e 5- concordo totalmente, que permitem aferir o grau de satisfação dos trabalhadores. Neste sentido, as afirmações que reflectem 1 e 2 como resposta significa que o colaborador menos se identifica, demonstrado pelas baixas pontuações indicadas, 3 demonstra uma resposta neutra e as pontuações altas como 4 e 5 demonstram que os colaboradores mais se identificam com o conteúdo da afirmação. Sendo que quanto mais próximo o valor for de 5, mais satisfeito se sente o colaborador e quanto mais próximo de 1 menos satisfeito.

As médias no intervalo de 0 a 2,5 significam que o nível de satisfação dos funcionários é baixo, as médias no intervalo de 2,5 a 4,5 significam que o nível de satisfação dos funcionários é médio e as médias no intervalo de 4,5 em diante significam que o nível de satisfação dos funcionários é alto.

Para este estudo o questionário adaptado contém 7 dimensões, (i) satisfação com a remuneração, contendo 9 factores, (ii) satisfação com a liderança, contendo 8 factores, (iii) satisfação com as condições de trabalho, contendo 6 factores, (iv) satisfação com o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, contendo 3 factores, (v) relações interpessoais no trabalho, contendo 3 factores, (vi) desempenho dos funcionários, contendo 4 factores e (vii) outros benefícios, contendo 4 factores.

3.4.2. Instrumento de análise de dados

- **SPSS (*Statistical Package for the Social Science*)**

Os dados foram analisados através do SPSS, versão 22, uma ferramenta estatística de análise de dados quantitativos criados para a utilização de profissionais de ciências humanas e

exactas. Permite realizar análises estatísticas e gráficas com uma amplitude de dados, exigindo com que o pesquisador tenha um conhecimento prévio de estatística descritiva e inferencial para utilização das funcionalidades da ferramenta (Santos, 2018). As análises do perfil dos participantes e as médias da EST obtidas pelo SPSS 22 permitem ter um conhecimento aprofundado dos participantes que compuseram a amostra com que se trabalhou e igualmente permitiu a avaliação da satisfação dos funcionários em relação à remuneração auferida através da análise do valor das médias apresentadas pela ferramenta.

3.5. Questões éticas

Para Freitas & Prodanav (2013), a ética em pesquisa, indica a conjunção da conduta e da pesquisa, o que se traduz como conduta moralmente aceite durante uma pesquisa. Para salvaguardar os aspectos éticos foram observados os seguintes aspectos:

- Submissão da carta de pedido de autorização para recolha de dados, à Direcção dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM, com objectivos e finalidade da pesquisa devidamente explicada, a qual se anexou a credencial passada pela FACED-UEM.
- Aos respondentes, assegurou-se anonimato e confidencialidade na recolha e tratamento dos dados.
- Para a apresentação dos resultados a empresa CFM, a pesquisadora fará um relatório e entregará a empresa.

3.6. Limitações do estudo

A insuficiência de estudos relacionados à questão da relação entre renumeração e produtividade dos colaboradores, principalmente no contexto moçambicano, sendo que, a maioria dos estudos de produtividade realizados, tem com variável independente a motivação e condições de trabalho.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo faz-se apresentação dos resultados dos dados colhidos mediante a aplicação do questionário, visando confirmar ou refutar as hipóteses formuladas. A discussão dos dados consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (Gil, 2002).

4.1. Caracterização dos participantes

A seguir, apresenta-se a caracterização do perfil dos participantes de forma estatística, observando as seguintes variáveis: sexo, idade, nível acadêmico e tempo de trabalho.

Tabela 1: Dados sociodemográficos dos participantes

Variáveis		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida (%)	Porcentagem acumulada
Sexo	Masculino	48	90.6	90.6	90.6
	Feminino	5	9.4	9.4	100.00
	Total	53	100.0	100.0	
Idade	18 a 25 anos	2	3.8	3.8	3.8
	26 a 45 anos	37	69.8	69.8	73.6
	46 a 60 anos	13	24.5	24.5	98.1
	61 anos em diante	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	
Nível acadêmico	Ensino básico	17	32.1	32.1	32.1
	Técnico / médio	23	43.4	43.4	75.5
	Superior	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	
Tempo de trabalho	1 - 5 anos	10	18.9	18.9	18.9
	5 a 10 anos	7.0	13.0	13.0	32.1
	Mais de 10 anos	36	67.9	67.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Fonte: dados da pesquisa

Participaram do estudo 53 funcionários, dos quais 48 (90.6%) são do sexo masculino e 5 (9.4%) do sexo feminino. Do total da amostra, 2 (3.8%) têm entre 18 a 25 anos de idade, 37 (69.8%) com

idades que variam entre 26 a 45 anos, 13 (24.4%) com idades entre 46 a 60 anos e 1 (1.9%) com idade de 61 em diante. Relativamente ao tempo de trabalho 10 (18.9%) estão há menos de 5 anos na instituição, 7 (13%) entre 5 a 10 anos e 36 (67.9%) estão a mais de 10 anos. No que diz respeito ao nível académico, 17 (32.1%) possuem o nível básico, 23 (43.4%) nível técnico/médio e 13 (24.5%) nível superior, conforme ilustra a tabela 1.

4.2. Dimensões de análise

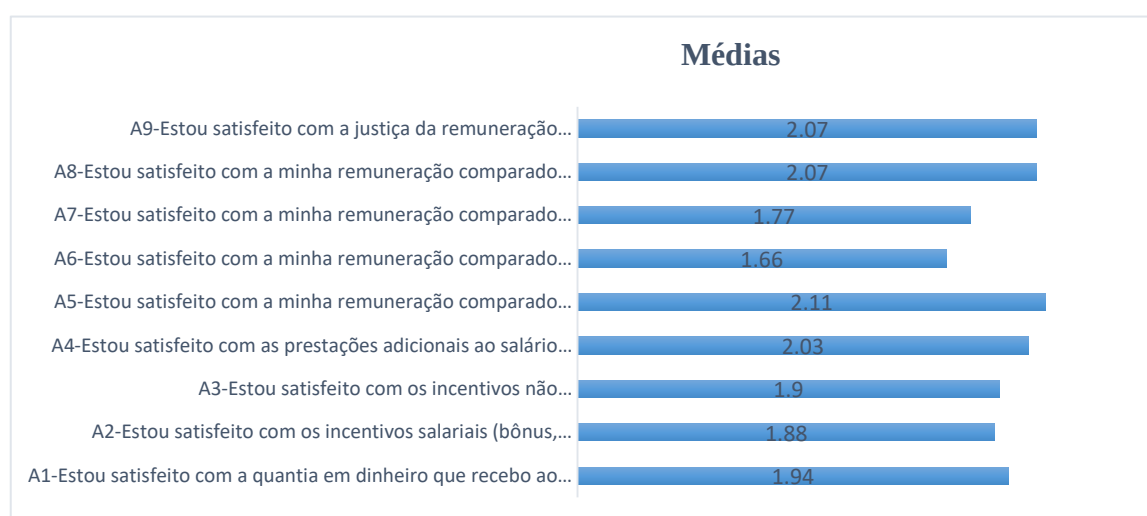
Constitui objectivo desta pesquisa avaliar a relação entre remuneração e produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM. Para a análise e discussão dos dados tomou-se em consideração as dimensões previstas na EST, que compreende sete dimensões nomeadamente remuneração, relacionamento com a liderança, relações interpessoais no trabalho, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, desempenho dos funcionários e outros benefícios.

