UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DE PESSOAS NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MOÇAMBIQUE: DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

Mafalda Melta Augusto Mussengue

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2008

Prof^a. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MAFALDA MELTA AUGUSTO MUSSENGUE

**A GESTÃO DE PESSOAS NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MOÇAMBIQUE: DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mussengue, Mafalda Melta Augusto

A gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia
de Moçambique: desafios estratégicos / Mafalda Melta Augusto
Mussengue. – São Paulo, 2008.

188 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1. Administração de recursos humanos 2. Estratégia orga—
nizacional 3. Administração pública I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título,

CDD – 658.3

Dedico este trabalho

**A Tandi e Tiano,
meus filhos e minha razão de viver;**

**Aos meus pais e irmãos,
pelo inesgotável apoio, dedicação e amor;**

**Ao meu amor,
pelo simples fato de existir.**

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, pela minha saúde, dos meus filhos e familiares, e por todas as minhas conquistas e vitórias.

Devo um agradecimento especial aos Professores: Doutora Ana Cristina Limongi-França, pela sua orientação, incentivo e companheirismo, sempre presentes nos momentos de dificuldade; Doutora Ana Akemi Ikeda e Doutor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pelas valiosas contribuições e sugestões feitas durante o meu exame de qualificação, que foram, sem dúvida, extremamente úteis para a realização e melhoria da qualidade deste trabalho.

Agradeço aos demais Professores do Departamento de Administração que me passaram sábios ensinamentos ao longo do curso, destacando o Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque, pela atenção que sempre dedicou no atendimento dos assuntos relacionados com a minha formação, mesmo antes de eu chegar a São Paulo.

Devo o meu agradecimento à FEA-USP, pelas facilidades que me ofereceu, e a todos os funcionários do Departamento de Administração e da Secretaria da Pós-Graduação da FEA-USP, pela atenção e simpatia com que sempre me atenderam.

Não poderia deixar de registrar o meu agradecimento à Universidade Eduardo Mondlane (UEM), por todo o apoio e compreensão, durante o período em que estive ausente do trabalho, a cumprir com os compromissos relacionados com a minha formação. Sem o apoio da UEM, a realização deste estudo não teria sido possível.

De forma especial, agradeço ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) de Moçambique, na pessoa de Sua Excelência o Ministro, Prof. Doutor Venâncio Simão Massingue, pelo estímulo que sempre deu para a realização dos meus projetos profissionais e acadêmicos, e a todos os funcionários que gentil e prontamente me receberam, durante a minha pesquisa de campo. Não poderia deixar de mencionar o Prof. Reverendo Jamisse Uilson Taímo, pelos seus sábios conselhos. Faço uma menção especial ao Dr. Norton Pinto pelo seu atendimento, paciente e esclarecedor, e pelas informações valiosas que me forneceu, para a realização desta pesquisa. Sem este apoio, seria impossível realizar este estudo.

Agradeço, igualmente, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, cujo apoio serviu de incentivo e estímulo para o cumprimento dos meus projetos de formação e de pesquisa.

Aos meus colegas e amigos do PPGA da FEA-USP, Eliana Gialain, Francisco de Almeida, Luiz Felipe Quel, Maria Lúcia Granja Coutinho, Nildes Pitombo, Thiago Rodrigues e Victor Martinez, que sempre estiveram ao meu lado, dando-me apoio moral e motivação para prosseguir.

De forma enfática, agradeço a Rosalina Tavares, por ter estado presente, do meu lado, em todos os momentos da realização desta dissertação, me dando todo tipo de apoio.

Devo um agradecimento aos meus colegas da UEM, Mário Albino, Estácio Rajá, Orton Malipa, Lúcio Maque e Alfeu Chichango, pelo apoio, incentivo e amizade constantes, que foram fundamentais para a minha perseverança.

Destaco, em particular e de forma individualizada, o meu agradecimento a:

Belinha Mavua, também, mãe dos meus filhos, a quem devo muito, pelo carinho e dedicação na partilha do delicado papel de mãe.

António Prista, pela convivência maravilhosa, pelo som tranquilizante do seu violão, por todo o apoio e, sobretudo, pelos filhos maravilhosos que me deu.

Flávia Amadio e Alberto Carlos Amadio, companheiros de todas as horas, felizes e difíceis por que passei, pelo inestimável apoio, desde o primeiro momento da minha permanência aqui em São Paulo. Sem esta amizade tão especial, não conseguiria, sem dúvida, realizar este trabalho.

Go Tani e Satiko Tani, pelo acolhimento que deram à minha família, desde a primeira hora, no Brasil, e por todo o carinho, amizade e apoio, constantes.

Emília Camacho, pela amizade incondicional e de pilares sólidos, que me tem acompanhado ao longo da vida.

Fernanda Parnes e Luís Teixeira, pela solidariedade demonstrada ao longo destes dois anos de boa vizinhança e profunda amizade.

Cristina Silva, pelos momentos hilários de muito humor, que muito contribuíram para a minha estabilidade emocional, nos momentos de crise, e por toda a amizade, carinho e solidariedade.

Josina Mussengue, por me fazer vivenciar a felicidade de ter uma irmã, tão especial, e companheira de todas as horas.

Maurício Malate, por todo o apoio e interesse manifestado por este trabalho, e pelo seu incansável e valioso incentivo para a realização dos meus empreendimentos acadêmicos, profissionais e de vida.

Agradeço, em especial, aos meus familiares e amigos, pelo amor, paciência, compreensão e estímulo, não só, durante a realização desta pesquisa, mas ao longo da minha vida.

Além das pessoas que mencionei, várias outras, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta pesquisa. Algumas delas, provavelmente, não saibam do inestimável apoio que me deram. A todas elas, muito obrigada!

¡Khanimambo!¹

¹ Significa obrigado, em Changana, uma das línguas locais de Moçambique

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra”

Aristóteles

RESUMO

O desenvolvimento de uma nação, o seu progresso socioeconômico e a qualidade de vida dos seus cidadãos dependem, fundamentalmente, do nível de formação e qualificação do seu capital humano, confirmando o papel estratégico da educação, nesse processo. Considerando que Moçambique é um país com cerca de 20 milhões de habitantes, a maioria dos quais, sem acesso à educação formal, onde existem, ainda, cidadãos a viver abaixo do nível de pobreza absoluta, o Governo de Moçambique concebeu um Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Ciência e Tecnologia, que preconiza a formação de moçambicanos, visando promover o desenvolvimento do país. Tendo em conta a relevância do assunto, no contexto moçambicano, esta pesquisa teve por objetivo estudar a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia, esperando poder contribuir para a melhoria dessa gestão que, por sua vez, poderá contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos do país, bem como, para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos moçambicanos, dada a importância estratégica deste Ministério, na formação e desenvolvimento do capital humano. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: verificar se a estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia do Ministério e ao Programa do Governo; identificar as deficiências atualmente existentes nessa gestão de pessoas, com a finalidade de propor algumas mudanças, esperando, com isso, trazer melhorias que tornem a gestão de pessoas mais adequada ao alcance da Visão e cumprimento da Missão daquele Ministério. Foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, usando o estudo de caso único. A coleta dos dados qualitativos foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, para além da observação assistemática e da pesquisa documental, no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique. Os dados quantitativos foram coletados com base num questionário com perguntas fechadas, distribuído a todos os funcionários do Ministério, sediados em Maputo. A análise e interpretação dos dados foram realizadas por intermédio das técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva. A partir das evidências coletadas, foi possível verificar que existe um alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia do Ministério da Ciência e Tecnologia, e entre esta e o Programa do Governo de Moçambique. Foram identificadas algumas deficiências na gestão de pessoas da instituição, que sugerem a introdução de mudanças na filosofia, nas políticas e práticas que suportam essa gestão. Constatou-se que, como resultado da reflexão do Governo e da reforma do Setor Público em Moçambique, com objetivo de melhorar a gestão pública em geral, já estão a ser introduzidas mudanças nas Leis, Normas e Diretrizes que regulam a gestão de pessoas na Função Pública, o que abre o caminho para as mudanças sugeridas nesta pesquisa.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Gestão Estratégica de Pessoas. Função Pública.

ABSTRACT

The development of a nation, its socioeconomic progress as well as the quality of life of their citizens depend largely on the levels of education and training of the people, which dictates the strategic role of Education in that process. Considering that Mozambique is a 20 million inhabitants country, where the majority of the population do not have access to a formal education and, an important proportion of the families live under absolute poverty conditions, the Govern of Mozambique has developed a Strategic Plan for Human Resources Development for Science and Technology. This strategy gives priority to the training of Mozambicans, in order to promote the development of the country. Considering the relevance of this issue in Mozambican context, and taking into account the strategic importance of the Ministry of Science and Technology, the present study have been developed with the aim of describing the management of people in this Ministry, hoping to contribute for the improvement of the human resources management in this Ministry which, in turn, will contribute for the development of the human resources in Mozambique. The specific goals of this study were the following: to identify if the strategy of human resources management is in line with the strategy of the Ministry of Science and Technology and with the program of the Government; to identify the limitations on human resources management, in order to propose changes that may contribute to a better practices on human resources management within the organization. Using a case study, the research was exploratory, descriptive, with quantitative and qualitative approach. Qualitative data were collected based on semi-structured and deep interviews, adding non-systematic observation and documental consultation. Quantitative data were collected based on a closed-questions questionnaire distributed to all employees of the Ministry, based in Maputo. Data analysis and interpretation were done using content analysis and common descriptive statistics techniques. The results suggest that, within the Ministry of Science and Technology, the human resources strategy is in line with the strategy of the Ministry which, by turn, is in accordance with the Mozambican Government's Program. The study identified some limitations that suggest the need for some changes on the philosophy, policies and practices that support the human resources management. It was observed that, as a result of a Government reflection and the Public Sector Reform in Mozambique, which will result in some changes in the Law, in order to improve public services, may facilitate the implementation of the chances suggested in this research.

