

O CONTRIBUTO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS PARA O MELHORAMENTO DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFECTIVIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: Reflexão sobre o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos na Função Pública em Moçambique.

Arsénio Francisco Joaquim de Deus Malauene

Instituto Superior de Ciências e Tecnologia Alberto Chipande - ISCTAC

Introdução

O presente artigo visa continuar a debater e fazer reflexões, atinentes aos estágios percorridos pela administração na busca e consolidação de princípios de eficiência, eficácia e efectividade na gestão de recursos humanos em Moçambique e no mundo inteiro.

Como qualquer outra área do saber, a ciência administrativa de gestão de recursos humanos passou por varias fases ate a sua consolidação e/ou estagio actual, desde as abordagens clássicas da administração até as contingenciais hoje vistas como as mais adequadas.

Nessa fase embrionária da administração, as tarefas tinham a sua ênfase, como sendo o caminho pelos quais as organizações poderiam usar a fim de se atingir a tão almejada eficácia.

Com o crescimento e aumento das indústrias, surgem outras abordagens, como a burocrática baseada na especialização, hierarquização das organizações assim como as teorias das relações humanas, que levaram com que a preocupação com a máquina, o método do trabalho, a organização formal baseada em princípios bem definidos da administração, muda-se seu foco e passe-se a preocupar-se mais com as pessoas e grupos sociais.

Atualmente, a eficiência, eficácia e efectividade na gestão de recursos humanos, aparecem como o âmago de qualquer organização que pretenda sobreviver e posicionar-se no mercado, procurando maximizar o máximo possível os lucros, ganhos, resultados e minimizar os custos, perdas e prejuízos, usando para o efeito, uma programação e planificação lógica dos recursos organizacionais.

Neste mesmo diapasão, pretende-se ainda refletir e analisar as fases da evolução da gestão de recursos humanos em Moçambique.

RESUMO

As abordagens clássicas de Taylor (Administração Científica) e Fayol (teoria clássica) surgem focadas no aumento da eficiência das empresas, focadas na mecanização da mão-de-obra.

Max Weber (teoria burocrática) conceitua a burocracia como uma organização humana que se baseia na racionalidade, com objectivo de obter a máxima eficiência da organização, onde somente a partir da década de 1990 que se desenvolve uma nova concepção da administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e sobre tudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano das organizações.

Neste contexto, olhando para a realidade moçambicana, é deveras importante continuar a debater e aprofundar as diversas teorias, para que dependendo da organização possamos distinguir que tipo gestão se possa vislumbrar a mais adequada, sem no entanto, ignorar o ambiente e cultura da organização.

Nos últimos anos até aos dias de hoje, em Moçambique e no mundo inteiro, várias são as vozes que se têm juntado a diversos pensadores e gestores de recursos humanos na difícil e complexa temática sobre a administração e gestão deste recurso vital para as organizações, as diversas teorias e evolução da gestão de recursos humanos e seu enquadramento na realidade moçambicana. Atualmente, as teorias contingenciais ou holísticas têm sido cada vez mais utilizadas e tidas em conta, bem como recorrentes e percebidas nas mais diversas áreas, como primordiais se não fundamentais para a melhoria da qualidade e a consequente eficiência, eficácia e efectividade dos objectivos organizacionais.

No contexto da gestão de recursos humanos, aspectos como qualidade, eficiência, eficácia e efectividade são muito mais complexas e cada vez mais exigidas aos gestores organizacionais, num período em que o diferencial do capital humano e a competitividade vem fazendo a diferença, trazendo ao de cima, aspectos como o bem-estar do funcionário, as relações humanas e o ambiente do trabalho, como fundamentais, para que, por um lado, possam sobreviver e, por outro, possam atingir os objectivos preconizados. Sendo a gestão do recurso humano uma tarefa complexa em que lidamos com pessoas de culturas, hábitos e costumes diferentes, por isso, difíceis de prever e medir, baseados em padrões universalmente (ou Ocidentalmente) pré-estabelecidos como sendo os mais adequados, surgindo, no entanto, a necessidade de aprofundar mais esta temática, objectivando atender às demandas e necessidades sociais da comunidade e do colaborador, onde

as organizações encontram-se inseridas, pois, o processo de gestão do recurso humano ocorre directamente nesta contextualização social.