Os resultados são apresentados em gráficos e tabela, com médias devidamente identificadas em diversos factores que compõem cada dimensão da escala. A seguir, apresenta-se os dados e as discussões por cada dimensão.

4.2.1. Dimensão Remuneração

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação à remuneração.

Gráfico 1: Médias da dimensão remuneração



Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 1, os resultados revelaram médias que variam entre 1.6 a 2.7 em todos os factores que avaliam a remuneração. De acordo com a interpretação desta escala, médias abaixo de 2.5 ($M < 2.5$) indica que os participantes da pesquisa apresentam baixos níveis de satisfação em relação aos factores em causa. Portanto, se nenhum dos componentes da remuneração apresenta média igual ou superior a 2.5, significa que os funcionários dos serviços de oficinas gerais dos CFM não estão satisfeitos com os componentes da remuneração auferidos.

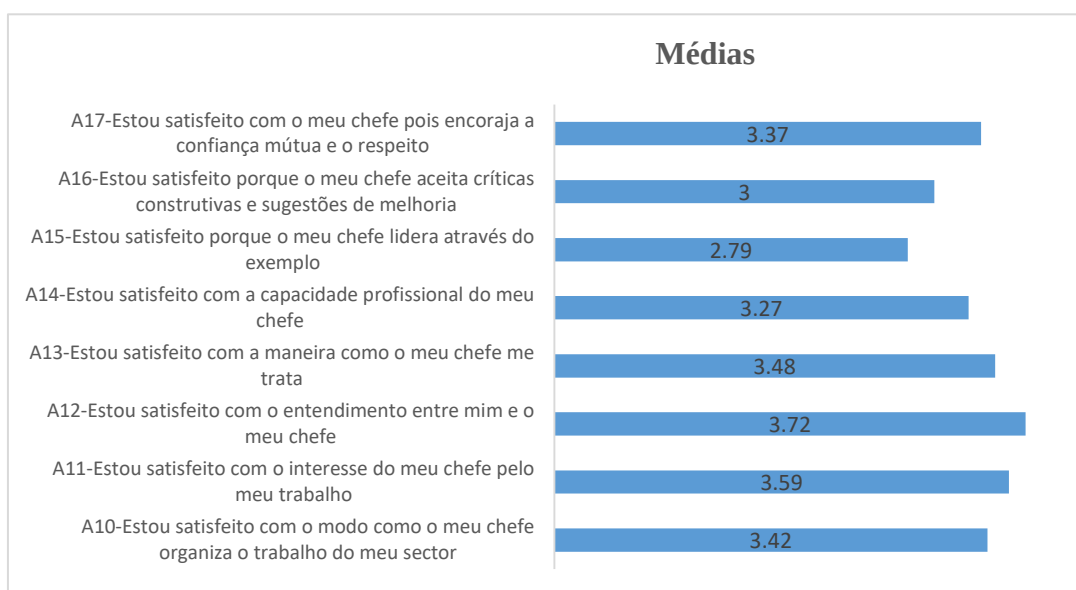
Em relação aos resultados, Chiavenato (2006) diz que não basta remunerar os funcionários pelo seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, entretanto, insuficiente. Também é necessário incentivar os colaboradores continuamente a fazer o melhor possível, ultrapassar a produtividade actual, alcançar metas e resultados desafiantes. Para que isto seja possível, Spector (2012) exorta as organizações a criarem e oferecerem sistemas de incentivo que recompensam funcionários por unidade de trabalho realizado de maneira a melhorar a produtividade dos colaboradores.

Estes resultados refutam a primeira hipótese (H1), que diz, os componentes da remuneração implementados contribuem de forma positiva na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique. A refutação é explicada pelo facto das afirmações A2, $M=1.88$, A3, $M=1.9$ e A4 $M=2.03$ que são os que evidenciam os diversos componentes da remuneração apresentam médias abaixo de 2.5 ($M < 2.5$), conforme se pode constatar no gráfico 1. Estas médias baixas ($M < 2.5$) permitem confirmar a segunda hipótese (H2), que diz, os componentes da remuneração implementados contribuem de forma negativa na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique.

4.2.2. Dimensão Relacionamento com a Liderança

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação ao relacionamento com a liderança.