Keywords: *Organizational Strategy. Strategic People Management. Public Service.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	13
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2.1 As Funções do Processo de Gestão de Pessoas	30
2.2.2 Características da Nova Gestão de Pessoas	39
2.2.3 Cidadania Organizacional	41
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA FUNÇÃO PÚBLICA	42
2.3.1 Definição de Função Pública	43
2.3.2 Modelos de Função Pública	43
2.3.3 Evolução da Gestão de Pessoas na Função Pública	44
2.3.4 As Modernas Divisões de Gestão de Pessoas	48
3 CARACTERIZAÇÃO DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE	50
3.1 VISÃO E ESTRATÉGIAS DA NAÇÃO	53
3.2 A SITUAÇÃO DO CAPITAL HUMANO EM MOÇAMBIQUE	53
3.2.1 Âmbito da Educação	54
3.2.2 Âmbito da Saúde	56
3.2.3 Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças	58
3.3 A REFORMA DO SETOR PÚBLICO EM MOÇAMBIQUE	61
3.3.1 Contexto da Reforma	61
3.3.2 Diagnóstico do Setor Público	63
3.3.3 Reforma do Setor Público em Moçambique e Combate à Pobreza Absoluta	64
4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO	66
4.1 ANTECEDENTES	66
4.2 O MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE	66
4.2.1 Ambiente Externo	67
4.2.2 Ambiente Interno	73
4.2.2.1 A Visão e a Missão do MCT	73
4.2.2.2 Estrutura Organizacional	74
4.2.2.3 A Cultura do MCT	77
4.2.3 A Gestão de pessoas no MCT	77
4.3 A ESTRATÉGIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE	79
4.3.1 Áreas Estratégicas	79
4.3.2 Objetivos Estratégicos da ECTIM	80
4.3.2.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos	81
4.3.2.2 Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos	82
4.3.3 O Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia	83
4.3.4 O Papel do MCT na Implementação da ECTIM	84

5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
5.1	MÉTODO DE PESQUISA	85
5.2	CRITÉRIO UTILIZADO PARA A ESCOLHA DO CASO E UNIDADE DE ANÁLISE	87
5.3	DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA	87
5.4	COLETA DE DADOS	88
5.4.1	Estratégia para coleta de dados primários	89
5.4.2	Estratégia para coleta de dados secundários	91
5.4.2.1	Questões colocadas aos entrevistados	93
5.5	MÉTODO UTILIZADO NO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	93
5.5.1	Tratamento estatístico	94
5.5.2	A Técnica de Análise de Conteúdo	95
5.5.3	Confiabilidade e Validade	100
6	OS RESULTADOS E SUA ANÁLISE	104
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	104
6.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	106
6.2.1	Integração entre a Estratégia do MCT e a Estratégia de Gestão de RH	108
6.2.2	Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH	109
6.2.3	Práticas de Gestão de Pessoas	111
6.2.4	Gestão e Liderança	113
6.2.5	Recrutamento e Seleção	116
6.2.6	Avaliação do Desempenho	118
6.2.7	Carreira Profissional	122
6.2.8	Formação, Treino e Desenvolvimento	124
6.2.9	Remuneração	127
6.2.10	Qualidade de Vida no Trabalho	130
6.2.11	Motivação e Comprometimento	133
6.2.12	Atividades de Cidadania	137
7	CONCLUSÕES	140
7.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	147
7.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	147
7.3	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	148
	REFERÊNCIAS	150
	APÊNDICES	156

LISTA DE ABREVIATURAS

BM: Banco Mundial
CDI: Corpo Docente e Investigador
C&T: Ciência e Tecnologia
CDRD: Centro de Documentação e Recursos Digitais
CIRESP: Comissão Interministerial de Reforma do Sector Público
CNFP: Conselho Nacional da Função Pública
CRCT: Centros Regionais de Ciência e Tecnologia
CTI: Ciência, Tecnologia e Inovação
DAR: Direcção de Administração e Recursos
DIIDT: Direcção Nacional de Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico
DISI: Direcção Nacional de Infra-Estruturas e Sistemas de Informação
DPEC: Direcção Nacional de Plano, Estatística e Cooperação
ECTIM: Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique
EGFE: Estatuto Geral do Funcionário do Estado
FMI: Fundo Monetário Internacional
FP: Função Pública
GM: Gabinete do Ministro
GP: Gestão de Pessoas
GRH: Gestão de Recursos Humanos
HIV: SIDA – Vírus da Imunodeficiência Humana – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
IEs: Instituições de Ensino
IESs: Instituições de Ensino Superior
IPs: Instituições Públicas
IPES: Instituições Públicas de Ensino Superior
MCT: Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC: Ministério de Educação e Cultura
MESCT: Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia
OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONGs: Organizações Não Governamentais

PARPA: Plano de Ação para Redução da Pobreza Absoluta

PE: Planejamento Estratégico

PEDGRH: Plano Estratégico de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos

PRE: Programa de Reabilitação Econômica

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RH: Recursos Humanos

RIDAR: Regulamento Interno da Direção de Administração e Recursos

SADC: Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SCR: Sistema de Carreiras e Remuneração

TA: Tribunal Administrativo

TICs: Tecnologias de Informação e Comunicação

T&D: Treino e Desenvolvimento

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 - Integração da estratégia de recursos humanos na estratégia da organização: Etapas do processo de formulação	19
Quadro nº 2 - Concepções organizacionais comparadas	25
Quadro nº 3 - Principais disfunções dos sistemas de gestão pública	47
Quadro nº 4 - Capital Humano em Moçambique – Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças	59
Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia	68
Quadro nº 6 – Classificação da pesquisa	86
Quadro nº 7 – Técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa	92
Quadro nº 8 – Sumário de benefícios e limitações da análise de conteúdo	96
Quadro nº 9 – Agrupamento das assertivas do questionário, por categorias/variáveis da pesquisa	97
Quadro nº 10 – Validade e Confiabilidade Desta Pesquisa	102
Quadro nº 11 – Índice de Satisfação dos Funcionários por Questão	107
Quadro nº 12 – Matriz de Pearson, com o nível de correlação entre as variáveis da pesquisa ...	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Nível de escolaridade dos respondentes do questionário no MCT	105
Gráfico nº 2 – Número de filhos dos funcionários do MCT que responderam ao questionário .	106
Gráfico nº 3 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT em relação à importância da existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de RH, para o MCT e para o desenvolvimento sustentável de Moçambique	111
Gráfico nº 4 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à confiança que têm nos seus líderes.	114
Gráfico nº 5 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas no MCT	115
Gráfico nº 6 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à necessidade de introdução de melhorias no processo de recrutamento no MCT	118
Gráfico 7 – nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre o feedback regular dos seus superiores, em relação ao seu desempenho.	121
Gráfico 8 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre a Existência de um Plano de Carreira e a Possibilidade de Ascensão.	123
Gráfico nº 9 – Nível de insatisfação dos funcionários/respondentes do MCT em relação à formação para atualização profissional.	125
Gráfico nº 10 – Nível de concordância dos funcionários do MCT, com a necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica	126
Gráfico nº 11 – Nível de satisfação dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à sua remuneração e outros benefícios.	129
Gráfico nº 12 – Nível de satisfação dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à equidade e justiça na definição dos salários pagos a colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, dentro da Função Pública	130
Gráfico nº 13 – percepção dos funcionários/respondentes do MCT sobre a influência do trabalho que realizam, na sua qualidade de vida.	132
Gráfico nº 14 Opinião dos funcionários/respondentes do MCT sobre a existência de comprometimento dos funcionários com o MCT e seus objetivos	135

Gráfico nº 15 Manifestação da vontade dos funcionários/respondentes do MCT em permanecer trabalhando na organização por muito tempo136

Gráfico nº 16 – Percepção dos funcionários/respondentes do MCT sobre a importância do seu trabalho para a sociedade moçambicana137

Gráfico 17 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre a existência de programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias.138

1 INTRODUÇÃO

As pessoas constituem o ativo mais valioso das sociedades e das organizações. São elas que fazem os resultados das organizações e o desenvolvimento das sociedades e países. Sem pessoas qualificadas, com competências adequadas e comprometidas com a estratégia da organização ou do país, dificilmente se conseguirá implementá-la com sucesso. Isso faz da gestão de pessoas uma atividade estratégica, embora o reconhecimento dessa abordagem só tenha acontecido há poucas décadas. Aliás, ainda hoje existem organizações que não dão o devido valor à gestão de pessoas, uma função tão importante, que pode ser determinante para o seu sucesso.

Considerando que esta pesquisa foi realizada no Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) de Moçambique, passa-se, a seguir, a caracterizar este país, para dar a conhecer o contexto em que o estudo foi desenvolvido, justificando a sua relevância.

Moçambique é um país localizado na costa oriental de África Austral, servindo de porta de entrada para seis países do interior.¹ Tanzânia, Malawi, Zâmbia, Zimbabwe, Suazilândia e África do Sul. Tem uma área de cerca de 799 380 km², dos quais 13 000 são de águas interiores. Possui uma população de 20.366.795, sendo 9.842.760 Homens e 10.524.035 Mulheres. A maioria da população (68,8%)² vive nas zonas rurais, com a sua economia baseada na agricultura. Moçambique tem como língua oficial o Português, em razão de ter sido colonizado por Portugal durante cerca de 500 anos, tendo conquistado a sua independência em 25 de Junho de 1975. Durante o período colonial, a economia de Moçambique era baseada na exportação de produtos agrícolas e marinhos.

A República de Moçambique é relativamente jovem (33 anos)³ e tem como pontos fortes, uma população essencialmente jovem e uma grande riqueza em recursos naturais, constituindo um grande potencial para o seu desenvolvimento, tais como: solos férteis, reservas marinhas, madeira, pedras preciosas, gás natural, potencial hidroelétrico. Tem, no entanto, um fraco desenvolvimento do capital humano, falta de mão-de-obra especializada, de gestores e de

¹ Disponível em: <<http://www.mozambique.mz>>. Acessado em: Março de 2008.

