



**PROGRAMA DE MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
GESTÃO DE REMUNERAÇÕES**

ENSINO ONLINE. ENSINO COM FUTURO

2025

**PROGRAMA DE MESTRADO EM
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE

GESTÃO DE REMUNERAÇÕES

1º ANO	
CÓDIGO	
TOTAL HORAS/1º SEMESTRE	200
CRÉDITOS (SNATCA)	8
NÚMERO DE TEMAS	4

Direitos de autor (copyright)

Este manual é propriedade da Universidade Aberta ISCED (UnISCED), à qual se reservam todos os direitos. É proibida a sua duplicação ou reprodução, parcial ou total, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrónico, mecânico, gravação, fotocópia ou outros), sem a permissão expressa da entidade editora UnISCED.

Pela não observância do acima estipulado, o infractor é passível de aplicação de processos judiciais de acordo com a legislação em vigor no país.

Universidade Aberta ISCED (UnISCED)

Faculdade de Economia e Gestão

Rua Carlos Pereira, parcela n.º 148/07, Estoril-Expansão, Cidade da Beira

Telf.: (+258) 84 0943 449

E-mail: faculdade@unisced.edu.mz

Website: <https://unisced.edu.mz/>

Agradecimentos

A Universidade Aberta ISCED (UnISCED) e o autor do presente manual agradecem a colaboração dos seguintes indivíduos e instituições:

Pela coordenação	Vice-Reitoria Académica da UnISCED
Pelo <i>design</i>	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Financiamento e logística	UnISCED
Pela revisão	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Ano de publicação	2025
Ano de actualização	2025
Local de publicação	Cidade da Beira

Elaborado por:

Stefan Mussa PhD

Índice

Índice

Visão geral	8
Objectivo geral da disciplina	10
Conteúdo da Disciplina	11
Apoio, dúvidas e reclamações.....	13
Avaliação	14
Originalidade e Plágio.....	15
Unidade I – Sistemas de Recompensas.....	16
Tema: Sistemas de Recompensas: Fundamentos, Perspectivas e Aplicações no Contexto da Gestão de Recursos Humanos.....	16
Material de Apoio	17
1.1 Introdução ao Conceito de Recompensas	18
1.2 Evolução Histórica dos Sistemas de Recompensas	18
1.3 Tipologias de Recompensas	19
1.4 Teorias Motivacionais Aplicadas às Recompensas	20
1.5 Desafios e Tendências Actuais.....	21
1.6 Exemplos Práticos.....	22
1.7 Conclusão da Unidade.....	22
Questões de Auto-avaliação.....	23
Unidade II – Análise de Funções.....	24
2.1 Tema: Análise de Funções: Fundamentos, Processos e Aplicações na Gestão de Recursos Humanos.	24
2.2 Sinopse	24
2.3 Objectivos Específicos.....	24
2.4 Resultados de Aprendizagem.....	24
2.5 Material de Apoio	25
2.6 Demonstração ou Aplicação Prática	25
2.7 Desenvolvimento do Conteúdo.....	26
2.7.1 Evolução Histórica da Análise de Funções	26
2.7.2 Conceito e Finalidade da Análise de Funções	26
2.7.4 Relação entre Análise de Funções e Remuneração	27

2.7.5 Desafios Contemporâneos da Análise de Funções	27
2.7.6 Casos Práticos	28
2.8 Conclusão da Unidade	28
Questões de Auto-avaliação	29
Unidade III – Arquitectura da Estrutura de Pagamento.....	30
Tema: Construção, modelização e governação de estruturas salariais: metodologias, métricas e decisões de desenho.	30
Sinopse	30
Objectivos específicos	30
Resultados de aprendizagem.....	31
Material (referencial de estudo)	31
Demonstração ou Aplicação (visão geral do processo)	31
3.1. Da avaliação de funções à estrutura de pagamento	32
3.2. Dados de mercado e pay policy line	32
3.3. Elementos de uma faixa salarial.....	33
3.4. Escolhas de desenho: grades vs. bandas.....	33
3.5. Políticas de posicionamento e progressão.....	34
3.6. Riscos típicos e como mitigar	34
3.7. Exemplo numérico completo (MZN).....	35
3.8. Matriz de mérito (exemplo)	36
3.9. Promoções e movimentações	36
3.10. Comunicação e governação	36
3.11. Particularidades do contexto moçambicano	37
Questões (auto-avaliação)	38
Unidade IV – Administração de Pagamentos	39
Tema: Gestão operacional dos pagamentos: políticas, processos, conformidade e tecnologia.....	39
Sinopse	39
Objectivos específicos	39
Resultados de aprendizagem.....	40
Material (referencial de estudo)	40
Demonstração ou Aplicação	40

Actividades	41
4.1. Conceito e importância da administração de pagamentos.....	42
4.2. Ciclo de administração da folha salarial	42
4.3. Componentes do pagamento.....	44
4.4. Indicadores de desempenho (KPIs)	45
4.5. Riscos e controlos internos	46
4.6. Tecnologias e tendências	46
4.7. Desafios contemporâneos	46
4.8. Exemplo prático (simulação em MZN).....	47
Questões (auto-avaliação – múltipla escolha).....	48
Referências Bibliográficas	49

Visão geral

Bem Vindo à Disciplina de Gestão de Desempenho e Sucesso Organizacional

Ao terminar o estudo deste módulo de Gestão de Desempenho e Sucesso Organizacional, qu oferece uma abordagem aprofundada e contemporânea sobre como as organizações podem maximizar o potencial humano para alcançar os seus objectivos estratégicos. O enfoque não é apenas na avaliação do passado, mas na gestão proactiva do futuro, através de um ciclo contínuo de planeamento, acompanhamento, feedback e desenvolvimento. Espera-se que o estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos desenvolvam um conjunto robusto de competências e conhecimentos. No final da disciplina, espera-se que o estudante seja capaz de:

- Compreender e implementar modelos de gestão de desempenho que estejam alinhados com a estratégia global da organização.
- Dominar diversas ferramentas e métodos de avaliação, como a avaliação 360 graus e a gestão por competências, para seleccionar a abordagem mais adequada a diferentes contextos.
- Actuar como um agente de mudança na cultura organizacional, fomentando um ambiente de feedback contínuo e coaching, em vez de uma cultura de avaliação punitiva.
- Elaborar e gerir Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) que promovam o crescimento e a retenção de talentos.
- Vincular o desempenho a sistemas de remuneração e recompensas de forma justa e transparente, para motivar e engajar os colaboradores.
- Gerir o desempenho de equipas e indivíduos de forma eficaz, reconhecendo os desafios e as particularidades de cada contexto.
- Analisar criticamente o impacto da gestão de desempenho no sucesso organizacional, demonstrando a sua importância estratégica para a produtividade, inovação e sustentabilidade da empresa.

- Identificar e adaptar as tendências e inovações na gestão de desempenho, como o uso de tecnologia e a gestão contínua, para responder aos desafios do século XXI.

Objectivo geral da disciplina

- Aplicar um sistema de Gestão de Desempenho, tendo em conta o desenvolvimento pessoal, bem como o sucesso das organizações.

Objectivos Específicos



- Identificar a importância da gestão do desempenho de RH;
- Descrever as técnicas e instrumentos da análise de desempenho de RH;
- Discutir a relação entre a gestão do desempenho de RH e o sucesso das organizações;

Conteúdo da Disciplina

Este módulo está estruturado em temas que constam do plano curricular da disciplina. Para cada tema, foram seleccionados materiais que servirão de base teórica para a aprendizagem dos estudantes. Cada tema contém uma sinopse, objectivos, resultados de aprendizagem, materiais de aprendizagem e as actividades de avaliação e auto-avaliação.

No final de cada tema, são incorporados exercícios de auto-avaliação.