Gráfico 2: Médias da dimensão relacionamento com a liderança



Fonte: dados da pesquisa

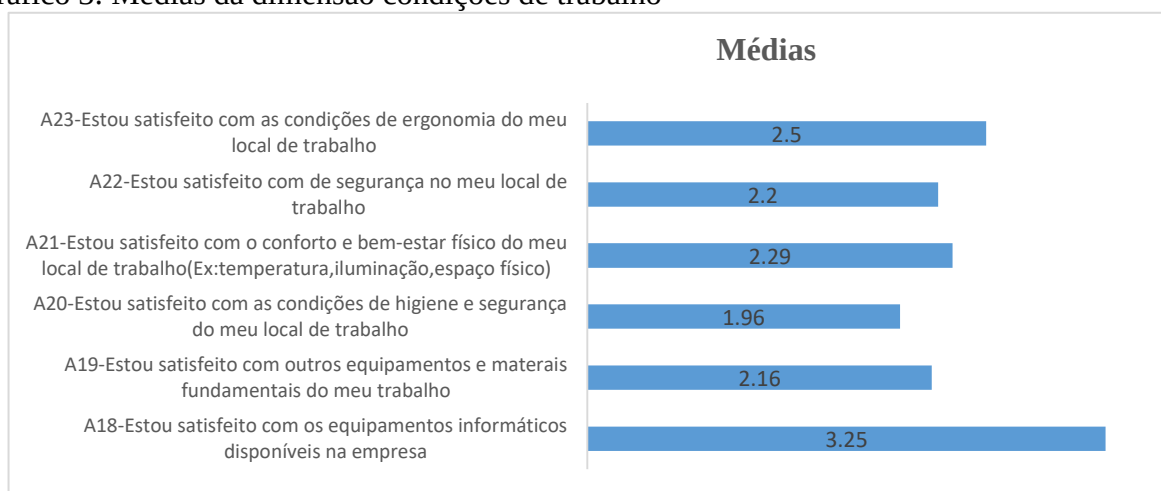
O gráfico 2, mostra as médias obtidas em diversos factores que avaliam o relacionamento com a liderança e as médias variam no intervalo de 2.79 a 3.37. De acordo com a interpretação desta escala, médias no intervalo de 2.5 a 4.5 ($M < 2.5$) indicam que os participantes da pesquisa apresentam níveis médios de satisfação em relação ao factor em causa. Deste modo, o nível de satisfação dos funcionários em relação ao seu relacionamento com a liderança é médio. O factor que reflecte a satisfação entre o entendimento dos funcionários e o líder obteve maior pontuação com 3.72, significando que os funcionários dos serviços de oficinais gerais dos CFM, sentem-se satisfeitos com a forma como os seus líderes os têm tratado.

Contribuindo para o estudo, Feriulli (2006), explica que o líder deve desenvolver no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proactivo, capaz de estimular à acção ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional. Quando o foco é o aumento da produtividade, não é apenas na motivação que um líder deve se preocupar, mas também, no relacionamento com os colaboradores no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, na origem do trabalho a ser desenvolvido (França & Limongi, 2006 citados por Kuhl, Schley, Stefano & Zampier, 2015).

4.2.3. Dimensão Condições de trabalho

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação às condições de trabalho.

Gráfico 3: Médias da dimensão condições de trabalho



Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 3, as afirmações apresentam médias que variam no intervalo de 1.9 a 3.25 em todos os factores que avaliam às condições de trabalho. De acordo com a interpretação desta escala, médias abaixo de 2.5 ($M < 2.5$) indica que os participantes da pesquisa apresentam baixos níveis de satisfação em relação ao factor em causa. Desta forma, o nível de satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho é baixo, entretanto, o factor (A18) estou satisfeito com os equipamentos informáticos disponíveis na empresa, obteve maior pontuação com 3.25, significando que o nível de satisfação com os equipamentos informáticos disponíveis na empresa dos funcionários dos serviços de oficinais gerais dos CFM é média.

Chiavenato (2009) dando ênfase ao estudo diz que este factor envolve os seguintes aspectos: a iluminação que se refere à quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do colaborador. A temperatura é outro aspecto, pois existem cargos cujo local de trabalho se caracteriza por elevadas temperatura. Em outros extremos, existem cargos cujo local de trabalho impõe temperatura baixíssimas. O último aspecto alinhado a este factor é o ruído, pois a exposição prolongada a níveis elevados de ruído produz de certa forma perda de audição. Quando maior o tempo de exposição ao ruído maior é a possibilidade de perda de audição.

Spector (2012) salienta que as condições de trabalho podem afectar a produtividade de muitas maneiras. O espaço pode influenciar positiva ou negativamente a motivação do colaborador, levando-o a maior ou menor empenho nele. De forma similar, às condições de trabalho podem ser estruturadas para promover a produtividade, facilitando aos colaboradores na realizar dos seus trabalhos ou pode conter restrições que interfiram no desempenho.

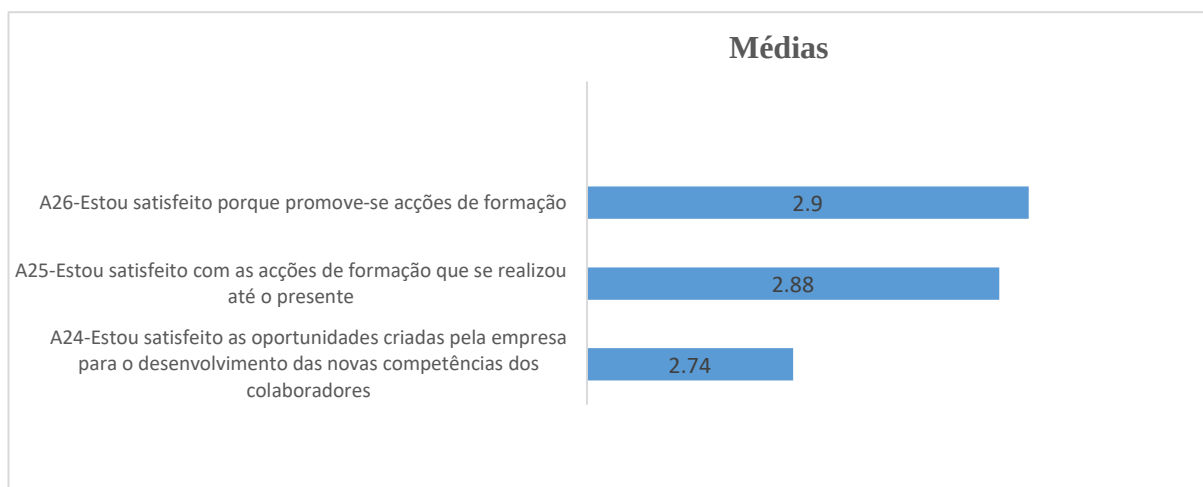
Não se tendo em conta a melhoria das condições de trabalho, há que esperar que o colaborador não produza de forma eficiente devido à incidência que os aspectos iluminação, temperatura e o ruído causarão ao colaborador. Sendo assim, há que haver equilíbrio desses aspectos.

A afirmação que diz respeito à satisfação com outros equipamentos e matérias fundamentais do trabalho obteve 2.16, em relação a satisfação com as condições de higiene e segurança no trabalho obteve 1.96, a afirmação que diz respeito a satisfação com o conforto físico do local de trabalho obteve 2.29, em relação a satisfação com a segurança no local de trabalho obteve 2.2 e a última afirmação em relação a satisfação com as condições de ergonomia no local de trabalho obteve 2.5.