² INE (Instituto Nacional de Estatística de Moçambique) 1999

³ Moçambique conquistou a sua independência, do colonialismo português, em 1975.

técnicos e é altamente dependente de produtos manufaturados, importados. Tem, também, um alto nível de desemprego e uma elevada taxa de subemprego.

Com a independência e a conseqüente mudança dos governantes e do sistema político, muitos proprietários, quadros médios e superiores, nas áreas da educação, agricultura, indústria e serviços abandonaram o país. Em decorrência desse êxodo, instalou-se uma crise de Recursos Humanos qualificados, em todas as áreas socioeconômicas de Moçambique.

Moçambique tem, ainda, altos níveis de analfabetismo e um alto índice de pobreza absoluta (AGENDA 2025, 2003). Registra-se um desenvolvimento e alastramento do HIV-SIDA (AIDS)⁴, a prevalência de endemias como a malária, tuberculose, cólera e diarreias, com graves conseqüências nos níveis demográfico, social e econômico. O País é, também, vulnerável às calamidades naturais, essencialmente cheias, secas e ciclones.

Nesse contexto, a Educação, é a condição de base para o desenvolvimento dos Recursos Humanos e fundamental para formar a massa crítica necessária para reverter esse quadro crítico. Como resultado da adoção de uma série de programas e políticas do Governo na área da Educação, o número de estudantes foi crescendo e, a par disso, o corpo docente e investigador (CDI) também tem crescido.

Dado que grande parte da população de Moçambique é pobre e, por isso, não tem possibilidades de pagar os custos da educação, o papel do Estado na promoção da educação e desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) é crucial. Essa função de promoção da educação e formação dos cidadãos é exercida pelo Estado moçambicano, por intermédio do Ministério de Educação e Cultura (MEC), que coordena todas as instituições de ensino no país e, também, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

O MCT é o órgão do Estado que, de acordo com as políticas, metas e planos do Governo, planifica, coordena e avalia a implementação das atividades, no âmbito da Ciência e Tecnologia do país. Em 2003 foi aprovada, pelo Governo, a Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM), sendo o MCT o órgão coordenador e implementador dessa estratégia, sendo, portanto, uma das instituições fundamentais no desenvolvimento sustentável do país.

⁴ SIDA – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida. É desta forma que se refere à AIDS em Moçambique

Dentro desse contexto, realizar um estudo que vise contribuir para o desenvolvimento dos RH do país, é relevante. Assim, esta pesquisa tem por objetivo geral, descrever a estratégia de gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: verificar se a estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia do Ministério e ao Programa do Governo; identificar as deficiências atualmente existentes nessa gestão de pessoas, com a finalidade de propor algumas mudanças, esperando, com isso, trazer melhorias que tornem a gestão de pessoas mais adequada ao alcance da Visão e cumprimento da Missão daquele Ministério, tendo como suporte a revisão bibliográfica e documental realizada e, como base, o método científico.

Para alcançar esse objetivo tentar-se-á responder à seguinte questão de pesquisa: Como é feita a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, e como ela pode contribuir para o atendimento da sua Missão e alcance da sua Visão?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar suporte, facilitar a compreensão e contextualizar esta pesquisa, considera-se importante fazer uma revisão sobre os conceitos que constituem os seus fundamentos. Assim sendo, esta seção apresenta as reflexões de diferentes autores sobre Estratégia Organizacional, Planejamento Estratégico e Administração Pública, ressaltando as características particulares das Instituições Públicas (IPs), que as diferenciam das empresas típicas/clássicas e, finalmente, abordar sobre a Gestão Estratégica de Pessoas e da necessidade de alinhamento entre ela e a Estratégia Organizacional. Far-se-á, portanto, uma breve resenha histórica sobre a Gestão de Pessoas, no Brasil e no mundo.

A fundamentação teórica da pesquisa seguiu a lógica apresentada no diagrama ilustrado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Diagrama do Caminho Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

O Sistema de Gestão de RH, defendem Fleury e Fleury (1995), deve, idealmente, ser parte integrante da Estratégia Organizacional, devendo ser concebida na mesma altura da concepção do Plano Estratégico da organização, e não feito nem antes nem depois.

Com vistas a perceber como a gestão estratégica de RH deve posicionar-se no processo de formulação e implementação da estratégia organizacional, é conveniente entender-se o que é estratégia organizacional.

2.1 Estratégia Organizacional

Toda a organização tem uma estratégia, na base da qual ela se orienta para alcançar, de maneira eficaz e eficiente, os seus objetivos. A estratégia pode estar formalmente desenhada e apresentada de forma explícita, (em documento escrito, por exemplo) ou simplesmente estar na mente dos gestores da organização. Esta segunda situação ocorre, normalmente, em pequenas e médias empresas, muitas vezes pertencentes a uma família (negócio de família). Nas organizações de grande porte, geralmente, a estratégia está formalizada e é conhecida pelos seus empregados. Mas, o que é, afinal, Estratégia Organizacional? Como, de onde e porque ela surge?

A estratégia organizacional é fundamental para a sobrevivência das organizações, em um ambiente caracterizado por rápidas e constantes mudanças. Independentemente da sua natureza, elas devem estar em estado de alerta para essas mudanças, com vistas a aproveitar as oportunidades que se apresentam e defender-se das possíveis ameaças, devendo, para isso, fazer a sua gestão de forma estratégica.

Sobre o assunto, Albuquerque (2002) afirma que, em virtude do aumento e acirramento da competitividade, em níveis local, regional e global, as discussões sobre estratégia têm-se acentuado nos meios acadêmico, empresarial e na literatura sobre Administração.

Cada vez mais empresas, organizações e até pessoas individuais têm adotado a prática de administrar e gerir estrategicamente. Confirmando esse fenômeno, Almeida (2004) afirma que a expressão Planejamento Estratégico (PE) já não se usa somente nos meios acadêmicos, mas na linguagem corriqueira das pessoas. Se, por um lado, essa popularização é positiva, pela divulgação do PE, ela traz consigo, também, o risco de as pessoas usarem e perpetuarem técnicas

e conceitos errados sobre o PE. Segundo este autor, Planejamento Estratégico é uma técnica Administrativa que leva à definição da Estratégia.

Fazendo uma breve retrospectiva, Albuquerque (2002) elucida que a discussão sobre estratégia empresarial iniciou-se nas décadas de 60 e 70, tendo se acentuado nas décadas de 80 e 90. Desde então, surgiram diferentes correntes e enfoques na discussão sobre o processo da estratégia. No entanto, essas visões de estratégia não são contraditórias, antes pelo contrário, elas se complementam. Para o autor, a existência dessas diferentes visões resulta em diferentes formas de definir estratégia, sendo, portanto, difícil apresentar uma definição que contenha todos os aspectos levantados pelos diferentes autores, sobre o processo da estratégia. Salienta ainda que, mesmo com formulações e visões diferentes, as diversas definições apresentam alguns aspectos comuns, tais como:

a estratégia dá direção, fornece o direcionamento da empresa e prevê a consistência; a estratégia resulta de um processo de decisão; as decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo; a estratégia abrange a organização e a sua relação com o ambiente; a estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis (ALBUQUERQUE, 2002, p. 37).

Tem-se, a seguir, algumas definições sobre Estratégia e Planejamento Estratégico, enquanto processo para a definição da Estratégia, formuladas por diferentes autores.

Mintzberg *et al.* (2006, p. 29) definem estratégia como um “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso”. Para desenhar esse plano, com essas características, as organizações usam, normalmente, o Planejamento Estratégico, definido como

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e das ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, através [dessa] consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

A estratégia, portanto, não é mais do que a sistematização do caminho (ou direção) a seguir, definido, no processo de planejamento estratégico, após terem sido considerados o ambiente, os recursos disponíveis, para o alcance da Visão, Missão e objetivos da organização.

Almeida (2003) recomenda que, na implementação da estratégia definida, haja eficácia, e não apenas eficiência, na realização das atividades definidas no plano. Argumenta que ser eficiente é uma obrigação de qualquer pessoa, mas a eficácia é o que traz resultados e sucesso para a organização.

Nas duas definições anteriores, os autores tratam o Planejamento Estratégico como uma técnica que aponta a direção ou caminho a ser seguido pela organização, sendo esse caminho a estratégia organizacional.

Acrescente-se o sentido dado por Albuquerque (2002, p. 38) na definição para estratégia: “a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição”.

Como foi visto, o ambiente atual é extremamente competitivo; assim, para sobreviver, não basta, apenas, ter uma estratégia organizacional; é preciso que ela seja competitiva. A vantagem competitiva consiste na

a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (Porter, 1989, p. 1).

Note-se que este autor surge com uma forma diferente de entender estratégia. Para ele, estratégia é a definição de uma posição para competir no mercado, assegurando a manutenção da vantagem competitiva da organização. Mais tarde, Porter (1996, 105) afirma que

o posicionamento – outrora o coração da estratégia, é rejeitado por ser demasiadamente estático para os atuais mercados dinâmicos e tecnologias mutáveis. De acordo com o novo dogma, os concorrentes podem rapidamente copiar qualquer postura de mercado e suas vantagens competitivas são, no máximo, temporárias.

Prosseguindo, o autor recomenda que se tenha cuidado na formulação da estratégia, para que ela seja sustentável e não seja autodestrutiva.

Como então formular a estratégia? Quais são as etapas a seguir nesse processo? Almeida (2003) propõe quatro atividades iniciais que precedem a formulação da estratégia organizacional, apresentadas na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - As quatro atividades de Planejamento Estratégico que levam a estruturar a estratégia de uma entidade

FONTE: Transcrição integral de ALMEIDA. (2003, p. 15).

Na atividade de análise dos aspectos internos, são identificados os pontos fortes e fracos da entidade, com vistas a maximizar a sua eficiência.