Outros recursos

Para além dos materiais recomendados, a UnISCED disponibiliza outros recursos de aprendizagem como recursos educacionais abertos, manuais, artigos científicos, revistas digitais, vídeos tutoriais, actas de congressos e outros seleccionados e disponibilizados na plataforma *Moodle*, Biblioteca Virtual da UnISCED ou outros repositórios virtuais.

Auto-avaliação e tarefas de avaliação

Os exercícios de auto-avaliação para este módulo encontram-se no final de cada tema e também disponíveis na plataforma *Moodle*.

Habilidades de estudo

Durante a formação e desenvolvimento de competências, e com vista a facilitar a aprendizagem e alcançar melhores resultados, o estudante deverá ter empenho, dedicação e disciplina no estudo, isto é, os bons resultados apenas se conseguem com estratégias eficientes e eficazes.

Por isso, é importante saber como, onde e quando estudar. Para o efeito, apresentamos algumas sugestões com as quais esperamos que o caro estudante possa rentabilizar o tempo dedicado aos estudos, procedendo como se segue:

- Estudar regularmente, sendo necessário que faça uma agenda de trabalho/ estudo que lhe garanta um tempo específico para o estudo. Isso significa que não se deve estudar apenas quando tiver tempo.
- Não estude na última hora, seja sistemático e não o faça apenas para responder às avaliações.

- Sempre que necessário e possível, consulte a tutoria para “tirar” dúvidas. A sua interacção com a tutoria e outros colegas ou grupo de estudo é uma estratégia poderosa para progredir no curso.

IMPORTANTE: Em observância ao triângulo **modo-espaco-tempo**, respectivamente **como, onde** e **quando** estudar, como foi referido no início deste item, antes de organizar os seus momentos de estudo, reflecta sobre o ambiente de estudo que seria ideal para si:

- ❖ Estudo melhor em casa/biblioteca/café/outro lugar?
- ❖ Estudo melhor à noite/de manhã/de tarde/fins-de-semana/ao longo da semana?
- ❖ Estudo melhor com música/num sítio sossegado/num sítio barulhento?
- ❖ Preciso de intervalo a cada 30 minutos, a cada hora, etc.

Por outro lado, não recomendamos estudar seguidamente por tempo superior a uma hora. Estudar por tempo de uma hora intercalado por 10 (dez) a 15 (quinze) minutos de descanso.

Apoio, dúvidas e reclamações

Para a resolução das dificuldades dos estudantes, a UnISCED dispõe de várias opções de apoio. Para o efeito, é importante saber definir claramente a dificuldade para poder contactar ou usar a opção de apoio mais apropriada e obter, assim, ajuda rápida.

N.º	Opção	Tipo de apoio requerido
1	Fórum de dúvidas no <i>Moodle</i>	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
2	Tutor (Sessão de vídeo-conferência, <i>chat</i> do <i>Moodle</i> e <i>e-mail</i>)	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
3	Coordenador (<i>e-mail</i> ou por telefone)	Problemas de acesso à disciplina ou nas actividades.
5	<i>HelpDesk</i> (telefone)	Questões administrativas, pagamentos, estado das propinas e inscrições.
6	Secretaria <i>Online</i> (<i>pedido de assistência - online</i> na plataforma <i>Moodle</i>)	Resultados, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas.
7	Centro de Recursos (telefone, <i>e-mail</i> ou presencialmente)	Questões gerais, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas, confirmação de pagamentos.

Avaliação

A avaliação do estudante consta, de forma detalhada, do Regulamento de Mestrado e Doutorado em vigor na UnISCED.

Algumas actividades práticas, relatórios e reflexões serão utilizados como instrumentos de avaliação quer formativa quer sumativa.

Durante a realização das avaliações, os estudantes devem ter em consideração a apresentação, a coerência e a coesão textuais, o grau de cientificidade, a forma de conclusão dos assuntos, as recomendações e/ ou sugestões, a identificação das referências bibliográficas utilizadas, o respeito pelos direitos do autor, entre outros.

Os objectivos e critérios de avaliação constam do Regulamento de Mestrado e Doutorado.

Originalidade e Plágio

Os trabalhos académicos e científicos, incluindo avaliações, dissertações e teses, são submetidos a verificação de originalidade através de ferramentas especializadas para a detecção de níveis elevados de similaridade e plágio. Adicionalmente, são analisados com o propósito de identificar a eventual utilização de conteúdos gerados por Inteligência Artificial (IA). A similaridade excessiva, o plágio e o uso não autorizado de materiais produzidos por IA configuram violações da integridade académica na UnISCED e estão sujeitos a sanções nos termos dos regulamentos institucionais aplicáveis.

Unidade I – Sistemas de Recompensas

Tema: Sistemas de Recompensas: Fundamentos, Perspectivas e Aplicações no Contexto da Gestão de Recursos Humanos.

Sinopse

Esta unidade explora os sistemas de recompensas como instrumentos estratégicos de gestão de pessoas, destacando o seu papel na motivação, retenção e desenvolvimento de talentos. Analisa-se a evolução histórica dos sistemas de recompensas, os diferentes tipos de recompensas (financeiras e não financeiras), bem como a sua aplicação em contextos organizacionais contemporâneos. Serão discutidos os contributos de diferentes teorias motivacionais, modelos de compensação e boas práticas adoptadas em organizações a nível global e local.

Objectivos Específicos

- Mencionar os conceitos fundamentais associados aos sistemas de recompensas.
- Identificar os tipos de recompensas (financeiras, não financeiras, intrínsecas e extrínsecas).
- Analisar a importância estratégica da política de recompensas para a retenção de talentos.
- Avaliar modelos teóricos de motivação aplicados ao desenho de sistemas de recompensas.
- Relacionar sistemas de recompensas com a performance individual e organizacional.

Resultados de Aprendizagem

Após a conclusão desta unidade, o estudante deverá ser capaz de:

- Explicar o papel estratégico dos sistemas de recompensas no alinhamento entre colaboradores e organização.
- Diferenciar os diversos tipos de recompensas, reconhecendo a sua importância em diferentes contextos culturais.
- Aplicar teorias motivacionais (Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, entre outros) ao desenho de políticas de remuneração e incentivos.
- Criticamente avaliar práticas de recompensas em organizações nacionais e internacionais.

Material de Apoio

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- WorldatWork. (2020). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. Wiley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19.^a ed.). Pearson.

Demonstração ou Aplicação Prática

Um sistema de recompensas deve ser concebido de forma a alinhar os objectivos estratégicos da organização com as expectativas dos colaboradores. Por exemplo, em empresas de tecnologia, muitas vezes privilegiam-se recompensas não financeiras (autonomia, flexibilidade, inovação), enquanto em indústrias tradicionais prevalece a valorização da estabilidade contratual e do pacote salarial.

Estudos recentes evidenciam que políticas de reconhecimento, como planos de carreira e programas de bem-estar, têm um impacto directo na redução do turnover e no aumento do engagement dos colaboradores (Gallup, 2021).

1.1 Introdução ao Conceito de Recompensas

Os sistemas de recompensas representam o conjunto estruturado de práticas e políticas que uma organização utiliza para reconhecer, motivar e reter os seus colaboradores. Segundo Armstrong e Taylor (2020), a gestão das recompensas não se limita ao pagamento de salários, mas inclui todos os mecanismos que reforçam a percepção de valor do trabalhador face ao seu contributo organizacional.

Neste sentido, as recompensas englobam tanto **aspectos financeiros** (salários, prémios, benefícios) como **não financeiros** (reconhecimento, oportunidades de carreira, equilíbrio vida-trabalho).

Autores como Milkovich, Newman e Gerhart (2023) defendem que um sistema de recompensas eficaz deve alcançar dois objectivos centrais: **equidade interna** (justiça entre funções e responsabilidades dentro da empresa) e **competitividade externa** (comparação com o mercado de trabalho). Sem estes dois pilares, o risco de desmotivação, turnover e conflitos internos aumenta consideravelmente.