4.2.4. Dimensão Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Gráfico 4: Médias da dimensão treinamento e desenvolvimento dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 4 mostra, as médias obtidas em diversos factores que avaliam o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários. As médias do gráfico variam no intervalo de 2.74 a 2.9. De acordo com a interpretação desta escala, médias com intervalo de 2.5 a 4.5 ($M < 2.5$) indica que os participantes da pesquisa apresentam níveis médios de satisfação em relação ao factor em causa. Sendo assim, em relação ao treinamento e o desenvolvimento dos funcionários dos serviços de oficinais gerais dos CFM a sua satisfação está a nível médio.

Treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual os colaboradores adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função dos objectivos previamente definidos dentro da organização com o propósito de aumentar a produtividade (Lorusso e Volpe, 2009), enquanto o desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos colaboradores, bem como na sua motivação, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências (Bourdreau e Milkovich, 2010).

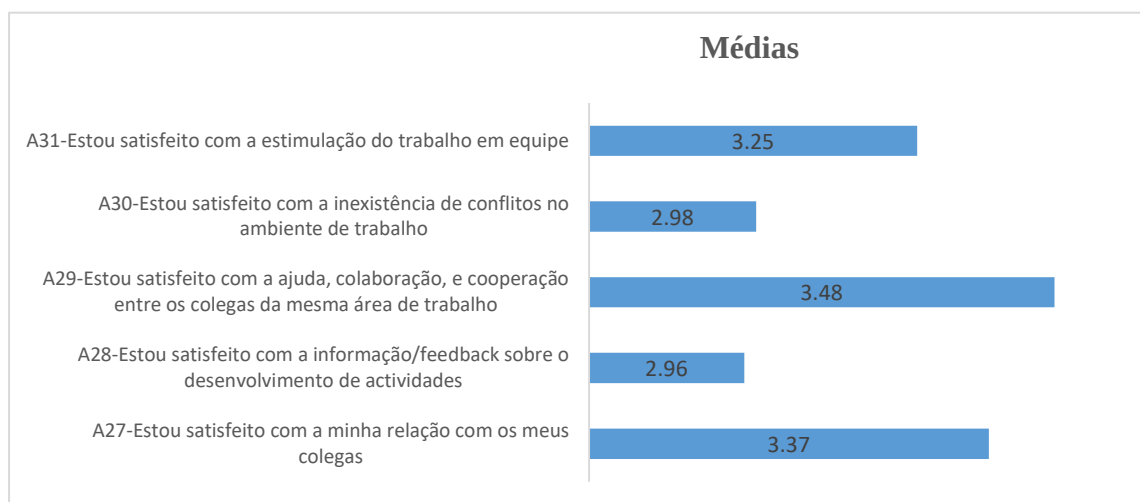
Almeida (2007) contribuindo com o estudo afirma que as funções de treinamento e desenvolvimento de colaboradores nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas actividades, especificamente no cargo que ocupam. Segundo este autor, ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no actual mercado.

Desta forma, um colaborador reparado através do treinamento e desenvolvimento não somente trará novos conhecimentos e aperfeiçoamento das suas competências, mas fará que o colaborador execute melhor as suas actividades e posteriormente haja melhoria de produtividade.

4.2.5. Dimensão Relações interpessoais no trabalho

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação às relações interpessoais no trabalho.

Gráfico 5: Médias da dimensão relações interpessoais no trabalho



Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 5, os resultados revelaram médias que variam no intervalo de 2.96 a 3.48 em todos os factores que avaliam as relações interpessoais de trabalho. De acordo com a interpretação desta escala, médias no intervalo de 2.5 a 4.5 ($M < 2.5$) indicam que os participantes da pesquisa apresentam médios níveis de satisfação em relação ao factor em causa. Desta forma, o nível de satisfação dos funcionários em relação as suas relações interpessoais é médio.

Dando ênfase ao estudo, Frazier e Gaither (2001) dizem que as relações interpessoais de trabalho podem influenciar os colaboradores para que sejam produtivos ou improdutos. Se os colaboradores tiverem relações internas de trabalho que os tratam como párias eles podem não cooperar com os líderes nesse ciclo de produtividade: recompensa- produtividade. Os gestores devem reconhecer a influência que os grupos de trabalho têm sobre a produtividade de mão-de-obra e desenvolver grupos de trabalhos cooperativos. Como também, criar equipas de trabalho eficientes significa mais do que reunir trabalhadores.

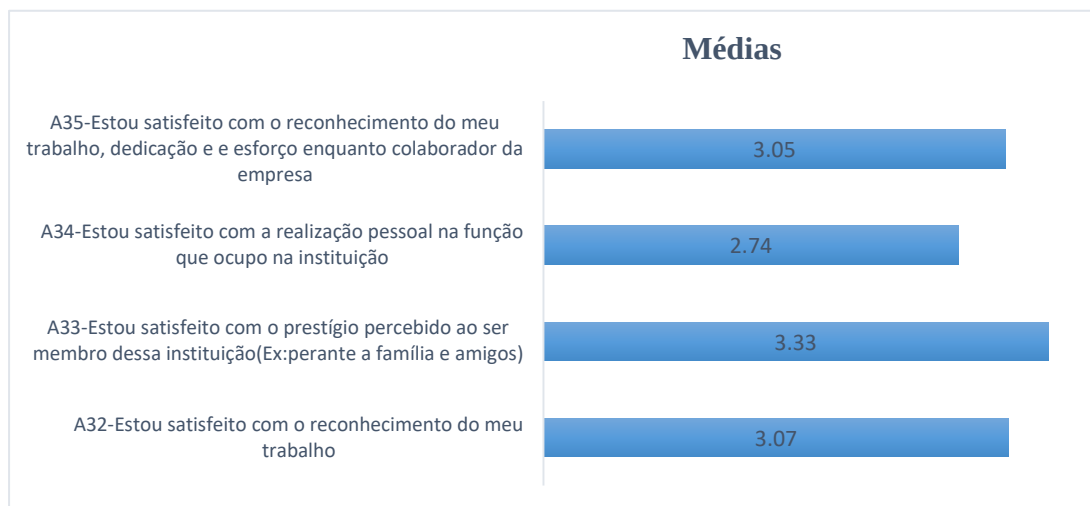
Spector (2012) acrescenta que a produtividade de um grupo é superior a produtividade individual para muitas tarefas. Isso se deve a noção de que algum factor que possibilita que

um grupo seja melhor que a soma de seus membros surge na interacção entre as pessoas. Em outras palavras, as pessoas inspiram umas às outras para ser melhor do que seriam sozinhas.