A análise do ambiente é considerada a mais complexa e mais importante atividade do processo de Planejamento Estratégico; ela consiste em monitorar o ambiente, para identificar as oportunidades e ameaças, na base das quais é formulada a estratégia, tendo como finalidade atingir a eficácia da entidade.

A comparação da orientação com o campo de atuação é feita para verificar a coerência entre a missão ou vocação da entidade e o que ela vem efetivamente fazendo ou se propõe fazer.

O estabelecimento da estratégia vigente tem por objetivo conhecer a estratégia que vem sendo implementada pela entidade, para assegurar que não haja prejuízos futuros pela eventual descontinuidade da mesma.

Este autor salienta que a realização dessas atividades não tem que seguir, necessariamente, uma ordem única. Qualquer uma delas pode preceder ou suceder à outra.

Na formulação da estratégia, argumenta Albuquerque (2002), deve considerar-se “a ideologia essencial”, que traduz a identidade da organização e o “futuro imaginado”, que indica o direcionamento da organização. A ideologia essencial é constituída pelos valores essenciais e pela razão de existência da organização, enquanto o futuro imaginado é traduzido pelas aspirações da organização. Ao formular a estratégia devem ser consideradas,

a análise do ambiente organizacional (cenários, tendências, oportunidades e ameaças); a avaliação interna (estrutura, cultura, pessoas, recursos, pontos fortes e pontos fracos da organização); a definição de macroobjetivos, políticas e programas estratégicos prioritários (ALBUQUERQUE, 2002, p. 43).

Segundo o autor, nesse processo, a organização verifica as “tendências e mudanças do ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e político [sendo a estratégia] a resposta aos desafios ambientais”. Quando o ambiente é volátil e turbulento, como o que caracteriza os tempos atuais, a gestão do tempo e a velocidade de resposta às pressões do ambiente, são aspectos cruciais para o sucesso das organizações.

Continuando, o autor ressalta que é muito comum as organizações se preocuparem com o planejamento estratégico e a estratégia, dando menos importância ao processo da sua implementação. Afirmar que um dos pressupostos básicos para uma implementação bem-sucedida da estratégia organizacional é o envolvimento das pessoas no processo da sua formulação, conseguindo, desta forma, o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Nesse processo, é recomendável que a organização verifique a sua capacidade de implementação da estratégia, especialmente em RH. Isso equivale a dizer que na formulação da estratégia, é fundamental que a organização coloque algumas questões sobre os seus recursos humanos que, segundo o autor, seriam:

como prover a organização com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos? Como desenvolver as competências distintivas de que ela necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo? Como minimizar resistências ou conseguir engajamento com as mudanças organizacionais e culturais imprescindíveis à implementação da estratégia? De que maneira poderão ser avaliados os resultados, considerando os aspectos integrativos tangíveis e intangíveis da implementação da estratégia? Como mobilizar pessoas para transformar as intenções da estratégia em ações efetivas que conduzem a resultados exemplares? (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40).

As questões colocadas pelo autor remetem à consideração da necessidade de integração entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas. Como foi anteriormente referido, só com essa integração, poder-se-á, efetivamente, conseguir que as pessoas estejam comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, passando do discurso para a ação.

Em pesquisa realizada sobre a integração do sistema de gestão de recursos humanos e a estratégia das organizações, Sammartino (2002) comenta que as práticas de gestão de RH devem ser parte integrante do todo organizacional. Por conseguinte, para que a gestão de RH contribua para os resultados da organização, é preciso que haja uma integração e uma influência mútua entre a estratégia de RH e a estratégia da organização.

Ressaltando os seus benefícios, Limongi-França (2007) salienta que a integração da gestão estratégica de pessoas na estratégia da organização constitui um avanço na gestão de pessoas, na medida em que, dessa forma, se consegue o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização e, em decorrência, a sua motivação para contribuir para o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. Um aspecto importante, mencionado pela autora, é a contribuição que a avaliação dos resultados da gestão de pessoas pode dar, nesse sentido. Ela afirma que:

A avaliação dos resultados da gestão de pessoas pode contribuir com a valorização do profissional de RH na estratégia da organização, mediante os seguintes benefícios: Justificar os recursos necessários para os investimentos em gestão de pessoas; Facilidade maior em dar foco às atividades mais importantes da gestão de pessoas; Deixar claras as expectativas dos gestores quanto aos resultados da gestão de pessoas; Envolver, motivar e aumentar a criatividade dos profissionais de RH, e fazer com que eles se aproximem das demais áreas da empresa. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 24).

Segundo Albuquerque (2002), a estratégia de gestão de pessoas deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia organizacional, baseando-se na visão do negócio. Ele ressalta a importância de considerar a implementação de maneira integrada com a

formulação, argumentando que a separação entre elas é fortemente criticada na literatura sobre gestão estratégica. As críticas são baseadas na idéia de que a administração estratégica é um processo contínuo, interativo e participativo que envolve os colaboradores dos diferentes níveis da organização, como condição necessária para a sua identificação com os objetivos estratégicos da organização, seu comprometimento que, por sua vez, poderão resultar em uma implementação bem-sucedida da estratégia. O autor prossegue dizendo que

[...] muitas estratégias não são bem-sucedidas por falta de preocupação com a ação estratégica. A formulação é, essencialmente, um processo de reflexão, sistematizado e formalizado, ou implícito. A implementação é a estratégia em ação, a intenção convertendo-se em resultado, enfim, a capacidade de executar a estratégia (Albuquerque, 2002, p. 46).

Nesse sentido, o autor sugere uma seqüência de etapas da formulação da estratégia da organização, mostrando a sua integração com a estratégia de gestão de pessoas, apresentada no Quadro 1, a seguir:

Quadro nº 1 - Integração da estratégia de recursos humanos na estratégia da organização
Etapas do processo de formulação

FONTE: Transcrição integral de ALBUQUERQUE (2002, P. 41).

Reforçando o que dizem os autores (Fleury; Fleury, 1995; Limongi-França, 2007; Sammartino, 2002), Albuquerque (2002, p. 42) comenta que, para conseguir um nível maior de qualidade do plano estratégico, é recomendável que a organização envolva os empregados de diferentes níveis da hierarquia, tornando, dessa forma, o processo torna-se “mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento”.

No entanto, o sucesso na implementação da estratégia não depende apenas de uma boa formulação. Estratégias bem formuladas podem falhar na sua implementação, também, por falta de envolvimento adequado e consistente das chefias, falta de recursos adequados, não envolvimento e comprometimento dos colaboradores, resistência à mudança, para citar apenas algumas razões. A resistência à mudança geralmente acontece quando há falhas no envolvimento dos colaboradores no processo de formulação da estratégia, o que acontece em muitas organizações, ainda hoje. Dado que os colaboradores não se identificam com os objetivos da organização e, por isso, não estão motivados a implementá-los.

Albuquerque (2002, p. 43) ressalta que o ambiente de recursos humanos é extremamente complexo e composto por elementos que podem ser divididos em dois tipos distintos de ambiente: O ambiente social, composto por elementos que, não estando diretamente relacionados com a organização, podem ter impacto sobre ela e podem, também, ser influenciados por ela. Fazem parte do ambiente social as “forças econômicas, tecnológicas, políticas, institucionais, socioculturais e demográficas”. O outro é o ambiente de tarefa, constituído pelos elementos que afetam diretamente a vida e estratégia da organização e podem ser afetados por ela, tais como o “mercado de trabalho, mercado de clientes, concorrência, sindicatos, governos e outros grupos de interesse”.

No desenho da estratégia, a análise das capacidades internas da organização, para identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, é uma das etapas. Com base nas capacidades internas, a organização define as opções estratégicas viáveis e identifica as necessidades de recursos e competências adicionais a serem adquiridas ou desenvolvidas. A capacidade de resposta da organização às pressões do ambiente, seja no aproveitamento de novas oportunidades ou se defendendo das ameaças, depende essencialmente das capacidades e competências dos seus

colaboradores. Portanto, a análise das capacidades internas é fundamental para a formulação da estratégia de gestão de pessoas.

Com base nessa análise também se identificam as fontes de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Em virtude de serem capacidades baseadas em ativos intangíveis como, capital intelectual, conhecimento, cultura, valores, elas são difíceis de imitar, o que, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), as torna competências essenciais.

Como avaliar então os resultados da implementação da estratégia? Para Albuquerque (2002, p. 47), “os resultados mais importantes são a participação das pessoas no processo, seu aprendizado, sua conscientização e seu comprometimento com os intentos da organização e as formas a serem adotadas para realizá-los. Por sua vez, Longo (2007, p. 79-80) defende que, para avaliar o sistema de gestão de Recursos Humanos, é preciso avaliar os resultados da organização, afirmando, também, que o sistema de gestão de recursos humanos só cria valor para a organização, se o mesmo permitir o alcance dos seus objetivos estratégicos. Note-se que o autor considera que uma gestão de RH bem-sucedida, só é possível em organizações também bem-sucedidas, ao afirmar que “a GRH não obtém êxito em organizações que não alcançam seus objetivos”.

Continuando, esse autor enfatiza que a influência das pessoas nos resultados da organização varia de acordo com a natureza da atividade da organização, com o ambiente onde opera (grau de complexidade, dinamismo, etc.), ou com a estratégia da organização (de custos ou de diferenciação, por exemplo). Lembra, no entanto, que os resultados das organizações não dependem apenas dos seus recursos humanos, embora sejam de extrema importância, mas também, de outras áreas da organização e de outros fatores internos. Diz o autor que “o que pode ser imputado à GRH é a parte em que os resultados da organização dependem das pessoas”.

Depois da revisão feita sobre Estratégia Organizacional e sobre o Planejamento Estratégico, passa-se a tecer breves considerações sobre o Planejamento Estratégico em Instituições Públicas, apontando algumas particularidades que as distinguem dos outros tipos de organização, dado que a nossa unidade de análise – o MCT - é uma Instituição Pública.