1.2 Evolução Histórica dos Sistemas de Recompensas

Historicamente, os sistemas de recompensas evoluíram de um modelo **meramente salarial** para um modelo de **recompensas totais**.

- **Era industrial (século XIX):** Predomínio da remuneração baseada em tarefas e horas de trabalho, com foco quase exclusivo em salário monetário (Taylor, 1911).
- **Pós-Segunda Guerra Mundial:** Introdução de benefícios sociais, como seguros de saúde e pensões, como parte da remuneração indirecta (Kaufman, 2014).
- **Décadas de 1980–1990:** Reforço de recompensas variáveis (bónus, participação nos lucros) e reconhecimento da importância de factores motivacionais (Herzberg, 1966).
- **Século XXI:** Consolidação do conceito de *total rewards*, que integra salário, benefícios, desenvolvimento de carreira, reconhecimento simbólico e bem-estar (WorldatWork, 2020).

Em Moçambique e em muitos países africanos, a evolução foi mais lenta, marcada por fortes influências das políticas laborais estatais pós-independência, mas actualmente observa-se um maior alinhamento com práticas globais, sobretudo em empresas multinacionais (Machava, 2022).

1.3 Tipologias de Recompensas

Figura I.1 – Pirâmide das Recompensas Totais

Reconhecimento e desenvolvimento

Benefícios

Incentivos

Salário Base

Figura I.1 – Pirâmide das Recompensas Totais

As recompensas podem ser classificadas em diferentes categorias:

1. **Financeiras directas:** salário base, prémios, comissões, gratificações.
2. **Financeiras indirectas:** seguros, pensões, subsídios, benefícios complementares.
3. **Não financeiras:** reconhecimento, plano de carreira, autonomia, ambiente de trabalho.
4. **Intrínsecas:** satisfação pelo trabalho em si, sentido de propósito.
5. **Extrínsecas:** incentivos externos atribuídos pela organização (Robbins & Judge, 2022).

A lógica contemporânea tende a privilegiar modelos híbridos, nos quais o equilíbrio entre recompensas tangíveis e intangíveis é visto como essencial para a motivação e retenção.

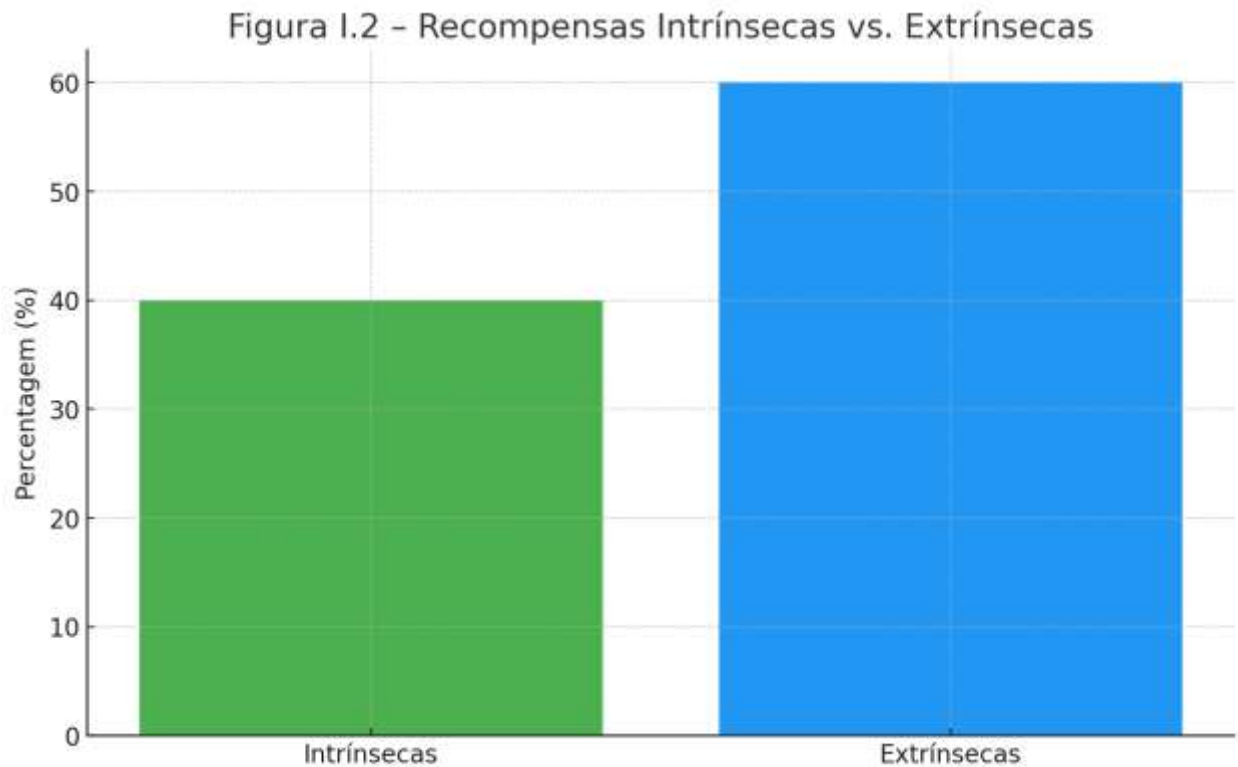


Figura 1.2 – Recompensas Intrínsecas vs. Extrínsecas

1.4 Teorias Motivacionais Aplicadas às Recompensas

Os sistemas de recompensas não podem ser compreendidos sem referência às principais teorias da motivação:

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954):** explica que as recompensas devem atender desde necessidades básicas até à auto-realização.
- **Teoria dos Dois Factores (Herzberg, 1966):** distingue factores higiénicos (salário, condições de trabalho) de factores motivacionais (reconhecimento, crescimento).

- **Teoria da Expectativa (Vroom, 1964):** destaca a relação entre esforço, desempenho e recompensas.
- **Teoria da Equidade (Adams, 1965):** sublinha a importância da justiça percebida nos sistemas de recompensas.
- **Modelo de Recompensas Totais (Lawler, 2017):** integra dimensões financeiras, sociais e de desenvolvimento.

Estudos recentes confirmam a relevância destas teorias: Pulakos et al. (2020) demonstram que organizações que equilibram factores extrínsecos e intrínsecos têm maiores índices de engagement.

1.5 Desafios e Tendências Actuais

Entre os principais desafios destacam-se:

- Gestão de recompensas em contextos multiculturais.
- Adaptação às novas gerações (Millennials e Gen Z), que valorizam flexibilidade e propósito.
- Digitalização da gestão de recompensas, com softwares de compensação e gamificação.
- A necessidade de transparência salarial para reduzir desigualdades de género.

Autores como Minbaeva (2021) salientam que a análise de dados em RH (*HR analytics*) está a transformar a forma como as recompensas são desenhadas e monitorizadas.

Figura I.3 – Relação entre Desempenho, Recompensa e Motivação



Figura I.3 – Relação Desempenho ↔ Recompensa ↔ Motivação

1.6 Exemplos Práticos

- **Google:** combina salários competitivos com ambientes inovadores, stock options, programas de bem-estar e flexibilidade laboral.
- **Vodacom Moçambique:** aposta em benefícios sociais, planos de saúde e incentivos por performance.
- **Unilever:** programa “Agile Working” que privilegia flexibilidade, inclusão e reconhecimento simbólico.

1.7 Conclusão da Unidade

Os sistemas de recompensas são um elemento central da gestão estratégica de RH, desempenhando um papel decisivo na motivação, retenção e desempenho organizacional. Mais do que simples pacotes salariais, representam um instrumento de alinhamento cultural e estratégico, devendo ser constantemente ajustados ao contexto económico, social e tecnológico.

Questões de Auto-avaliação

1. De acordo com Milkovich et al. (2023), um sistema de recompensas eficaz deve garantir:

- a) Apenas salários competitivos.
- b) Equidade interna e competitividade externa. ☒
- c) Reconhecimento simbólico isolado.
- d) Redução de custos operacionais.