Assim, é nosso entender que precisamos antes de mais, compreender conceitos relacionados ao tema e conceber a relevância de uma gestão de recurso humano que se pretenda de qualidade, onde com a aplicação situacional e/ou contextual das diversas teorias administrativas e de gestão, as organizações, possam maximizar os lucros e minimizar os desperdícios.

Palavras-chave: Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Eficiência, Eficácia e Efectividade.

Reflexão Teórica e Conceptual

Gestão

Segundo Maria Manuel Serano, citando Saconi “2001, p.359” a terminologia “gestão” traz um significado de acção ou efeito de agir, gerenciar. Logo, se é uma acção, precisa ser praticada por alguém que gere e/ou administra bens ou serviços. Gestão, portanto implica em acção, que obviamente vem imbuída de uma intencionalidade podendo ser encontrada em todos os sectores.

Eficiência

Maria da Piedade Alves afirma que a eficiência permite-nos saber se os resultados obtidos da acção considerada estão de acordo com os recursos utilizados. Para avaliar a eficiência de um serviço publico convém comparar os resultados obtidos aos meios investidos.

Eficácia

Segundo Maria da Piedade Alves (2009.p50), a eficácia significa aplicar a acção certa, a ISO 11620 define que uma actividade é efetiva se maximiza os resultados que procura produzir. Este critério estabelece uma relação causal entre, por um lado, os objectivos que determinam a melhoria relativa que as organizações desejam alcançar e, por outro lado, as relações efetivamente alcançadas pela acção.

De acordo com o mesmo autor, a eficácia é, a satisfação dos interesses dos stakeholders por parte das empresas. Efectividade, eficiência e eficácia são palavras às vezes consideradas como sinónimos, no entanto existem algumas diferenças entre os significados distintos de cada uma. É possível que uma acção seja ao mesmo tempo realizada com eficiência, eficácia e efetividade, como também pode ser eficaz sem ser eficiente.

Efectividade

A **efectividade** é a qualidade do que atinge seu objetivo, é a capacidade de funcionar regularmente, satisfatoriamente, fazendo referência ao que é real e verdadeiro, isto é, o impacto e/ou transformação com que esses objectivos são alcançados.

Gestão de recursos humanos

Chiavenato entende que a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram, alcancem os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho. Podendo se perceber ainda, a gestão de recursos humanos, como sendo o processo de alocação de recursos usando a racionalização logica, visando maximizar os benefícios e minimizar as perdas e/ou custos.

Contribuições e Limitações das diversas Escolas Administrativas

▪ Administração científica e limitações (Frederick Taylor)

Taylor é o fundador da administração científica, onde deu ênfase ao processo produtivo e as tarefas, daí chamar-se sua abordagem de analítica e concreta, preocupando-se muito com as técnicas de racionalização do trabalho do operário. O aspecto duramente criticado em Taylor é a visão economicista que tem do homem ao afirmar que o homem é exclusivamente influenciado por recompensas salariais, materiais e económicas ignorando a dimensão humana e social do trabalhador.

▪ Teoria Clássica e apreciação critica (Henry Fayol)

A teoria clássica (também conhecida por tradicional e administrativa), segundo Chiavenato (ob.cite.:81) preocupa-se com a eficiência das organizações através da sua organização ou estruturação. A sua preocupação básica é a forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos ou secções) e as suas inter-relações. A teoria clássica caracteriza-se também por ter um enfoque normativo e prescritivo. Ela prescreve quais os elementos (ou funções) da administração e quais os princípios gerais que o administrador deve adotar na sua actividade. De acordo com Chiavenato (op.cit.:94-99) a teoria clássica é excelente para o uso no treino do pessoal novo, dado que é uma abordagem sistemática e ordenada. Esta teoria facilita a realização do trabalho rotineiro e permite ao administrador geri-lo com confiança.