Comece-se por notar que Almeida (2004, p. 13) afirma que “planejar estrategicamente [...] não é tarefa simples apenas por causa da mudança [no ambiente], mas também por causa da natureza da organização [em que se] planeja.”

No entanto, nenhum dos autores consultados nesta fundamentação teórica, fez distinção à lógica, à filosofia ou às etapas do Planejamento Estratégico de Instituições Públicas, em relação a outros tipos de instituições. Tal como as outras organizações, as Instituições Públicas precisam atuar sobre as mudanças no seu ambiente, devendo planejar as suas mudanças de acordo com o contexto em que estão inseridas. Dado que as mudanças, não acontecem em curto prazo, mas a médio e longo prazos, as Instituições Públicas precisam, também, planejar estrategicamente.

Por serem instituições sem fins lucrativos, com financiamento e subsídios do Estado, perseguindo fins meramente sociais, o sucesso das Instituições Públicas é mais difícil de medir, se comparadas com as organizações lucrativas. Na tomada de decisões, esse tipo de instituições deve ter em conta as expectativas da sociedade, enquanto as empresas lucrativas tomam suas decisões com objetivo no lucro e na satisfação dos seus proprietários/acionistas; ou seja, as decisões são tomadas internamente. Já as IPs, para medirem o seu sucesso, têm que avaliar o grau de satisfação da sociedade, em relação aos serviços que elas oferecem.

Este tipo de instituições são mais vulneráveis ao ambiente, em relação às empresas clássicas, porque estão sujeitas à influência de diferentes entidades e instituições, internas e externas, tais como: o Estado/Governo, os parceiros financeiros (no caso de Moçambique, são os doadores/financiadores do Orçamento do Estado, Governos de outros países e as Instituições de *Bretonwood* – Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) e a sociedade em geral. Por outro lado, elas sofrem grandes influências políticas, o que torna os seus objetivos voláteis e sujeitos às mudanças constantes, típicas do ambiente político.

Voltando a atenção para o foco da gestão de pessoas nas organizações, começa-se por uma resenha histórica da sua evolução, apresentando os modelos clássicos dessa gestão e apresentando as funções básicas do processo de gestão de pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas nas Organizações

Tem sido demonstrado por vários autores (Albuquerque, 2002; Fischer, 2002; Dutra, 2006; Limongi-França, 2007; Fombrun, Ticky e Devanna, 1984) que o capital humano é fundamental para o sucesso de uma organização, seja ela de caráter lucrativo ou não. A qualidade dos produtos ou serviços que ela entrega aos seus clientes é determinada, em grande medida, pela qualidade, competência, motivação e comprometimento do seu pessoal. É dentro desta linha que Fischer (2002, p. 11) atesta que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação, sobre o comportamento, que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”.

Essa gestão, ressalta Dutra (2006), vem se transformando em todo o mundo, em virtude das pressões, tanto do ambiente externo, como do ambiente interno. O ambiente externo, aqui entendido como o contexto onde a organização se insere e opera, é, hoje, caracterizado por um alto nível de competitividade, com influências da globalização, complexidade crescente na arquitetura das organizações, clientes cada vez mais exigentes em termos da qualidade de produtos e serviços, exigindo uma atitude cada vez mais agressiva e voltada para o cliente. No ambiente interno, a pressão resulta de uma atitude diferente das pessoas, que vão se tornando cada vez mais exigentes em relação às suas expectativas, relativamente à organização onde trabalham. Demandam um nível de formação, qualificação e desenvolvimento profissional cada vez maior, procurando garantir a sua competitividade profissional, tanto na empresa, como no mercado, procurando melhor qualidade de vida, entre a satisfação de outras necessidades.

Sobre a gestão de pessoas, Longo (2007) afirma que o desenvolvimento tecnológico, essencialmente no campo, das tecnologias de informação e comunicação (TICs), das fontes de energia e da biogenética, assim como a incorporação da mulher no mundo do trabalho, são mudanças a que se assiste nas duas últimas décadas. Essas transformações afetaram as relações das pessoas no trabalho, bem como os valores culturais e princípios que orientam tais relações.

A combinação desses fatores resulta na necessidade de as organizações refletirem e reverem a forma de gestão do seu pessoal, considerando a importância do fator humano na garantia da competitividade das organizações modernas.

Como resultado dessas reflexões e revisões, por parte das organizações, a gestão de pessoas tem evoluído, no sentido de deixar de ser apenas uma função da organização, com atribuições meramente burocráticas, de caráter administrativo, passando a ter um papel estratégico na sua gestão. As pessoas passam a ser vistas como um recurso fundamental para garantir a administração e manutenção da vantagem competitiva das empresas. Com essa evolução, argumenta Albuquerque (2002, p. 39), a gestão de pessoas deixa de ter um caráter de controle e passa a adotar políticas e práticas que buscam o comprometimento das pessoas com a organização. O autor apresenta dois modelos distintos e extremos de gestão de pessoas, no que se refere a: “estrutura organizacional, organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos”, como mostra o Quadro 2..

Quadro nº 2 - Concepções organizacionais comparadas

MODELO CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	ESTRATÉGIA DE CONTROLE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
<u>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</u>	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
<u>RELAÇÕES DE TRABALHO</u>		
Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador - empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação do empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
<u>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</u>		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

FONTE: Transcrição integral de ALBUQUERQUE (1999, p. 39).

O Quadro mostra uma evolução na qual a gestão de pessoas passa a valorizar e a dar mais atenção ao trabalhador, criando espaço para que ele participe na gestão da organização e da sua

carreira profissional. A estrutura organizacional passa a ser menos rígida, privilegiando o trabalho em equipe e um diálogo mais aberto entre os níveis hierárquicos. As relações deixam de ser de controle, passando a desenvolver-se na base da confiança mútua, colaboração e solidariedade. No novo modelo de gestão de pessoas, as contratações são feitas visando uma carreira longa e flexível dentro da organização, com ênfase no desenvolvimento dos trabalhadores.

Corroborando Albuquerque (2002), Limongi-França (2007, p. 17) apresenta também dois modelos básicos de gestão de pessoas, que variam de acordo com a dose com que usam a autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia: o modelo diretivo, a que a autora também chama de diretivo-autoritário, e o modelo participativo, que pode também ser chamado de consultivo-participativo.

O modelo diretivo usa a estratégia de controle, referida por Albuquerque (2002), enquanto o participativo adota a estratégia de comprometimento, indicada pelo mesmo autor. No modelo diretivo, as chefias usam a autoridade formal e a burocracia, para ter o respeito e obediência dos subordinados, utilizando-se de métodos e instrumentos coercitivos de repreensão, em caso de necessidade. As organizações que usam esse modelo de administração, também designadas de mecanicistas, tendem a ter uma estrutura centralizada e uma estrutura de cargos definida ao pormenor, sem deixar autonomia para quem ocupa o cargo. Nesse estilo de gestão, as pessoas não estão comprometidas com a organização e, por isso, estão pouco motivadas para lutar pelo alcance dos resultados do negócio.

O modelo participativo defende a autonomia, liderança e disciplina, como princípios da gestão de pessoas. Sendo, as pessoas, responsáveis pelo seu desempenho e comportamento. A obediência, disciplina e respeito pelos chefes não são impostos por normas e procedimentos coercitivos, sendo que, as pessoas tendem a estar comprometidas com a organização, porque se sentem parte dela.

A gestão de pessoas, ressalta Longo (2007, p. 17), é um assunto de extrema complexidade, e pertence à categoria de problemas que não tem uma única solução. É interessante constatar o

argumento apresentado por este autor, o qual defende que, “quanto mais conhecimento especializado incluem, mais soluções possíveis admitem” para determinado problema. Para o autor, tratando-se de soluções relacionadas com recursos humanos, elas são sempre a médio e longo prazos, o que requer a tomada de decisões cujo sucesso ou fracasso só será visto dentro desse horizonte de tempo.

Defende, ainda, que é quase inevitável, nas relações humanas, o surgimento de conflitos que resultam da concorrência de interesses divergentes entre as pessoas de determinado grupo ou organização. O exercício de conciliar esses interesses divergentes requer flexibilidade na tomada de decisões por parte da gestão. Assim sendo, considerar o contexto ou situação concreta, na tomada de decisões, é importante e é condição necessária para o sucesso da gestão de pessoas. Daí decorre a necessidade de se fazer um diagnóstico específico para a organização em questão, antes de tomar qualquer decisão sobre a gestão de pessoas.

Os autores referenciados até aqui ajudam a depreender que a gestão de pessoas é um tema atual e tem merecido atenção das organizações. Conseqüentemente, novos conceitos e modelos têm sido aplicados, embora a gestão de pessoas seja uma atividade antiga.

A Evolução histórica da gestão de pessoas é retratada pelos autores (Albuquerque, 1999, 2002; Fleury; Fleury, 1995; Fleury, 2002; Albuquerque; Limongi-França, 1998; Fischer, 2002; Nigro, 1966; Dutra, 2006; Limongi-França, 2007; Longo, 2007) que mostram que ela continua a ser um grande desafio nos dias atuais, considerando a complexidade da natureza humana e das organizações.

Baseando a sua discussão sobre gestão de pessoas na realidade Norte Americana, de onde é originário, Nigro (1966), começa por salientar que a gestão de pessoas atualmente analisa problemas relevantes e não aspectos muito técnicos, como era vista no passado, o que constitui um desafio da vida moderna. Para esse autor, a administração do pessoal começa, na verdade, com o surgimento do Estado, já desde séculos passados, nos EUA e Europa Ocidental, embora só no século XX ela tenha começado a ser feita de modo científico.

Em linha com Nigro (1996), Dutra (2006), também, lembra que desde a antiguidade existe gestão de pessoas, embora tão-somente em finais do século XX ela se torna relevante para merecer a sistematização dos conhecimentos acumulados até àquela data.