4.2.6. Dimensão Outros benefícios

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação aos outros benefícios.

Gráfico 6: Médias da dimensão Outros benefícios



Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 6, os resultados revelaram médias que variam no intervalo de 2.74 a 3.07 em todos os factores que avaliam outros benefícios. De acordo com a interpretação desta escala, médias no intervalo de 2.5 a 4.5 ($M < 2.5$) indica que os participantes da pesquisa apresentam nível médio de satisfação dos funcionários em relação aos factores em causa. Desta forma, o nível de satisfação dos funcionários em relação aos outros benefícios auferidos é médio.

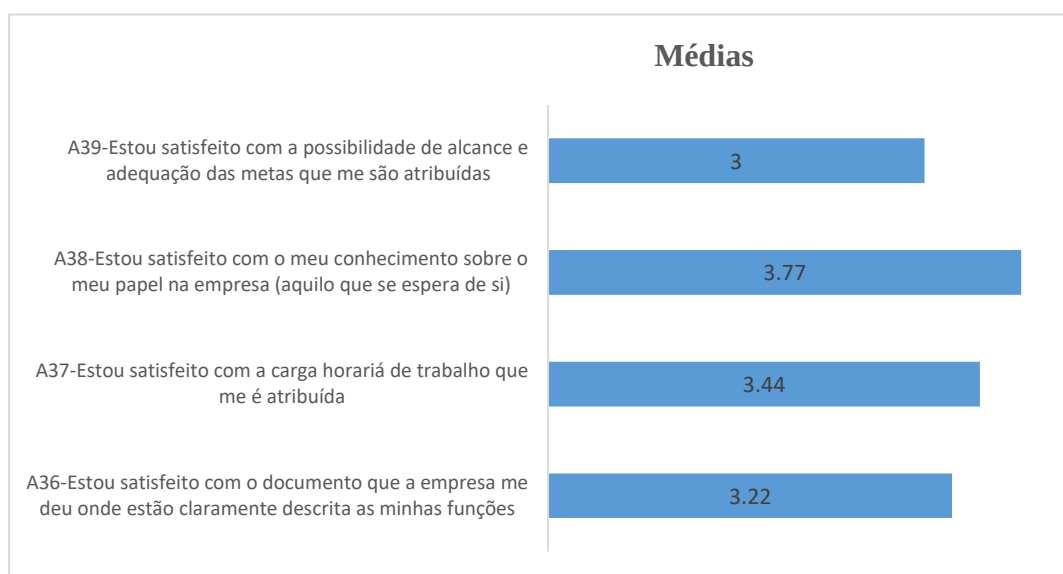
Para além dos factores que influenciam a produtividade descrita na revisão de literatura, existem outros factores que influencia a produtividade dos colaboradores, por isso, Chiavenato (2004) diz que um dos outros factores que influenciam a produtividade é a motivação. A motivação está directamente relacionada com a produtividade dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será a sua produtividade. Os colaboradores motivados são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade. O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam factores dentro de seu ambiente

de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua.

4.2.7. Dimensão Desempenho dos funcionários

O gráfico abaixo mostra a distribuição das médias dos factores que avaliam a satisfação dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM em relação ao desempenho.

Gráfico 7: Médias da dimensão desempenho dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 7, os resultados revelaram médias que variam no intervalo de 3 a 3.77 em todos os factores que avaliam o desempenho dos funcionários. De acordo com a interpretação desta escala, médias no intervalo de 2.5 a 4.5 ($M < 2.5$) indicam que os participantes da pesquisa apresentam médios níveis de satisfação em relação ao factor em causa. Desta forma, o nível de satisfação dos funcionários em relação ao desempenho é médio.

Em relação aos resultados Chiavenato (2004), diz que o alinhamento do desempenho dos colaboradores e as competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura como condição básica para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas actividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e os colaboradores que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

Spector (2006) acrescenta que apesar de estar claro que o desempenho e a satisfação estão relacionados, existem duas explicações opostas. A primeira é que a satisfação deve resultar

em desempenho, ou seja, os colaboradores que gostam de seu trabalho se empenharão mais e consequentemente, terão um desempenho melhor. A segunda é que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, os colaboradores com bom desempenho tendem a si beneficiar e os benefícios podem aumentar a satisfação. O colaborador pode receber mais remuneração e reconhecimento, o que pode melhorar a satisfação no trabalho.

Após a análise e interpretação dos dados referentes às outras dimensões que influenciam a produtividade, a hipótese 0 (H0): A remuneração não exerce influência na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM é confirmada pelo facto dos resultados mostrarem que a remuneração não exerce influência na produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM, mas sim, os factores que exercem influência na produtividade dos colaboradores dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM são: o relacionamento com a liderança, relações interpessoais do trabalho, outros benefícios e o desempenho dos funcionários.

4.2.8 Relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM

Tabela 2: Correlação entre os componentes de remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A19	A20	A21	P22
A36	.468	-.396	.06	.729*	-.246	.343	.303	-.300	.516	-.514	.705*	.859**	.859**
			5										
A37	.-	-.170	.19	.074	-.066	-.295	.209	.147	.676*	.000	-.047	.063	.063
	511*		1										
A38	-.326	.173	.-	.329	.462*	.120	.169*	.478	.169	.369	-.491	-.599	-.599
			200										
			*										
A39	.-	-.183	.07	-.237	-.511	.000	.000	-.237	-.150	-.474	.450	.303	.202
	210*		2										

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: Vermelho: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A – Afirmação do questionário

A tabela acima demonstra o teste de correlação de Pearson dos factores críticos da EST, onde se constatou correlações positivas, forte e estatisticamente significativas em relação à

satisfação a remuneração. Uma relação significativa exige que, quanto maior for à intensidade de um dos factores, maior é a intensidade do outro também, portanto, trata-se de uma relação directa.