▪ Teoria Burocrática e suas limitações

Max Weber conceitua a burocracia como uma organização humana que se baseia na racionalidade de uma organização eficiente por excelência. A consequência da burocracia de Weber seria a previsibilidade do comportamento humana e padronização do desempenho dos participantes e o objectivo seria a máxima eficiência da organização.

Chiavenato; (op.cit. 330) cita Katz e Kahn que sustentam que a burocracia é demasiada racionalizada e não considera as condições ambiente ambientais da organização, sobrevivendo apenas quando as tarefas individuais não exigem muita criatividade, as exigências do ambiente são óbvias e há uma necessidade de rapidez na tomada de decisão. Esta é criticada também por ser conservadora e não considerar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da personalidade das pessoas.

Discussão e Reflexão Teórica sobre a Gestão de Recursos Humanos em Moçambique

A constituição de 1975 trouxe uma nova abordagem da Administração Pública através de um modelo de governação centralizado e centralizador cujo ingresso estava condicionado a filiação partidária. Os cargos na Administração Publica eram providos por exclusiva vontade e confiança política partidária dos titulares dos cargos políticos (Idem).

Ainda no mesmo diapasão, alega que na época da Constituição de Republica de1975, criaram-se condições para o exercício da burocracia no sistema de governação, porém, para efeitos de recrutamento não era aplicada a regra de concurso, mas a experiência de luta de libertação nacional era o requisito fundamental para ocupar os cargos chaves. (Levieque, 2011: 44). Em 1990, com a aprovação da nova Constituição da República deu-se a abertura de um novo quadro jurídico, onde algumas práticas sofrem alterações. A título de exemplo, para o ingresso da função pública passa-se a exigir o concurso (nº 1 de artigo 251, da Constituição da Republica), o mesmo acontecendo para a promoção e a progressão nas carreiras profissionais (nº 1 do atigo 34, da Lei nº 14/2009, de 17 de Marco) (idem).

A criação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos pelo Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro, mais tarde revogado pelo Decreto nº55/2007, de 8 de Novembro, permitiu a uniformização da execução dos procedimentos legalmente instruídos a nível nacional e garantiu que determinadas funções comuns a todos os órgãos do aparelho do Estado fossem desempenhadas de forma coordenada e homogénea. Este período (1975 a 1986) é marcado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações laborais, pela gestão burocrática e legalista dos funcionários públicos que perdura até hoje, em que a actividade de gestão de recursos humanos se resumia às exigências legais (Ibid).

Essa é uma abordagem tipicamente de Max Weber, em que concebe as pessoas como o principal recurso que as organizações têm para alcançar os seus objectivos, e no entanto a eficiência é uma palavra usada para indicar que a organização está a usar os recursos corretamente.

No período compreendido entre 1987 a 2003, surgem as práticas de gestão de recursos humanos, baseado no paradigma “*Taylorista e Fordista*”. A função pessoal na Administração Pública passou a ser responsável pela “*Gestão de Recursos Humanos*” e a integrar o processo de uma gestão previsional (ibid). A gestão do pessoal ultrapassou os problemas estatutários e jurídicos e os carís administrativos, uma vez que o seu imperativo passou a ser ajustamento dos recursos humanos da organização às previsíveis necessidades organizacionais. A definição de políticas, nomeadamente de recrutamento, promoção, configuração de funções e postos de trabalho, avaliação de desempenho e formação profissional, coerentes e concertadas com as previsões estabelecidas, sob pena de inviabilização das projecções futuras, passou a integrar a responsabilidade da função do pessoal (ibid).

Os instrumentos e técnicas de análise e gestão enriqueceram-se através da consideração da complexidade do comportamento humano, da aplicação das técnicas elaboradas de recrutamento e selecção, de gestão previsional de postos de trabalho, de avaliação do desempenho, de motivação de pessoal e de relações interpessoais de grupos específicos. A função pública estava organizada normalmente sob a forma de um Serviço ou departamento de Pessoal que integrava funcionários com várias competências necessárias aos desenvolvimentos das funções técnicas enunciadas.