Esses dois autores afirmam que na Inglaterra, por exemplo, a gestão de pessoas inicia com a pressão dos sindicatos dos trabalhadores e do parlamento, na Revolução Industrial. Nos Estados Unidos, embora a gestão de pessoas já existisse desde o século XIX, como já referido, ela é consolidada com a Administração Científica. O mesmo sucede na França, onde as discussões sobre o assunto também se iniciam no século XIX mas, apenas no século XX, ela se estrutura, com base na Administração Científica.

Durante todo o século XX, a gestão de pessoas é condicionada pela Administração do trabalho, cujo pioneiro foi Frederick Taylor. Ela trouxe uma nova dinâmica e uma nova filosofia na gestão do pessoal, tanto nas IPs como nas privadas. O Taylorismo tinha como princípio básico a administração das instituições baseada numa análise científica criteriosa, com vistas a encontrar-se um “‘melhor método’ de executar determinada operação essencial”; uma vez identificada a fórmula de melhor produzir, o resultado seria maximizado (NIGRO, 1966, p. 26).

A partir da década de 60, salienta Dutra (2006), o paradigma Taylorista/Fordista passa a ser criticado, por ser considerado contra a dignidade do trabalhador, na medida em que este é visto como um instrumento de produção, sem direito de participar no seu próprio desenvolvimento. Segundo o mesmo autor, na década de 70, as críticas ao Fordismo/Taylorismo são melhor fundamentadas e começa a desenhar-se, então, a ruptura com as práticas de gestão de pessoas baseadas naquele paradigma. Nos anos 80 dá-se o início de uma profunda reflexão sobre as formas prevaletentes e desejáveis de gestão de pessoas. No entanto, salienta Dutra (2006), apesar de ter sido considerada essa necessidade de mudança, desde os anos 80, somente nos anos 90 começaram a ser dados passos concretos para essa mudança e a notarem-se alguns resultados positivos nesse sentido. Nessa década regista-se um grande aprendizado, baseado em novas e ricas experiências sobre a gestão de pessoas, a partir das quais, novos caminhos se desenharam e novos desafios ainda se impõem para essa gestão.

Nesse contexto, Dutra (2006, p. 15) diz que “apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre pessoas”.

Dado que, para esta pesquisa, definiu-se como foco a gestão de pessoas, faz-se, a seguir, uma breve abordagem sobre tal conceito.

Depreende-se que existem várias formas de definir a gestão ou administração de pessoas. Para Limongi-França (2007, p. 5), por exemplo, é o “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional”, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso e inovação. A autora argumenta que a gestão de pessoas é um conjunto complexo e difuso de atividades que se sobrepõem, o que dificulta a identificação clara do *locus* de tomada de decisões. Essas características podem acabar resultando em uma dificuldade de definir responsabilidades sobre algumas ações de gestão de pessoas, dentro da organização.

A autora recomenda que, na gestão de pessoas, sejam considerados quatro princípios importantes sobre o comportamento humano, que a seguir se indicam:

- comportamento humano é baseado no que se percebe; querendo dizer que as pessoas reagem de acordo com o que elas percebem, ou seja, reagem com base nos seus sentidos (ver, ouvir, sentir);
- as pessoas são diferentes entre si; é preciso considerar que as pessoas podem ter percepções e reações diferentes umas das outras, diante da mesma realidade;
- as pessoas não se comportam por acaso; ou seja, há sempre uma razão que explica as reações e o comportamento das pessoas;
- existem diferentes formas de influenciar o ser humano; esse princípio nos lembra que há diversos meios que podem ser usados para influenciar o comportamento

das pessoas, podendo ser, por exemplo, por intermédio de formação, religião, convivência, etc.

No entender de Dutra (2006, p. 17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Essa necessidade de conciliação de interesses é defendida, também, por Limongi-França (2007) quando afirma que

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que [a mesma] quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 5).

Fica evidente, nessa afirmação, a recomendação da autora sobre a necessidade de se olhar para as pessoas no seu conjunto biopsicossocial, o que é fundamental para uma gestão de pessoas bem-sucedida. Casado (2002) ressalta que as políticas atuais de gestão de pessoas deixaram de considerar o papel profissional, independente e dissociado dos aspetos pessoais que tornam o indivíduo com características próprias. Pelo contrário, a nova gestão de pessoas procura entender e extrair benefícios desses aspetos pessoais, que potencializam o desempenho profissional do indivíduo.

2.2.1 As Funções do Processo de Gestão de Pessoas

Fombrun, Tichy e Devanna (1984) propõem um modelo a que chamaram Ciclo de RH, destacando quatro funções básicas, normalmente, desempenhadas por qualquer organização, no processo de gestão de pessoas, nomeadamente a seleção, avaliação, recompensas/reconhecimento e desenvolvimento. Para esses autores, o desempenho, tanto individual como organizacional, depende daquelas componentes da gestão de pessoas. A seleção influencia no desempenho porque é a partir dela que se identificam as pessoas para realizar as tarefas definidas pela estrutura organizacional. A avaliação identifica as pessoas com melhor desempenho e garante a definição justa e equitativa das recompensas, para além de identificar as necessidades de formação das pessoas com menor nível de desempenho. O desenvolvimento também prepara as pessoas para desempenharem melhor as suas tarefas atuais e/ou para o desempenho de tarefas futuras.

Figura 3. O Ciclo de Recursos Humanos

FONTE: Transcrição integral de FOMBRUN, TICHY e DEVANNA (1984, p.41)

Prosseguindo, os autores argumentam que o desempenho não é só função do sistema de gestão de pessoas, mas também da estrutura formal da organização e da estratégia escolhida para responder às oportunidades e ameaças do ambiente. Confirmando a relevância do ambiente, referida também por Albuquerque (2002), Almeida (2003) e Almeida e Fischmann (1991), Fombrun, Tichy e Devanna (1984) falam na influência das forças econômicas, políticas e culturais, na gestão estratégica das organizações.

Para além das funções incluídas no ciclo de RH, de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) (Recrutamento e Seleção; Salários e Benefícios; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de *Performance*), Limongi-França (2007) acrescenta outras funções inerentes ao processo de gestão de pessoas, tais como: Comunicação e Endomarketing; Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia; Consultoria Interna e Externa; Carreira e Perfil do Gestor de Pessoas.

Vale lembrar que entre a sua obra e a obra daqueles autores, passaram-se mais de duas décadas. Assim, com a evolução da gestão de pessoas e da forma como as pessoas olham para o trabalho e para si próprias, surgiu a necessidade de introduzir e discutir esses novos conceitos, em gestão de pessoas.

Os principais aspectos referidos pela autora, em relação a cada uma dessas funções, são apresentados a seguir.

Recrutamento, Seleção e Testes Psicológicos

O recrutamento e seleção consistem no processo por meio do qual se faz a identificação das pessoas para preencher as vagas existentes na organização. Nesse processo podem ser utilizados vários instrumentos, para assegurar melhor qualidade e precisão. “O Recrutamento e Seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da [organização]” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 29). A competição e a concorrência, que caracterizam o ambiente das organizações, refletem-se na concorrência por profissionais de qualidade que contribuam para assegurar a competitividade das organizações.

O Recrutamento precede ao processo de seleção dos candidatos a determinado cargo. Sendo assim é importante que o mesmo seja feito de tal forma que atraia um número suficiente de candidatos com o perfil adequado para preencher a vaga existente. Limongi-França (2007) indica quatro fatores críticos de sucesso do processo de seleção:

Alinhamento com a estratégia corporativa e políticas de RH; Informações sobre as atividades e habilidades da posição; Contato com a área requisitante durante todo o processo; Ética: - divulgação de detalhes da posição; e - comunicação de resultados (LIMONGI-FRANÇA, 2007, 30).

O recrutamento pode ser interno ou externo. Ele é interno quando busca identificar entre as pessoas já contratadas pela empresa, uma pessoa para ocupar a vaga existente, e externo, quando essa busca é feita entre pessoas do mercado de trabalho, sem qualquer vínculo formal com a organização.

A seleção é o processo por intermédio do qual se identifica o candidato com perfil adequado para ocupar a vaga existente. É muito freqüente utilizar-se a entrevista, no processo de seleção, para avaliação dos candidatos. Outro procedimento utilizado na seleção é a aplicação de testes psicológicos,

que são instrumentos de análise específica de traços do comportamento humano, [os quais] podem ser divididos em testes psicométricos – que medem aptidões individuais – e testes de personalidade – que

indicam os traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 51).

Também podem ser utilizadas, no processo de seleção, provas de conhecimento, gerais ou específicas, e finalmente, as técnicas vivenciais, que visam observar o relacionamento pessoal dos candidatos. A autora realça a necessidade de se observarem, sempre, alguns cuidados durante o processo de seleção, pois os candidatos ficam expostos a uma série de testes, o que pode causar sentimento de rejeição e frustração, em caso de não-aprovação.

Cargos, Salários e Benefícios

Hoje é incontestável o importante papel desempenhado pelo empregado, dentro das organizações. É dele que depende o desempenho da organização e a manutenção da sua vantagem competitiva no mercado onde opera, sendo, por isso, justo que ele seja valorizado por intermédio de recompensas. Com efeito,

É importante diferenciar os termos *recompensa*, *remuneração* e *salário*, muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.) (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 65).

A definição e gestão do sistema de recompensas nas organizações é um dos assuntos críticos na gestão de pessoas. Para Hipólito (2002),

mais do que o poder de compra ou padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico que representa o quanto o indivíduo vale para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agregam valor (HIPÓLITO, 2002, p. 87).

Por outro lado, o montante destinado à recompensa dos funcionários tem, normalmente, um peso significativo no orçamento global das organizações, sendo, por isso, importante ajustá-lo aos resultados gerados por esses profissionais, evitando um desequilíbrio entre a produção e o seu custo.

Segundo Limongi-França (2007), a remuneração pode ser determinada com base em dois critérios: A pesquisa salarial, que consiste na comparação dos salários pagos pela organização, com os salários pagos no mercado, para funções semelhantes. O outro critério é a equiparação dos salários em nível interno, com o objetivo de garantir justiça e equidade internas. O segundo critério é mais importante que o primeiro, tendo em conta que as pessoas se sentirão mais lesadas com a ocorrência de injustiça interna, do que pela observância de diferenças entre a sua remuneração e as pagas pelo mercado.