Ao realizar-se o teste de correlação das variáveis, satisfação com a quantia em dinheiro que o funcionário recebe ao fim de cada mês (A1) e à satisfação com a carga horária de trabalho que lhes são atribuídos (A37), constatou-se uma correlação negativa, moderada e estatisticamente significativa ($r=0, -551^*$; $p < 0,05$). Esse resultado indica que quanto maior for à carga horária de trabalho que os funcionários tiverem, menor será à satisfação com a quantia em dinheiro que o funcionário recebe ao fim de cada mês.

Em relação à satisfação com a quantia em dinheiro que o funcionário recebe ao fim de cada mês (A1) e à satisfação com a possibilidade de alcance e adequação das metas que lhes são atribuídos (A39) constatou-se uma correlação negativa, fraca e estatisticamente significativa ($r=0, -210^*$; $p < 0,05$). Esses resultados indicam que quanto maior for à satisfação com a possibilidade de alcance e adequação das metas que lhes são atribuídos, menor será à satisfação com a quantia em dinheiro que o funcionário recebe ao fim de cada mês.

Ao realizar-se o teste de correlação das variáveis, satisfação com as prestações adicionais ao salário base que o funcionário tem recebido (A4) e à satisfação com o documento que a empresa deu ao funcionário onde está claramente descrito a sua função (A36), constatou-se uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa ($r=0, 729^*$; $p < 0,05$). Esses resultados indicam que quanto maior for à satisfação com as prestações adicionais ao salário base que o funcionário tem recebido maior será à satisfação com o documento que a empresa deu ao funcionário onde está claramente descrita a sua função.

Em relação às variáveis, satisfação com a remuneração comparado com o quanto o funcionário trabalha (A5) e à satisfação com conhecimento que o funcionário tem sobre o seu papel na empresa (A38), constatou-se uma correlação positiva, fraca e estatisticamente significativa ($r=0, 462^*$; $p < 0,05$). Esses resultados indicam que quanto maior for à satisfação com a remuneração comparado com o quanto o funcionário trabalha, maior será à satisfação com o conhecimento que o funcionário tem sobre o seu papel na empresa.

Ao realizar-se o teste de correlação das variáveis, satisfação com o conforto e bem-estar físico do local de trabalho (A21) e à satisfação com o documento que a empresa deu ao funcionário onde está claramente descrito as suas funções (A36) constatou-se uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa ($r=0, 859^{**}$; $p < 0,01$). Esses resultados indicam

que quanto maior for à satisfação com o conforto e bem-estar físico do local de trabalho maior será à satisfação com o documento que a empresa deu ao funcionário onde está claramente descrito as suas funções.

Estes resultados confirmam a terceira hipótese (H3) “existe uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM”.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Este estudo avaliou a relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais do Caminho de Ferro de Moçambique.

No que diz respeito ao primeiro objectivo, identificar os componentes da remuneração implementados nos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique, os resultados mostraram que para além do salário os funcionários beneficiam-se de subsídio de transporte e alimentação. Estes componentes são percebidos pelos funcionários como insuficientes, uma vez que todos os factores apresentam médias baixas.

Em relação ao segundo objectivo, descrever os factores determinantes da produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique, os resultados evidenciaram que o relacionamento dos funcionários com a liderança tem sido cooperativo, motivador e produtivo porque o líder tem encorajado a confiança, o respeito mútuo, aceite feedbacks e tem demonstrado interesse em relação ao trabalho que os funcionários têm realizado. O factor relações internas do trabalho tem contribuído porque os resultados mostraram que os funcionários estão satisfeitos com a estimulação do trabalho em equipa. O factor outros benefícios tem contribuído de forma significativa nos níveis de produtividade alcançados pelos funcionários e em relação ao factor desempenho do funcionário os resultados evidenciaram que tem contribuído de forma significativa na produtividade porque os funcionários estão satisfeitos com o alcance das suas metas.

Relativamente ao terceiro objectivo, explicar a relação entre os componentes de remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, os resultados do teste de Pearson permitiram constatar que existe uma correlação entre os componentes de remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique. Tendo em conta aos aspectos levantados conclui-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM.

5.2. Recomendações

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, recomenda-se aos Serviços de Oficinas Gerais dos CFM:

- A partilha de lucros com os funcionários, o que pode contribuir para a retenção dos mesmos e manter os níveis de produtividade;
- O aumento dos benefícios auferidos. Tais como: seguro de saúde (cobertura médica e hospitalar para o funcionário e seus dependentes), apoio psicológico/social (acesso aos serviços de aconselhamento psicológico e assistência social), premiações por desempenho (bonificações, viagens, reconhecimento público ou certificações), programa de reconhecimento pelo tempo de serviço, plano de previdência complementar, isto é, contribuições para aposentadoria para além das contribuições do INNS;
- O investimento em equipamentos de proteção individual, aquisição de equipamentos tecnológicos como computadores, equipamentos de higiene e segurança com o intuito de continuar a garantir a segurança dos funcionários da empresa;
- O investimento em formação e capacitação profissional, isto é, implementação de programas de treinamento e desenvolvimento de carreira, workshops, bolsas de estudo, como também, desenho de um plano de carreira com perspectiva de crescimento profissional e promoções;
- A implementação de programa de capacitação contínua, ou seja, programas de cursos técnicos e operacionais voltados ao sector ferroviário, com o objectivo de elevar a qualificação profissional e ampliar as oportunidades de progressão de carreira;
- A aplicação do programa estruturado de melhoria das condições de trabalho, com foco na saúde, segurança e bem-estar dos funcionários, isto é, modernização das infraestruturas operacionais de modo a garantir ambientes de trabalho salubre, seguros e adequados às funções exercidas;

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- African Union & OECD. (2022). *Dinâmicas do desenvolvimento em África: competências, emprego e produtividade*. União Africana & Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. <https://www.oecd.org/dev/africa-development-dynamics-2022.htm>
- Aliyu, M. R., Bello, H. S. & Bello M. (2018). *Effect of Remuneration on Productivity of Academic Staff of Selected Tertiary Institutions in Bauchi State, Nigeria*. Business Ethics and Leadership, 2 (3), 34-43. <https://armgpublishing.com>.
- Almeida, M. A. (2007). *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no brasil*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Brasília. Repositório da Universidade de Brasília: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3556>.
- Anosa, A.C. (2021). *Human Capital Development and Organizational Productivity in Selected Manufacturing Firms South-East*. International Journal of Business & Law Research, 9(1) 39-51. <https://www.seahipublications.org/journal/business-finance-and-law/ijblr-vol-9-issue-1/> .
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). *Impact Of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity*. International Review of Business Research Papers, 3 (2) 54 – 68. <https://www.researchgate.net> .
- Borges, R. F. (2017). *Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores*. Universidade dos Açores. Repositório Institucional da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt>.
- Boudreau, W. & Milkovich, G. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Castel-Branco, C. N. (2017). *Emprego e transformacao economica e social em Mocambique*. Instituto de Estudos Sociais e Economicos (IESE). <https://www.iese.ac.mz>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira.