2. A teoria da equidade de Adams (1965) sublinha:

- a) Que os colaboradores são motivados apenas por dinheiro.
- b) Que a motivação depende da comparação entre input e output. ☒
- c) Que as recompensas devem ser sempre iguais para todos.
- d) Que benefícios sociais são mais importantes do que salários.

3. Um exemplo de recompensa intrínseca é:

- a) Plano de saúde.
- b) Reconhecimento pelo trabalho realizado. ☒
- c) Subsídio de transporte.
- d) Comissão de vendas.

4. Entre os desafios actuais da gestão de recompensas encontra-se:

- a) Exclusão das recompensas não financeiras.
- b) Digitalização e transparência salarial. ☒
- c) Foco exclusivo em recompensas financeiras.
- d) Desconsideração da diversidade cultural.

5. O conceito de *total rewards* inclui:

- a) Apenas remuneração fixa.
- b) Benefícios sociais e salários.
- c) Recompensas financeiras, não financeiras e oportunidades de desenvolvimento. ☒
- d) Apenas bónus anuais.

Unidade II – Análise de Funções

2.1 Tema: Análise de Funções: Fundamentos, Processos e Aplicações na Gestão de Recursos Humanos.

2.2 Sinopse

A análise de funções é uma das práticas centrais da gestão de recursos humanos, pois fornece a base para o desenho organizacional, recrutamento, selecção, avaliação de desempenho e definição de políticas de remuneração. Esta unidade explora os fundamentos conceptuais, metodológicos e práticos da análise de funções, discutindo a sua evolução histórica, os principais métodos, as implicações estratégicas e os desafios contemporâneos.

2.3 Objectivos Específicos

- Definir o conceito de análise de funções e sua importância para a gestão de pessoas.
- Identificar os métodos mais utilizados na análise de funções.
- Avaliar a relação entre análise de funções e políticas de remuneração.
- Aplicar técnicas modernas de análise de funções em contextos organizacionais.
- Discutir desafios e tendências da análise de funções na era digital.

2.4 Resultados de Aprendizagem

No final desta unidade, o estudante deverá ser capaz de:

- Explicar os fundamentos teóricos da análise de funções.
- Desenvolver descrições e especificações de funções.
- Relacionar a análise de funções com sistemas de recompensas e avaliação de desempenho.
- Aplicar métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados sobre funções.

- Identificar tendências futuras, como análise baseada em competências e digitalização de processos.

2.5 Material de Apoio

- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (3.ª ed.). Sage.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.ª ed.). Kogan Page.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., & Stevens, M. J. (2020). Job analysis and competency modeling. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 23–45.

2.6 Demonstração ou Aplicação Prática

A análise de funções pode ser aplicada para:

- Elaborar descrições formais de funções (tarefas, responsabilidades, qualificações).
- Identificar competências essenciais para desempenho superior.
- Apoiar políticas de remuneração justa e competitiva.
- Servir como base para processos de avaliação de desempenho.

Por exemplo, em Moçambique, muitas empresas de telecomunicações utilizam análises de funções para desenhar carreiras técnicas e comerciais, garantindo coerência entre as funções desempenhadas e a estrutura salarial.

2.7 Desenvolvimento do Conteúdo

2.7.1 Evolução Histórica da Análise de Funções

A análise de funções tem raízes no taylorismo (Taylor, 1911), que via o trabalho como uma sequência de tarefas padronizadas. Nas décadas seguintes, passou a integrar aspectos humanos e comportamentais, incorporando factores como motivação, competências e contextos culturais (Brannick et al., 2019). Hoje, com a globalização e a digitalização, a análise de funções integra a gestão estratégica de talentos e o *job crafting*.

2.7.2 Conceito e Finalidade da Análise de Funções

Segundo Armstrong e Taylor (2020), a análise de funções é o processo sistemático de recolha, documentação e avaliação das responsabilidades, competências e condições associadas a uma função específica. Os objectivos principais são:

1. Fornecer uma descrição clara da função.
2. Identificar competências técnicas e comportamentais exigidas.
3. Apoiar processos de recrutamento, selecção e formação.
4. Estabelecer bases para remuneração justa e equitativa.

Figura II.1 – Etapas da Análise de Funções

Planeamento → Recolha de Dados → Descrição de Funções → Avaliação de Funções

Figura II.1 – Etapas da Análise de Funções

2.7.4 Relação entre Análise de Funções e Remuneração

A análise de funções constitui a base para a **avaliação de funções** (*job evaluation*), processo que classifica funções segundo critérios de complexidade, responsabilidade, competências e impacto organizacional. Milkovich et al. (2023) defendem que a remuneração deve reflectir a importância relativa das funções, evitando distorções e percepções de injustiça.

Figura II.2 – Exemplo de Descrição de Função

Campo	Exemplo
Título	Analista de RH
Responsabilidades	Gerir processos de recrutamento
Requisitos	Licenciatura em RH

Figura II.2 – Exemplo de Descrição de Função

2.7.5 Desafios Contemporâneos da Análise de Funções

- **Mudança constante nas funções:** novas tecnologias alteram rapidamente as exigências.
- **Competências transversais:** comunicação, adaptabilidade e criatividade ganham peso.
- **Globalização:** necessidade de harmonizar funções em diferentes contextos culturais.
- **Digitalização:** uso de softwares de mapeamento de funções e *HR analytics*.
- **Foco em competências:** análise cada vez mais orientada para comportamentos observáveis e resultados, em vez de apenas tarefas.

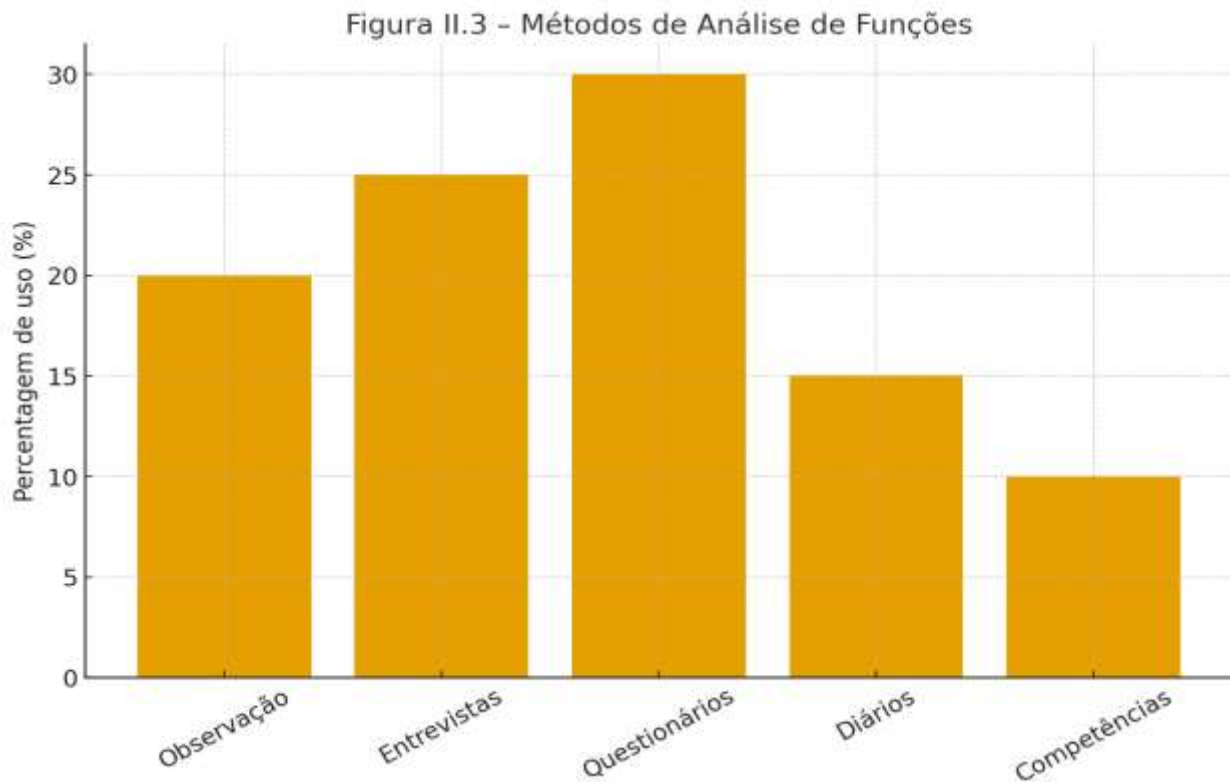


Figura II.3 – Métodos de Análise de Funções

2.7.6 Casos Práticos

- **Unilever:** implementa modelos globais de funções, adaptados a contextos locais, para garantir equidade e mobilidade de talentos.
- **Vodacom Moçambique:** utiliza descrições de funções detalhadas para alinhar carreiras com a estratégia de mercado.
- **Banco de Moçambique:** adoptou recentemente um processo de revisão de funções, ajustando critérios de remuneração e progressão de carreira.