A mesma autora distingue também a remuneração direta da indireta. A remuneração direta pode ser fixa, quando se trata de valores pagos ao empregado; ela tende a ser previamente fixada e paga regularmente; é variável, quando depende dos resultados obtidos pela organização; a remuneração indireta é constituída pelos benefícios.

Tradicionalmente, a recompensa era definida com base no cargo ou função que o indivíduo ocupava. Esta forma de remuneração, que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, baseada no paradigma taylorista-fordista de gestão, consiste na fixação do valor da remuneração, com base no suposto valor dos cargos para a organização. Quanto maior fosse o valor atribuído a determinado cargo, maior seria a remuneração paga a quem o ocupasse.

Esta forma de recompensa, eficiente no passado, (Hipólito, 2002) tornou-se frágil para um contexto onde o profissional é chamado a atuar para atender às demandas organizacionais que mudam constantemente, em resultado da influência do ambiente intensamente dinâmico. As pessoas são utilizadas de forma mais flexível e tendem a executar outras atividades, para além daquelas definidas pelo seu cargo. Numa realidade como a de hoje, a recompensa baseada no cargo pode promover injustiça, por não possibilitar a diferenciação das pessoas e o reconhecimento do seu trabalho, de acordo com a sua real contribuição nos resultados da organização.

Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento

Embora o treinamento seja muito importante para as pessoas e para a organização, muitas vezes ele é realizado de forma inadequada às reais necessidades das pessoas. Argumenta que “pessoas

preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. [...] aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo, estão mais propensos à tomada de decisão incorreta [...]” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 87). Esses fracassos prejudicam, tanto a empresa, que investe recursos financeiros, humanos e tempo, como o próprio empregado, que acaba por não se desenvolver.

Existe uma distinção entre treinamento e desenvolvimento, que importa mencionar: O treinamento é um processo sistemático, de curto prazo, que visa a capacitação dos funcionários para as necessidades e exigências dos papéis funcionais, enquanto o desenvolvimento, visando o longo prazo, prepara os funcionários para uma carreira duradoura, com vistas a transformá-los em membros valiosos da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Avaliação de *Performance* e Competências

A avaliação do desempenho, nas organizações, tem por objetivo verificar o desempenho individual e coletivo dos seus funcionários, com o intuito de alavancar o seu crescimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho. Aliás, a autora diz que a principal vantagem da avaliação do desempenho e a razão da sua existência é a melhoria dos desempenhos, individual e organizacional. Ela enfatiza que “o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.116).

Com base na avaliação do desempenho, os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas tomam decisões sobre o nível de salários a pagar, sobre os benefícios, promoções e demissões, necessidades de treinamento e desenvolvimento e planejamento de carreira. A avaliação do desempenho é um dos fatores desencadeadores da motivação dos funcionários: saber como é avaliado o seu trabalho, é fundamental e gratificante.

O desempenho é basicamente avaliado com base em quatro tipos de dados:

produção: são informações objetivas como o volume de vendas, unidades produzidas, lucros; pessoais: abrangem dados relativos ao próprio funcionário, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas; Administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma; Medições subjetivas: por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam [se] dimensões como a iniciativa, e liderança e atitude (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 118).

Existem diversas maneiras de avaliar o desempenho, tendo, cada uma delas, pontos fortes e pontos fracos, vantagens e desvantagens. Não existe um sistema de avaliação completo, que cubra todas as necessidades e objetivos da avaliação. Sendo assim, é recomendável a combinação entre os vários sistemas, usando-se, para cada objetivo da avaliação, aquele que melhor se adéqua.

Comunicação e Endomarketing

O homem é um ser gregário e, nas suas relações com os seus semelhantes, necessita de comunicar. Desta forma, dentro de qualquer grupo ou organização, existe comunicação. Segundo Limongi-França (2007, p. 142), a comunicação é “a troca de informações entre um emissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado, por parte dos indivíduos envolvidos”. Nas organizações, essa comunicação pode assumir um carácter vertical (descendente – do superior hierárquico para o funcionário, ou ascendente – no sentido inverso) ou horizontal, quando ocorre entre funcionários do mesmo nível hierárquico. No processo de comunicação pode haver distorções, comenta a autora. A mensagem pode ser descodificada pelo receptor, de forma que o seu entendimento da informação seja diferente da intenção do emissor. Isso ocorre quando há “má escolha dos símbolos, confusão no conteúdo das mensagens, canal seleccionado ruim, ruído alto, amplitude de atenção” e falta de cuidado no processo de descodificação da mensagem.

A comunicação é feita por intermédio de redes de comunicação que podem ser formais, ou informais (boatos).

O endomarketing, nas organizações, é o conjunto de “ações de marketing voltadas para dentro das empresas”. Ele “cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 149). O endomarketing leva ao comprometimento dos empregados com os objetivos da organização e tem por objetivo último, reter e motivar as pessoas, para melhorar o seu desempenho e, como resultado, melhorar o desempenho organizacional. Uma organização que consegue ter o seu público interno (funcionários) satisfeito, tem grande probabilidade de ter o público externo (clientes), também, satisfeito.

Um endomarketing bem feito leva ao comprometimento das pessoas com os objetivos da organização. Sendo o comprometimento dos empregados fundamental para o seu desempenho individual, bem como para o desempenho da organização, interessa falar, a seguir, sobre o assunto.

Comprometimento das pessoas com a organização

Dutra (2006, p. 25) explicita que, em virtude das mudanças, tanto do ambiente externo, como do ambiente interno,

as [organizações] passaram [...] a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Esse envolvimento e comprometimento passou a ser vital para: a produtividade e nível de qualidade de produtos e serviços; velocidade na internalização de novas tecnologias; otimização da capacidade instalada; criação de oportunidades para aplicação das competências organizacionais; [e] velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

O comprometimento das pessoas, comenta o autor, não ocorre apenas com a comunicação da estratégia da organização às pessoas, nem com pagamento de bons salários e benefícios, ou apenas com a boa vontade da gestão da organização. É preciso que as pessoas vejam vantagens para si próprias, por intermédio da satisfação das suas expectativas e necessidades. Dito de outra forma, as pessoas só se comprometem se virem que recebem da organização, aquilo que desejam e esperam dela.

É por essa razão que, Longo (2007, p. 24) afirma que, nos tempos atuais, as políticas de gestão de pessoas estão voltadas para a gestão de talentos e o comprometimento das pessoas com a organização. “Dispor dos melhores, a cada momento, e alinhar seus objetivos vitais com os da [organização], passam a ser objetivos centrais”.

Qualidade de Vida no Trabalho

A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) vem sendo uma preocupação cada vez mais crescente no seio das organizações, com o objetivo de preservar a saúde dos seus funcionários, garantir o seu bem-estar e elevar o seu nível de motivação no trabalho. Limongi-França (2007) define Qualidade de Vida no Trabalho como

a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 167).

A gestão da qualidade de vida requer que as organizações adquiram novas competências, especialmente ao nível da gerência. Segundo essa autora, ela “é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida”.

Rodrigues (1994, p. 74) afirma que, desde a existência do homem, a qualidade de vida no trabalho tem sido sua preocupação, na medida em que ele sempre procurou formas de melhorar e facilitar a realização das suas atividades. Desde as primeiras civilizações, o homem procurou minimizar o seu sofrimento e penar, na realização do trabalho. No entanto, “somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e [a sua] influência [...] na produção e moral do trabalhador, vieram a ser estudadas de forma científica”.

As organizações modernas perceberam que as pessoas são um ativo muito valioso, considerado por muitas delas, o seu capital de maior valor e como resultado, as organizações têm-se dedicado a investir mais nas pessoas e na sua gestão, garantindo, dessa forma, maior comprometimento dos empregados com a organização e, em decorrência, altos níveis de produtividade. Algumas ações como, cuidados com a saúde, ergonomia, remuneração variável, prêmios, etc. tendem a melhorar a QVT e a sensação de bem-estar dos trabalhadores.

Carreira e Perfil do Gestor de Pessoas

A boa gestão da carreira é um fator que promove a motivação e o comprometimento dos funcionários, com os objetivos e a estratégia da organização. Qualquer funcionário sonha em ascender aos níveis superiores da sua atual posição hierárquica.

No passado, as carreiras eram definidas e geridas apenas pela organização. O funcionário não participava na gestão da sua carreira. Hoje, a situação é diferente: tanto o funcionário, quanto a organização, são responsáveis pela gestão das carreiras profissionais.

Se, por um lado, a pessoa deve planejar sua carreira e garantir sua competitividade profissional no longo prazo, por outro lado a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional. [A carreira é vista] como um caminho tortuoso, com várias alternativas e repleto de incertezas, no qual há uma estrada a ser construída (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 235).

A gestão da sua própria carreira traz, no funcionário, a percepção de autonomia na administração da sua própria vida, resultando em uma satisfação que o leva a comprometer-se e a sentir-se parte da organização para a qual trabalha.

2.2.2 Características da Nova Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas assume novas características, como resultado da evolução dos tempos. Sobre o assunto, Dutra (2006) comenta que, com a melhoria das condições de vida, em virtude do desenvolvimento tecnológico e dos avanços registrados na medicina, a expectativa de vida das pessoas vem aumentando ao longo dos anos, o que quer dizer que elas permanecem mais tempo na sua idade ativa. Assim sendo, tornam-se mais exigentes, em termos de condições de trabalho, o que se reflete na melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), demandam maior desenvolvimento profissional, estão predispostas a encarar maiores desafios profissionais e procuram uma contínua qualificação e atualização profissional, para permanecerem profissionalmente competitivas.