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Manole.
- Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA). (2023). *Matriz Corporativa: Lei do trabalho*. Lei 13 de 25 de Agosto.
- Fernandes, B., Fleury, M. & Mills, J. (2006). *Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional*. Revista de Administração de Empresas (RAE). <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37242>
- Figueiredo, F. J. (2006). *Motivação e produtividade no trabalho: um estudo de caso na empresa tabacaria e presentes*. Centro Universitário de Brasília. Repositório Institucional do Centro Universitário de Brasília. <https://repositorio.uniceub.br>.
- Fireolli, J.O. (2006). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas
- França, A. C. L. (2014). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Frazier, G. & Gaither, N. (2001). *Administração da produção e operações*. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Freitas, E. C. & Prodanov, C. C. (2013). *Metodologia do alho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ªed. Brasil.
- Gerhardt, T. E & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil. Porto Alegre: Editora UFRGS. <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Metodos e técnicas de pesquisa Social*. Editora Atlas.

- Gon, P. S. & Lima, C. S. (2018). *Como a comunicação da liderança impacta na produtividade de seus liderados*. <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456>
- Guerra, E. M. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte: EAD.
- Heilborn, G. & Lacombe, F. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2007). *Questionário de Avaliação da Satisfação*. (2007). *Lar de Infância e Juventude*. Acesso em: 11 de Agosto de 2024 em: <http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13337/Lar+de+Inf%C3%A2ncia+e+Juventude+Question%C3%A1rios+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Satisfa%C3%A7%C3%A3o>.
- John, R. & Schermerhorn, Jr. (2014). *Administração*. 8ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Kuhl, M. R., Schley, J., Stefano, S. R. & Zampier, M. A. (2015). *Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. Brasil*. Revista de Administração IMED, 5(2), 139-152. <https://www.researchgate.net/publication/2999>.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Limongi, A. C. (2003). *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas. <https://pt.scribd.com/document/384300887/>.
- Lorusso, C. & Volpe, R. (2009). *A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho*. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136>.
- Machado, A. R., Machado, D. M. & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Moreira, D. A. (2004). *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira.
- Mwamwenda, T. S. (2005). *Psicologia Educacional: Uma perspectiva africana*. Maputo: Textos editores.
- Nosike, C. J. & Okerekeoti, C. (2022). *Employee Productivity and Organizational Performance: Evidence from Pharmaceutical Firms in Nigeria*. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 6(4) 108-116.

https://www.researchgate.net/publication/360413048_Employee_Productivity_and_Organizational_Performance_Evidence_from_Pharmaceutical_Firms_in_Nigeria_of_the_Creative_Commons_Attribution_License_CC_BY_40

Onukwube, H. N. (2012). *Correlates of job satisfaction amongst quantity surveyors in consulting firms in Lagos, Nigeria*. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(2), 43-54. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v12i2.2460>.

Organização Internacional de Trabalho. (2020). *Promovendo a produtividade: um guia para Organizações Empresarias*. OIT. <https://www.ilo.org/public>.

Pereira, B. M. (2021). *Análise dos determinantes da produtividade na Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa*. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão. <https://rep-dspac.uminho.pt>

Praça, F. S. G. (2015). *Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir um trabalho de conclusão*. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. <http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>.

Rei, C. M. (2005). *A produtividade: factores e barreiras*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda. <https://bdigital.ipg.pt>.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S. (2006). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Santos, A. (2018). *IBM SPSS como Ferramenta de Pesquisa Quantitativa*. São Paulo. <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/administracao/IBM-SPSS-como-ferramenta%20de-pesquisa-quantitativa-alexandra>.

Santos, S. D., Silva, C. R., Silva, M.C., Silva, S. R & Sousa, J. C. (2009). *Ergonomia: um estudo sobre sua influência na produtividade*. Revista de Gestão USP. 16. 61-75. <https://revistas.usp.br>

Souza, A. K. (2015). *Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração estratégica em uma organização comercial*. Universidade Federal da Paraíba. Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br>.

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva

- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*. 4ª Edição. São Paulo: Saraiva
- Telechi, A. V. (2017). *Produtividade e Remuneração do Trabalho: Aplicação de uma análise Shift-Share ao Brasil e Portugal*. Instituto Politécnico de Bragança. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Bragança. <http://bibliotecadigital.ipb.pt>.
- Vizioli, M. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Academia Pearson.

APÊNDICE

Exmo. Senhor

Director da Direcção de Vias e Obras - CFM

Gracinda Picardo Paninga, filha de Picardo Armindo Fernando Paninga e de Verónica Gonçalves Quive, estado civil solteira, natural de Maputo, portadora de Bilhete de Identidade nº 110504168951F emitido aos 22/08/2023 pelo arquivo de identificação civil da cidade de Maputo, estudante finalista do curso de Psicologia das Organizações, da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, vem mui respeitosamente manifestar V. Excia o meu pedido de recolha de dados para a elaboração do trabalho de culminação do curso (monografia), como também, facultar o número de colaboradores por departamento para o cálculo da amostra da pesquisa, na instituição em que a V. Excia é director, pelo que

Sem mais do momento, subscrevo-me com elevada estima e consideração.

Atentamente,

Pede deferimento

Maputo, 19 de Agosto de 2024

Assinatura

Cont: 845042979/ 834136010

ANEXOS

Anexo 1:

Questionário de recolha de dados para elaboração do trabalho de culminação do curso de licenciatura em Psicologia das Organizações

Prezado Colaborador (a) dos Serviços de Oficinas Gerais- CFM

Chamo-me **Gracinda Picardo Paninga**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia, na vertente de Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Cordialmente, venho por este meio solicitar a sua participação no meu estudo através de preenchimento deste questionário, de carácter, exclusivamente académico visando a recolha de dados para a elaboração do trabalho de culminação do curso (monografia), subordinado ao tema: **Relação entre a remuneração e a produtividade dos funcionários dos Serviços de Oficinas Gerais dos Caminhos de Ferro de Moçambique.**

Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. Na segunda parte apresenta-se o questionário, onde se espera que avalie de forma autêntica /real o seu sentimento em relação a opção que corresponde a sua resposta, assinalando com X a opção correspondente a apreciação.