2.8 Conclusão da Unidade

A análise de funções é um processo estruturante que fornece a base para praticamente todas as práticas de gestão de recursos humanos. Mais do que um exercício administrativo, constitui uma ferramenta estratégica para a construção de organizações eficientes, justas e alinhadas com as necessidades do mercado.

Questões de Auto-avaliação

1. Qual é a principal finalidade da análise de funções?

- a) Garantir salários mais elevados.
- b) Descrever e compreender as responsabilidades e competências de uma função. ☒
- c) Avaliar a performance individual.
- d) Reduzir custos operacionais.

2. Qual método é mais adequado para funções operacionais?

- a) Entrevista.
- b) Observação directa. ☒
- c) Questionário padronizado.
- d) Diário de actividades.

3. O *Position Analysis Questionnaire (PAQ)* é:

- a) Um sistema de avaliação de desempenho.
- b) Um instrumento de análise de funções padronizado. ☒
- c) Uma técnica de motivação.
- d) Um modelo de recompensas totais.

4. A ligação entre análise de funções e remuneração ocorre porque:

- a) A análise define tarefas e salários directamente.
- b) A análise fornece informação para avaliação de funções. ☒
- c) A análise substitui o mercado de trabalho.
- d) A análise elimina desigualdades salariais automaticamente.

5. Entre os desafios contemporâneos da análise de funções está:

- a) Estabilidade das funções no tempo.
- b) Adaptação às mudanças tecnológicas e competências transversais. ☒
- c) Exclusão de competências comportamentais.
- d) Padronização excessiva de salários.

Unidade III – Arquitectura da Estrutura de Pagamento

Tema: Construção, modelização e governação de estruturas salariais: metodologias, métricas e decisões de desenho.

Sinopse

Esta unidade aprofunda o desenho técnico de estruturas de pagamento (grades/bandas salariais), desde a ligação com a análise e avaliação de funções, à precificação de mercado, definição de midpoints, amplitudes de faixa, progressões entre midpoints, políticas de progressão salarial, gestão de compressão salarial, equidade interna vs. competitividade externa, transparência e conformidade. Integra conceitos de remuneração baseada no mercado, avaliação por pontos (e.g., Hay), broadbanding, bandas híbridas, matriz de mérito, compa-ratio e range penetration, com ilustrações numéricas em MZN para contexto moçambicano.

Objectivos específicos

1. Relacionar análise/avaliação de funções com a arquitectura de estruturas salariais.
2. Interpretar pesquisas de mercado e construir uma pay policy line.
3. Definir midpoints, amplitudes e progressões de faixas salariais de forma coerente.
4. Aplicar métricas (compa-ratio, range penetration) na gestão diária.
5. Identificar e mitigar compressão salarial, inversão, e desigualdades internas.
6. Desenhar políticas de progressão, promoções, red-circle/green-circle e merit matrix.
7. Estabelecer mecanismos de governação, comunicação e conformidade.

Resultados de aprendizagem

No final, o estudante será capaz de:

- Construir uma estrutura salarial completa a partir de dados de mercado e avaliação de funções.
- Calcular e utilizar compa-ratio, range penetration, amplitude e progressão entre midpoints nas decisões de revisão salarial.
- Propor políticas de progressão e promoção alinhadas à estratégia.
- Diagnosticar compressão/inversão salarial e recomendar correcções.
- Documentar e comunicar a estrutura, assegurando equidade e sustentabilidade.

Material (referencial de estudo)

- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
- WorldatWork (2020). *Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*. Wiley.
- Lawler, E. E. (2017). *Reward Systems for High Performance Organizations* (rev.). Jossey-Bass.
- Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2021). *Merit Pay: Practices and Performance*. (artigos e capítulos recentes).

Demonstração ou Aplicação (visão geral do processo)

1. **Avaliar funções** → obter pontos/níveis (e.g., método por factores).
2. **Colectar mercado** → salários medianos/percentis para funções-âncora.
3. **Ajustar mercado** → *aging* (actualizar por inflação/variação anual) e ajustes geográficos.
4. **Modelar pay policy line** → regressão que relaciona valor de função (pontos/níveis) e remuneração.
5. **Definir grades/bandas** → **midpoint** por grade e **amplitude** (min-máx).
6. **Estabelecer políticas** → progressão, promoções, merit matrix, red/green circle.
7. **Governança** → limites decisórios, calendários, comunicação e auditoria.

3.1. Da avaliação de funções à estrutura de pagamento

A avaliação de funções (ranking, classificação, pontos, comparação por factores; p.ex., Hay Guide Chart-Profile) produz um escala-valor que ordena a contribuição relativa das funções. Este valor é o eixo estruturante para transformar equidade interna em estrutura de pagamento. A ligação com o mercado assegura a competitividade externa: a estrutura não apenas reflecte a hierarquia interna, como posiciona os salários em linha com a prática externa escolhida (mediana P50, por ex.).

- Princípio 1 – Equidade interna: funções com valor semelhante devem situar-se em faixas com midpoints semelhantes.
- Princípio 2 – Competitividade externa: a pay policy line deve ancorar-se no mercado-alvo (ex.: P50 da indústria).
- Princípio 3 – Sustentabilidade: estruturas devem ser financiáveis e comunicáveis.

3.2. Dados de mercado e pay policy line

Fontes de dados: inquéritos setoriais, consultoras, associações empresariais, plataformas de pesquisa salarial.

Ajustes:

- Aging: actualizar dados para a data de política (ex.: +7%/ano).
- Geografia: diferenciais entre Maputo e outras províncias (se aplicável).
- Tamanho/sector: empresas maiores tendem a pagar prémios em funções críticas.

Modelação: usar regressão (linear log-linear) entre valor de função (pontos) e salário de mercado das funções-âncora. O resultado é a pay policy line (PPL), que define os midpoints por nível/grade.

Exemplo: Se a função-âncora “Engenheiro Sénior” (nível 9) tem mercado P50 = 120.000 MZN/mês e a regressão indica midpoint $\approx$ 118–122 k MZN, assume-se 120 k como midpoint do Grade 9.

3.3. Elementos de uma faixa salarial

- Midpoint (MP): valor de referência da faixa.
- Amplitude da faixa (spread):

3.4. Escolhas de desenho: grades vs. bandas

- **Estrutura por grades (steps/pré-definidos):** muitos níveis com amplitudes mais estreitas; maior controlo e previsibilidade.
- **Broadbanding:** poucas bandas muito amplas; maior flexibilidade, risco de **compressão** e decisões dispersas se a governação for frágil.
- **Estruturas híbridas:** bandas para níveis séniores; grades para funções numerosas/júniors.