De 2004 em diante, os métodos prospectivos substituem os provisionais, permitindo o estabelecimento de uma efectiva articulação, desde o início, e permanentemente, pela interação entre as expectativas de desenvolvimento pessoal e grupal e as expectativas de desenvolvimento estratégico da organização (Ibid).

Esta articulação passa por uma definição flexível, dinâmica, das políticas e práticas de recrutamento, formação, promoção e carreiras e compensação, entre outras. A função começa adquirir uma especificidade técnica de gestão provisional da massa salarial, cotação de postos, gestão de formação, gestão de carreiras, e gestão de remunerações (Ibid). Os problemas de pessoal alargam-se aos problemas mais vastos da organização e das condições de trabalho. O desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos pressupõe a existência de especialistas de desenvolvimento organizacional com vista a apoiar directamente os órgãos máximos da gestão pública e, simultaneamente, a acção da hierarquia com quem é efectivamente partilhado o exercício da função do pessoal, organização e gestão do desenvolvimento dos homens.

Os esforços empreendidos para uma gestão estratégica de recursos humanos na prática persistem a visão administrativa e de controlo, de acordo com a confiança política para o exercício de cargos chaves na Administração Publica em detrimento de funcionários da carreira.

Descentralização da Função Recursos Humanos

Segundo Levieque (2011: 320) desde a Constituição da Republica em vigor, o órgão de recursos humanos tem desempenhado um papel relativamente estratégico nas organizações públicas, não obstante ainda haver resistências para que desempenhe efectivamente esse papel. Esta resistência verifica-se pelo facto de este órgão durante muito tempo ter desempenhado funções de natureza administrativa e controlo, ter sido dispendioso, mas com pouca eficácia, ao invés de criar capacidade para se inserir num ambiente cada vez mais competitivo.

Face a esta realidade, existem boas razões para a fraca reputação desta área, e os mais cépticos chegam a pensar que e irrelevante ter um órgão de recursos humanos numa organização publica.

Conclusão

Nas organizações olham-se as pessoas como o maior património que ela pode ter, pois é do trabalho e empenho de cada colaborador que depende a eficiência, eficácia e efectividade organizacional. Assim, valorizar as pessoas e ao mesmo tempo ter o colaborador certo é um desafio que toda organização tem.

Assim como a evolução das teorias da administração, a gestão de recursos humanos em Moçambique, com particular enfoque para o sector publico, foi sofrendo alterações. Pois, dentre vários aspectos, esta teve dois grandes períodos, nomeadamente, a do Monopartidarismo e a do multipartidarismo ou democracia. No primeiro período, os processos de recrutamento e selecção, eram feitos de forma directa, sem concursos e critérios baseados em competências e universais, mas, baseados em confiança politica "patronage". No segundo período e com a necessidade de racionalização dos custos e uma maior e melhor prestação de serviços, bem como com o aumento de mão-de-obra qualificada, este processo passou a ser feito baseado em concurso publico, separação do poder politico do administrativo, estabelecendo regras de funcionamento da administração publica, forçando o abandono do patronage para o "spoils system". Apesar da existência desses e outros instrumentos, persiste muitas das praticas de favoritismo e compadrio politico, mas havendo formas de fiscalização e controlo. (Almeida, 1985).

4. Bibliografia

1. VIEGA da Fonseca, Regina Celia. (2009), metodologia da pesquisa científica na pratica, Fael editora, Curitiba.
2. VIEIRA, Jose Guilherme Silva. (2010), metodologia de pesquisa científica na pratica, Fael editora, Curitiba.
3. CHIAVENATO, Idalberto.(2002) teoria geral da administração.6 edição,campus editora:rio de janeiro.
4. CHIAVENATO, Idalberto.(2004) introdução a teoria geral de administração.7 edição, campus editorias:rio de janeiro. Edição revista e actualizada
5. SERRANO Maria Manuel, a gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos, rua Miguel Lupi, universidade técnica de Lisboa.
6. LEVIEQUE, A. (2011). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique. 1 ed. Editora: Ndjira
7. ULVES Maria da Piedade, avaliação e qualidade das organizações, escolar editora, 2009, Lisboa.