Grata pela colaboração!

Parte I: Dados sociodemográficos

1. Sexo: Masculino () Feminino ()
2. Idade: _____
3. Nível de escolaridade: a) Básico () b) Técnico/Médio () c) Superior ()

Tempo de trabalho nos Serviços de Oficinas Gerais-CFM: a) Entre 1-5 anos () b) Entre 5- 10 anos () c) Mais de 10 anos ()

Parte II: Afirmações do questionário

No questionário abaixo está se perguntando o quanto você está satisfeito(a), em relação a vários aspectos inerentes aos factores que influenciam a produtividade nos Serviços de Oficinas Gerais-CFM. Escolha entre as alternativas e coloque um X no número que melhor represente a sua opinião.

Nº	Item	Discordo Plenamente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com a quantia em dinheiro que eu recebo ao fim de cada mês					
2	Estou satisfeito com os incentivos salariais (bónus, prémios, participação nos resultados ou nas metas e objectivos alcançados) e reconhecimento dos esforços individuais e das equipas					
3	Estou satisfeito com os incentivos não financeiros (distribuição de acções, compra de acções, prémios em viagens, prémios em bens) regalias e os benefícios concedidos					
4	Estou satisfeito com as prestações adicionais ao salário base que tenho recebido (despesas de transporte, subsídios de refeição, prestação de trabalho nocturno, bónus de antiguidade, etc.)					
5	Estou satisfeito com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho					
6	Estou satisfeito com a minha remuneração comparada com os custos de vida					
7	Estou satisfeito com a minha remuneração comparada com a minha capacidade profissional					
8	Estou satisfeito com a minha remuneração comparada com os meus esforços no trabalho					

9	Estou satisfeito com a justiça da remuneração quando comparado aos dos meus colegas em situação semelhante					
10	Estou satisfeito com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu sector					
11	Estou satisfeito com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho					
12	Estou satisfeito com o entendimento entre mim e o meu chefe					
13	Estou satisfeito com a maneira como meu chefe me trata					
14	Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe					
15	Estou satisfeito porque o meu chefe lidera através do exemplo					
16	Estou satisfeito porque o meu chefe aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria					
17	Estou satisfeito com o meu chefe pois encoraja a confiança mútua e o respeito					
18	Estou satisfeito com os equipamentos informáticos disponíveis					
19	Estou satisfeito com outros equipamentos e materiais fundamentais do meu trabalho					
20	Estou satisfeito com as condições de higiene e segurança do meu local de trabalho					
21	Estou satisfeito com o conforto e bem-estar físico do meu local de trabalho (Ex: temperatura, iluminação, espaço, limpeza)					

22	Estou satisfeito com as condições de segurança do meu trabalho					
23	Estou satisfeito com as condições de ergonomia do meu local de trabalho					
24	Estou satisfeito com as oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências					
25	Estou satisfeito com as acções de formação que se realizou até o presente					
26	Estou satisfeito porque promove-se acções de formação					
27	Estou satisfeito com a minha relação com os meus colegas de trabalho					
28	Estou satisfeito com a informação/feedback sobre o desenvolvimento das actividades					
29	Estou satisfeito com a ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área/ função					
30	Estou satisfeito com a inexistência de conflitos no ambiente de trabalho					
31	Estou satisfeito com a estimulação do trabalho em equipa					
32	Estou satisfeito com o reconhecimento do meu trabalho					
33	Estou satisfeito com o prestígio percebido ao ser membro desta Instituição (ex. perante a família e amigos)					
34	Estou satisfeito com a realização pessoal na função que ocupo na Instituição					

35	Estou satisfeito com reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto funcionário desta empresa					
36	Estou satisfeito com o documento que a empresa me deu onde estão claramente descritas as minhas funções					
37	Estou satisfeito com a carga horária de trabalho que me é atribuída					
38	Estou satisfeito com o meu conhecimento sobre o meu papel na empresa (aquilo que se espera de si)					
39	Estou satisfeito com a possibilidade de alcance e adequação das metas que me são atribuídas					

Muito obrigado pela colaboração

Anexo 2:


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Faculdade de Educação

Aos

Caminhos de Ferro de Moçambique

Direcção de Vias e Obras

Maputo

N/Ref^a 956/FACED/24

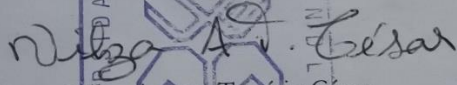
Maputo, 30 de Julho de 2024

CREDENCIAL

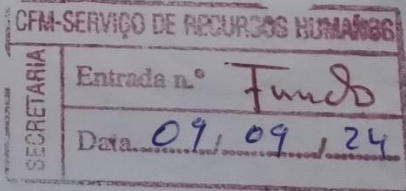
Para efeitos de realização da Monografia do final do curso, está devidamente credenciada a sra. **Gracinda Picardo Paninga**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações na FACED/UEM, para proceder a recolha de dados na Instituição que V. Excia dirige, com objectivo de elaborar sua Monografia intitulada " **Influência da Remuneração na Produtividade dos Colaboradores dos CFM- Direcção de Vias e Obras**".

Cordiais Saudações;

A Directora Adjunta para a Graduação


Mestre. Nilza Aurora Tarcisio César
(Assistente Universitária)




SECRETARIA
Entrada n.º *Fundo*
Data *09.09.24*

Av. Julius Nyerere, n.º 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313
Maputo – Moçambique

Anexo 3:

CFM
PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P.
GUIA N.º 858 /SRH.DA/2024

Vai apresentar-se ao Serviço de Oficinas Gerais- Departamento de Conservação Oficial e Produção Geral

A Senhora: **Gracinda Picardo Paninga**, estudante da Universidade Eduardo Mondlane, no curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações.

A fim de recolher informação subordinada ao tema, **Influência da remuneração na produtividade dos Colaboradores**, para a elaboração de Monografia, por ter sido autorizado por despacho, do Exmo Senhor Director Executivo, datada de 22/10/2024

Maputo, 18 de Novembro de 2024

O CHEFE DO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS

Fernando André Nhumaio