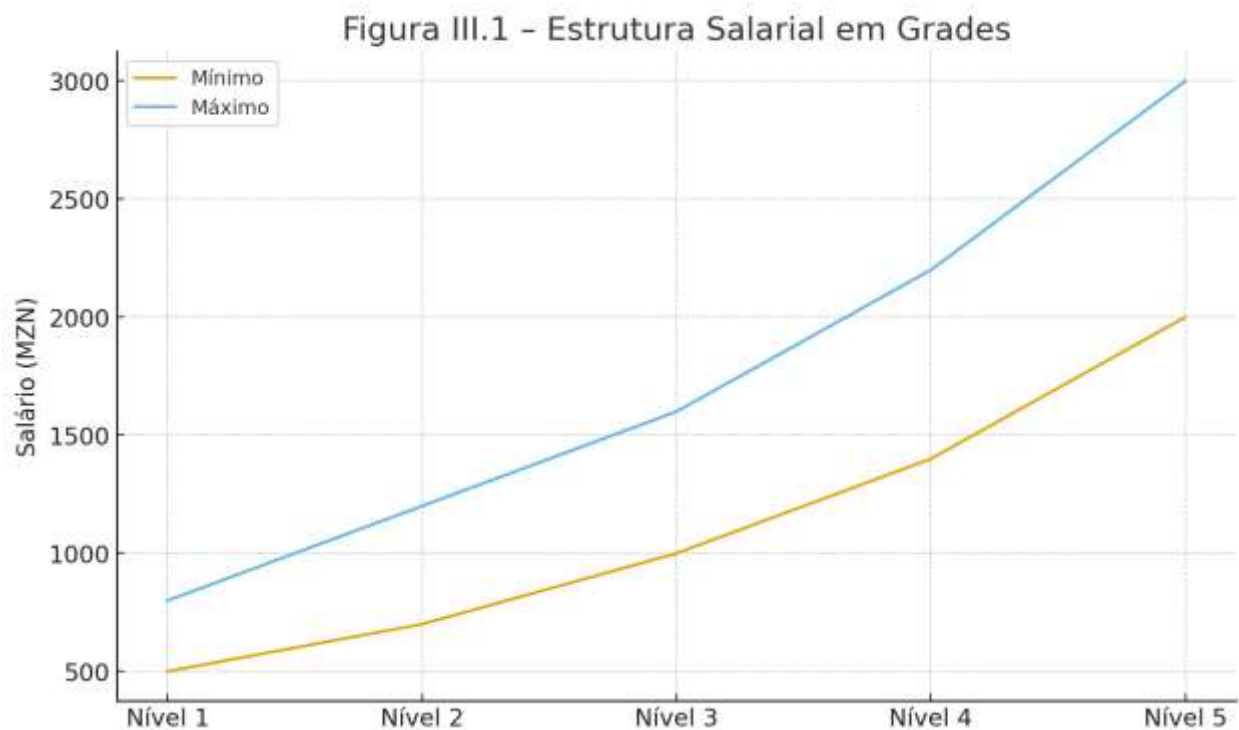


Figura III.1 – Estrutura Salarial em Grades

3.5. Políticas de posicionamento e progressão

- **Posicionamento de entrada:** regra típica entre **0–20% acima do mínimo** da faixa, conforme escassez de talento.
- **Progressão por mérito:** matriz que cruza **desempenho** × **compa-ratio**.
- **Promoção (mudança de grade):** incremento mínimo recomendado (ex.: 8–12%) + ajuste ao novo mínimo se necessário.
- **Red circle / Green circle:**
 - *Red circle:* salário acima do máximo → congelar até o intervalo “apanhar”.
 - *Green circle:* salário abaixo do mínimo → ajuste correctivo imediato ou faseado.
- **Pay transparency (nível adequado):** divulgar faixas por grade, critérios e processo, sem expor salários individuais.

3.6. Riscos típicos e como mitigar

- **Compressão salarial:** diferenças pequenas entre recém-admitidos e trabalhadores experientes; mitigar com ajustes estruturais, *market moves* e prémios de retenção selectivos.
- **Inversão salarial:** subordinados a receber mais do que supervisores; rever hierarquias de grades e políticas de promoção.
- **Desalinhamento com o mercado:** actualizar a PPL anualmente (ou semestralmente, em contextos de inflação elevada).
- **Desigualdades internas:** auditorias salariais periódicas por género, raça, idade, província, função e tempo de casa; actuar sobre gaps injustificados.

3.7. Exemplo numérico completo (MZN)

Premissas: organização média; avaliou funções e definiu 8 grades. Mercado-alvo P50 após *aging*. Definir **midpoints** e **amplitudes**:

Grade	Midpoint (MZN)	Amplitude	Mín (MZN)	Máx (MZN)
G1	25.000	40%	19.000	31.000
G2	32.000	40%	24.000	40.000
G3	41.600	45%	29.120	54.080
G4	54.000	50%	40.500	67.500
G5	70.200	50%	52.650	87.750
G6	91.000	55%	64.050	117.950
G7	118.300	60%	82.810	153.790
G8	156.800	60%	109.760	203.840

Nota: Mín = MP × (1 – amplitude/2); Máx = MP × (1 + amplitude/2).

Progressão entre midpoints (ex.: G2→G3):

$$\text{textMPProg} = (41.600/32.000 - 1) \\ \text{times} 100$$

Garantir progressões relativamente estáveis (p.ex., 12–20% nos níveis médios) evita lacunas excessivas ou sobreposições desnecessárias.

Métricas individuais:

- Trabalhador em G5 com salário 76.000 MZN →
Compa-ratio = 76.000 / 70.200 = **108,3%**.
Range penetration = (76.000 – 52.650) / (87.750 – 52.650) = **67,3%**.
Decisão: se desempenho “Excede”, pode receber aumento modesto (a faixa já está avançada).

3.8. Matriz de mérito (exemplo)

Linhas = Desempenho; Colunas = Compa-ratio.

	CR < 90%	CR < 90%	CR < 90%	CR < 90%
Excede	8–10%	6–8%	4–6%	0–3%
Satisfaz	5–7%	3–5%	0–3%	0%
Abaixo	0–2%	0%	0%	0%

(exemplo ilustrativo; calibrar ao orçamento e à política de mérito da empresa)

3.9. Promoções e movimentações

- **Promoção:** ajuste mínimo (8–12%) e realinhar ao mínimo da nova faixa se necessário.
- **Lateral:** sem alteração de grade; podem existir prémios pontuais.
- **Reclassificação:** quando o conteúdo da função muda de forma substancial (re-avaliar).

3.10. Comunicação e governação

- **Documento de política remuneratória:** princípios, mercado-alvo, calendário, *roles & responsibilities*.
- **Controlo interno:** limiares de aprovação (RH, Direcção, Comité).
- **Ciclos:** revisão anual + revisões extraordinárias (inflação, mercado crítico).
- **Transparência:** comunicar faixas e critérios; formar gestores em decisões salariais.

3.11. Particularidades do contexto moçambicano

- **Inflação e variações cambiais:** considerar *market moves* mais frequentes.
- **Estrutura dual formal/informal:** calibrar pesquisas de mercado com amostras relevantes.
- **Benefícios não monetários:** transporte, alimentação, saúde e formação como parte crítica do *total rewards*.

Questões (auto-avaliação)

1. A **pay policy line** resulta de:

- a) Tabela legal de salários mínimos.
- b) Regressão entre valor de função e dados de mercado seleccionados. ☒
- c) Média dos salários internos actuais.
- d) Votação dos gestores.

2. **Compa-ratio** mede:

- a) A diferença entre salários interno e externo.
- b) A posição do salário face ao midpoint da faixa. ☒
- c) A percentagem do intervalo já percorrido.
- d) A evolução anual do mercado.

3. **Amplitude de faixa** de 50% significa:

- a) $Máx = Mín \times 1,5$.
- b) $Máx = MP \times 1,25$ e $Mín = MP \times 0,75$. ☒
- c) $Máx = MP \times 1,5$.
- d) $Mín = MP \times 0,5$.

4. **Compressão salarial** ocorre quando:

- a) A amplitude é muito larga.
- b) Os recém-admitidos aproximam-se dos salários dos experientes. ☒
- c) O midpoint aumenta.
- d) Há promoção sem aumento.

5. Em **broadbanding**:

- a) Há muitas grades estreitas.
- b) A flexibilidade diminui.
- c) Existem poucas bandas muito amplas; é necessária forte governação. ☒
- d) Elimina-se a equidade interna.

Unidade IV – Administração de Pagamentos

Tema: Gestão operacional dos pagamentos: políticas, processos, conformidade e tecnologia.

Sinopse

Esta unidade aborda a execução prática da política remuneratória através da administração de pagamentos. Inclui os princípios da gestão de folha salarial, estruturas de pagamento fixo e variável, benefícios associados, sistemas tecnológicos (HRIS/ERP), conformidade legal e fiscal, auditoria interna, riscos e controlos, bem como as práticas de transparência, ética e comunicação com trabalhadores. São analisadas as especificidades da gestão de pagamentos em contextos inflacionários e em sectores críticos, com exemplos de Moçambique e de empresas multinacionais.

Objectivos específicos

- ❖ Explicar o papel da administração de pagamentos como componente essencial da gestão de remunerações.
- ❖ Identificar os elementos que compõem a folha de pagamento (salário base, variáveis, benefícios, descontos legais).
- ❖ Avaliar o impacto de decisões de pagamento sobre **liquidez organizacional, compliance e motivação laboral**.
- ❖ Aplicar métricas de controlo (payroll cost ratio, pay accuracy rate, cycle time).
- ❖ Integrar práticas tecnológicas para eficiência e segurança da folha salarial.
- ❖ Discutir desafios emergentes: trabalho remoto, pagamentos digitais, transparência salarial.
- ❖ Elaborar políticas de comunicação e governação em matéria de pagamentos.

Resultados de aprendizagem

No final, o estudante será capaz de:

- ❖ Elaborar e gerir uma folha de pagamentos completa, cumprindo obrigações legais e fiscais.
- ❖ Distinguir componentes fixos, variáveis e benefícios indirectos.
- ❖ Avaliar custos salariais face à sustentabilidade orçamental.
- ❖ Utilizar indicadores-chave (KPI's) para monitorizar a eficiência e exactidão da folha salarial.
- ❖ Compreender as implicações éticas, legais e de transparência da administração de pagamentos.

Material (referencial de estudo)

- ❖ Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- ❖ Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
- ❖ WorldatWork (2020). *Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*. Wiley.
- ❖ Deloitte (2022). *Global Payroll Benchmarking Report*.
- ❖ PwC (2021). *Payroll Transformation Survey*.

Demonstração ou Aplicação

1. Identificar elementos fixos (salário base) e variáveis (bónus, prémios, horas extra).
2. Calcular descontos legais (segurança social, IRPS em Moçambique, retenções fiscais).
3. Estruturar uma folha mensal com 10 trabalhadores.
4. Identificar indicadores de controlo:

- **Payroll accuracy rate** = nº de pagamentos correctos ÷ nº total de pagamentos.
 - **Payroll cost ratio** = custos de processamento ÷ total da folha.
 - **Cycle time** = nº de dias entre fecho da folha e pagamento efectivo.
5. Analisar riscos: erros, fraude, não-conformidade, atrasos.
 6. Propor melhorias via automação e auditorias internas.

Actividades

- ❖ **A1 (individual):** elaborar folha de pagamento de uma empresa com 8 trabalhadores, incluindo salários, descontos e benefícios.
- ❖ **A2 (grupo):** propor melhorias tecnológicas para reduzir erros de processamento numa folha de 500 colaboradores.
- ❖ **A3 (estudo de caso):** analisar impacto de um aumento de 15% no salário mínimo nacional sobre a folha total de uma PME.

4.1. Conceito e importância da administração de pagamentos

A administração de pagamentos constitui a tradução operacional da política remuneratória. Se o desenho da estrutura define a lógica de equidade e competitividade, a administração assegura a execução exacta, atempada e conforme. Um erro no pagamento pode comprometer confiança, motivação e reputação organizacional (Armstrong & Taylor, 2020).

Além da componente técnica, envolve aspectos éticos e de comunicação: explicar de forma clara ao trabalhador a composição do seu salário, descontos aplicados e benefícios recebidos. A transparência nesta função é central para a confiança no contrato psicológico.

A administração de pagamentos não é apenas um processo administrativo de cálculo de salários; ela representa um **elemento central da relação contratual** entre trabalhador e organização. O modo como os pagamentos são processados afecta:

- **Confiança organizacional:** trabalhadores que recebem de forma correcta e atempada tendem a apresentar maior fidelização (Milkovich et al., 2023).
- **Reputação da empresa:** erros recorrentes ou atrasos prejudicam a imagem institucional.
- **Cumprimento legal:** falhas na entrega de contribuições fiscais ou previdenciárias podem resultar em multas significativas.

Segundo Deloitte (2022), 42% das empresas globais indicam que **a eficiência da folha salarial é directamente ligada à satisfação dos trabalhadores e à retenção de talentos.**

4.2. Ciclo de administração da folha salarial

O processo segue várias etapas:

1. **Planeamento:** definição de calendário mensal de pagamentos.
2. **Colecta de dados:** registo de horas, faltas, prémios e variáveis de produção.
3. **Processamento:** cálculo com base nos contratos, na legislação e nas políticas da empresa.
4. **Verificação:** revisão dupla ou auditoria interna para evitar erros.

5. **Execução:** pagamento por transferência bancária ou plataformas digitais.
6. **Relatórios:** envio de mapas de remuneração, guias de imposto e relatórios financeiros internos.

Este ciclo pode ser reduzido de **7 dias para 3 dias úteis** em empresas que utilizam sistemas ERP integrados (PwC, 2021).

1. **Colecta de inputs:** horas trabalhadas, ausências, variáveis de desempenho.
2. **Processamento:** aplicação de regras contratuais e legais.
3. **Verificação:** auditoria interna antes da execução.
4. **Pagamento:** transferência bancária ou meios digitais.
5. **Relatórios e compliance:** envio de guias à segurança social, entidades fiscais e relatórios internos.

Figura 1 – Ciclo da Administração de Pagamentos

Planeamento → Colecta de dados → Processamento → Verificação → Execução → Relatórios

Figura 1 – Fluxograma do Ciclo

(Deloitte, 2022 reporta que empresas de alto desempenho mantêm taxa de erros <1% e ciclo de processamento inferior a 3 dias úteis.)

4.3. Componentes do pagamento

Um sistema de pagamentos deve contemplar:

- **Salário base:** definido pela estrutura salarial aprovada.
- **Pagamento variável:** bónus por desempenho, comissões, participação nos lucros.
- **Benefícios complementares:** transporte, refeição, seguros, subsídios de educação.
- **Descontos legais:** contribuições para segurança social, imposto sobre o rendimento (IRPS em Moçambique).
- **Descontos voluntários:** empréstimos salariais, contribuições sindicais, planos de reforma privados.

A clareza destes elementos evita conflitos e garante que o trabalhador **percebe o valor total da sua remuneração**, indo além do salário líquido.

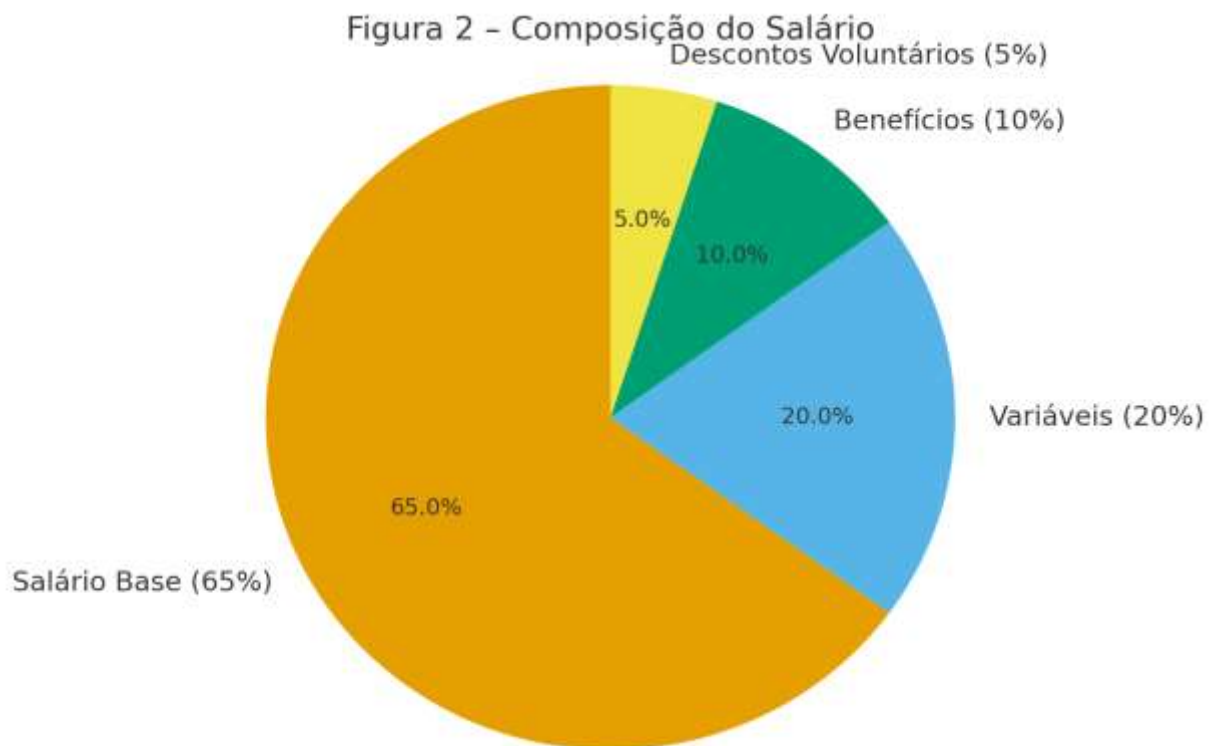


Figura 2 – Composição do Salário

Figura 3 – Indicadores de Folha Salarial

Taxa de exactidão: >99% (meta)

Tempo de ciclo: <3 dias úteis

Custo administrativo: <2% da folha

Satisfação dos trabalhadores: >80%

Figura 3 – Indicadores de Folha Salarial

4.4. Indicadores de desempenho (KPIs)

A eficiência da administração de pagamentos deve ser monitorizada através de métricas:

- ❖ **Taxa de exactidão da folha (payroll accuracy rate):** nº de pagamentos correctos ÷ total de pagamentos.
- ❖ **Tempo de ciclo (cycle time):** dias entre fecho da folha e execução.
- ❖ **Custo administrativo da folha (payroll cost ratio):** custos de processamento ÷ total da folha.
- ❖ **Índice de satisfação dos trabalhadores com a folha:** avalia percepção de clareza e justiça.

Exemplo: uma empresa com 1.000 trabalhadores e 50 erros por mês tem uma taxa de exactidão de 95%, considerada baixa no padrão internacional (o ideal é >99%).

4.5. Riscos e controlos internos

- ❖ **Erros manuais:** mitigados por automação e duplo controlo.
- ❖ **Fraudes internas:** pagamentos fictícios, contas bancárias falsas. Prevenir com auditoria e segregação de funções.
- ❖ **Não conformidade legal:** penalizações fiscais e laborais. Requer actualização legislativa contínua.
- ❖ **Atrasos:** comprometem a motivação e reputação. Solução: calendário fixo e backups de sistema.

Um estudo da EY (2022) mostrou que 27% das empresas sofreram **fraudes em folhas salariais** nos últimos 3 anos.

4.6. Tecnologias e tendências

- **HRIS/ERP integrados:** SAP, Oracle, Primavera.
- **Pagamentos digitais e mobile money:** particularmente relevantes em Moçambique e África Subsariana (e.g., M-Pesa).
- **Blockchain em payroll:** tendência emergente para aumentar segurança e transparência.
- **People analytics:** integração de dados de folha com métricas de retenção e produtividade.

4.7. Desafios contemporâneos

- **Trabalho remoto e internacionalização:** gerir pagamentos multi-moeda e legislação cruzada.
- **Equidade de género:** auditorias salariais como parte da administração.
- **Inflação elevada:** necessidade de revisões mais frequentes da folha.
- **ESG e remuneração justa:** administração de pagamentos como parte do reporte social das organizações

4.8. Exemplo prático (simulação em MZN)

Empresa com 5 trabalhadores:

Nome	Função	Salário Base (MZN)	Horas Extra (MZN)	Benefícios (MZN)	IRPS (10%)	SS (7%)	Salário Líquido (MZN)
João	Técnico Administrativo	30.000	2.000	3.000	3.200	2.240	29.560
Maria	Engenheira Sénior	70.000	5.000	6.000	8.100	5.390	67.510
Alfredo	Operador Produção	18.000	1.500	2.000	2.150	1.295	18.055
Célia	Gestora RH	55.000	0	4.000	5.900	3.850	49.250
Manuel	Director Financeiro	120.000	0	8.000	12.800	8.960	106.240

Total folha bruta: 341.500 MZN

Total líquido: 270.615 MZN

Taxa de encargos legais: 9,9%

Questões (auto-avaliação – múltipla escolha)

1. A administração de pagamentos assegura:

- a) Apenas o cálculo do salário base.
- b) A execução exacta, atempada e conforme da política remuneratória. ☒
- c) A definição da política de remuneração.
- d) A gestão de carreiras.

2. O indicador **payroll accuracy rate** mede:

- a) A velocidade de processamento da folha.
- b) O número de pagamentos correctos em relação ao total. ☒
- c) A satisfação dos trabalhadores.
- d) A percentagem de benefícios pagos.

3. O uso de **mobile money** em Moçambique na folha salarial é exemplo de:

- a) Benefício não monetário.
- b) Prática de remuneração variável.
- c) Inovação tecnológica na administração de pagamentos. ☒
- d) Redução de encargos fiscais.

4. A **segregação de funções** na folha salarial ajuda a prevenir:

- a) Equidade de género.
- b) Fraudes internas. ☒
- c) Inflação elevada.
- d) Benefícios informais.

5. O ciclo da folha salarial compreende:

- a) Recrutamento, formação, pagamento, promoção.
- b) Colecta de inputs, processamento, verificação, pagamento, relatórios. ☒
- c) Definição de estrutura, avaliação de funções, promoções.
- d) Pagamentos apenas de salários base.

Referências Bibliográficas

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page.
2. Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (3.^a ed.). SAGE.
3. Campion, M. A., Mumford, T. V., & Stevens, M. J. (2020). The practice of job analysis: A review and future agenda. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100110>
4. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8.^a ed.). SAGE.
5. Deloitte. (2022). *Global payroll benchmarking report*. Deloitte Insights.
6. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.^a ed.). Pearson.
7. Gerhart, B., & Fang, M. (2021). Compensation: Value creation in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 167–190. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055521>
8. Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2021). Merit pay: Linking pay to performance in a changing world. C
9. Lawler, E. E. (2017). *Reward systems for high performance organizations* (rev. ed.). Jossey-Bass.
10. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
11. PwC. (2021). *Payroll transformation survey*. PricewaterhouseCoopers.
12. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Robinson, J., & Plimmer, G. (2020). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies* (2.^a ed.). Cambridge University Press.
13. WorldatWork. (2020). *Handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Wiley.

14. Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2019). *Pay people right!: Breakthrough reward strategies to create great companies*. Jossey-Bass. *ompensation & Benefits Review*, 53(1), 12–25.
<https://doi.org/10.1177/0886368720978211>