Como resultado dessa mudança, Ulrich (2000) comenta que os profissionais de recursos humanos, que anteriormente baseavam o seu foco em processos e tarefas, hoje estão voltados para os resultados, assumindo uma atitude pró-ativa e mais participativa, na gestão estratégica das organizações.

Para Dutra (2006), as novas formas de gestão de pessoas têm como pressupostos de base, os seguintes:

- o fato de haver um círculo virtuoso no desenvolvimento das pessoas e das organizações, ou seja, para se desenvolverem, as organizações precisam ter capacidade para desenvolver, também, o seu pessoal, respeitando sempre a sua individualidade e procurando satisfazer às necessidades de ambas as partes. Essas

peças, por sua vez, são fundamentais para o desenvolvimento da própria organização;

- tanto as peças como a organização devem estar claras sobre o que esperam e o que estão dispostas a dar e receber, em troca; e, finalmente,
- que a gestão de peças deve considerar todos os indivíduos que, de alguma forma, têm uma relação com a organização, tenham ou não, com ela, um vínculo empregatício formalizado.

Nota-se uma mudança nas práticas de gestão de peças, caracterizada pela valorização de maior transparência nos critérios de relacionamento entre as peças e a organização; conciliação entre as expectativas das organizações e das peças; definição das carreiras e remuneração, com base no valor que as peças agregam ao negócio; uma comunicação que permite uma contribuição das peças no alcance dos objetivos e resultados da organização e uma melhoria da relação entre as peças e a organização, ou seja, que permite o comprometimento das peças com a organização; e a existência de “espaços para que as peças possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, em função de sua competência” (DUTRA, 2006, p. 20).

A propósito da mudança do foco das políticas e práticas de gestão de peças, Ulrich (2003, p. 9) diz que têm surgido discussões sobre como avaliar e medir os resultados dessa gestão de recursos humanos. Quais são esses resultados? Tradicionalmente, segundo o autor, os resultados de RH eram medidos pelas atividades, de forma isolada e essa avaliação consistia em verificar o número de horas de treinamento, ou o número de peças formadas, em determinado ano, por exemplo, ou então, quantas peças o departamento de RH tinha contratado, em determinado período. Essa avaliação, que é simples e, por isso, sedutora, apresenta os resultados de RH, em termos de atividades. “Para que a gestão de RH se torne uma profissão, precisa desenvolver uma ênfase em resultados, que complemente, e não substitua suas tradicionais avaliações, em relação à atividade”.

Desta forma, simples e isolada, a avaliação da eficácia da gestão de RH é incompleta, uma vez que não considera os recursos utilizados, nem avalia a eficiência na utilização desses recursos. Não avalia, também, a contribuição dessas atividades nos resultados da organização, que é o principal objetivo, na realidade.

O problema da abordagem tradicional de RH, comenta Ulrich (2003), é considerar apenas as atividades, na sua avaliação, esquecendo os resultados.

2.2.3 Cidadania Organizacional

Segundo Fischer, R. (2002), com o advento do capitalismo, aumentou o desequilíbrio na distribuição da renda e a distância social entre ricos e pobres. Este fosso entre excluídos e não excluídos foi maior nos países pobres, relativamente aos mais desenvolvidos. Nos países de economia avançada, o Estado assegurava condições mínimas de subsistência para as camadas menos favorecidas, havia a filantropia exercida pelas empresas, que reduzia as diferenças, para além do equilíbrio de mercado que, em economias fortes, gera emprego e diminui a exclusão social. Estas práticas se inserem no exercício da função social das organizações. Segundo a autora,

o exercício de responsabilizar-se pelo social, [...] deve estar inserido em um conceito mais amplo e mais abrangente, que é o conceito de cidadania. Mais amplo porque abarca não apenas as responsabilidades econômico-financeiras mas também aquelas de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. Mais abrangente porque incorpora os direitos que asseguram a vida em sociedade: direito à vida, à liberdade, à segurança, à expressão, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos (FISCHER, R., 2002, p. 222).

No seu relacionamento com os funcionários, ou outros atores sociais, que não fazem parte sua comunidade interna, a organização deve pautar-se pelos mesmos códigos e valores, de forma não diferenciada. A autora ressalta, ainda, que “para desenvolver estratégias e práticas de atuação social, é imprescindível que a organização paute seu desempenho por parâmetros de cidadania”.

A atualidade do conceito de cidadania organizacional e a repercussão que vem tendo na mídia levam algumas organizações a declararem-se empresas cidadãs, por algumas atividades que praticam, quando, na realidade, elas não passam de atividades pontuais, que não beneficiam a sociedade, mas sim os próprios funcionários. Nesse sentido, Fischer, R. (2002, p. 223) comenta

que “uma gestão de [RH] eficiente, mais ‘generosa’, sempre traz retornos à organização. Pode ser estimulada [...] mas não deve se confundir com as estratégias de atuação social, que visam [...] retornos para a comunidade ou a sociedade.”

Ao exercer atividades de cidadania, independente da atividade-fim da organização, ela deve preocupar-se com diretrizes que assegurem o exercício dos direitos dos cidadãos, visando o seu desenvolvimento pessoal, contínuo, e garantia da sua dignidade, como ser humano, independentemente da sua origem, das suas características pessoais, dos seus valores, crenças, ou condição social. A atuação social das organizações pode depender do contexto em que ela está inserida, ou seja, em conformidade com as necessidades do país ou comunidade onde ela se localiza. “Em qualquer desses escopos, o modo de decidir e agir da organização será consistente com os padrões de cidadania que emprega nas relações com sua comunidade interna” (FISCHER, R., 200, p. 223).

2.3 Gestão de Pessoas na Função Pública

Nesta seção far-se-á uma reflexão sobre o surgimento da administração de pessoal na Função Pública, baseada na experiência dos Estados Unidos da América, um dos primeiros países onde ela surgiu, tanto no setor privado como no setor público. A seguir, faz-se uma retrospectiva do que aconteceu no Brasil e, finalmente, em Moçambique, onde se situa a nossa unidade de análise.

Sobre a gestão de pessoas na Função Pública, Albuquerque (1987, p. 24), afirma que “as políticas de Recursos Humanos também são bastante afetadas pelo intervencionismo do governo, na qualidade de agente regulador do sistema econômico”. Por outro lado, Longo (2007, p. 15) ressalta a “importância crucial do fator humano, como chave para explicar os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”. Pela sua natureza, extremamente complexa e diversa, entender o comportamento humano é uma tarefa difícil. Se gerir pessoas é complexo, gerir pessoas no setor público é uma tarefa ainda mais complexa, pela componente política implícita na gestão das organizações desse setor. As prioridades são ambíguas, e facilmente mutáveis, os ciclos políticos são breves, para além de outras restrições impostas pela natureza legal e cultural, nas organizações deste setor.

2.3.1 Definição de Função Pública

Para se poder entender o conceito de Função Pública, recorre-se à definição feita por Longo (2007, p. 63) que diz que ela “é uma parte da institucionalidade dos sistemas político-administrativos”.

Em Moçambique, entende-se por Setor Público⁵ “no seu [todo], o conjunto de instituições e agências que, direta ou indiretamente financiadas pelo Estado, têm como objetivo final a provisão de bens e serviços públicos” (CIRESP, 2001, p. 8).

No seu sentido mais amplo, o setor público é constituído,

pelo Governo Central, Ministérios, Governos Provinciais, Direções Provinciais, Administrações de Distritos, Direções Distritais, Postos Administrativos, Autarquias, as Empresas Públicas, os Institutos Públicos e outras Agências do Estado, todos trabalhando para o benefício da sociedade Moçambicana (CIRESP, 2001, p. 8).

2.3.2 Modelos de Função Pública

De acordo com Longo (2007, p. 64), existem, essencialmente, dois modelos de função pública que variam de acordo com a cultura administrativa dominante: o primeiro modelo designado na perspectiva do Estado de direito onde o Estado tem o papel de criar e fazer cumprir Leis, usando a sua força coercitiva. Esse modelo tem como valores essenciais, a segurança jurídica, o respeito ao precedente na hierarquia e a equidade ou igualdade dos cidadãos perante a Lei. O segundo modelo, designado de interesse público tem o Estado/Governo a exercer um papel de conciliador dos interesses gerais da sociedade. Aqui aceitam-se as diferenças entre grupos sociais e, em caso de conflito de interesses, o Estado funciona como árbitro. No primeiro modelo, o de Estado de direito, “os funcionários são vistos como investidos de poderes”, por isso a sua formação é essencialmente em matérias de direito. Enquadram-se nesse modelo cultural, países como a Alemanha, França e Espanha. No segundo modelo, os funcionários tendem a ter uma formação multidisciplinar e são considerados “simples cidadãos que trabalham para organizações governamentais, e não como uma classe ou casta especial investida de elevada missão de representar o Estado” (LONGO, 2007, p. 64). Segundo o autor, esse é o modelo típico dos países anglo-saxónicos.

⁵ Em Moçambique, entendido também como Função Pública

2.3.3 Evolução da Gestão de Pessoas na Função Pública

A preocupação com a gestão de pessoas no setor público tem crescido no seio daqueles que dirigem esse setor. O crescimento da demanda por novas formas, metodologias e ferramentas que possam melhorar a gestão de pessoas no setor público é prova disso.

Foi ficando evidente que as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam importantes, não são suficientes para mudar, em profundidade, o funcionamento das organizações públicas. A verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas. O olhar se volta para as pessoas e é, na maioria das vezes, um olhar de interrogação, dúvida e perplexidade. [...] melhorar a gestão das pessoas é visto em nossos dias como um dos desafios principais da gestão pública e, ao mesmo tempo, como o que enfrenta maiores obstáculos e resistências (LONGO, 2007, p. 16).

A importância da Administração do Pessoal no Setor Público, nos tempos modernos, se demonstra pelo número crescente de funcionários públicos. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, o número de funcionários públicos na década de 70, altura em que Nigro escreveu o seu livro, ascendia os 2.300.000. Administrar esse grande número de pessoas era uma tarefa difícil naquele país.

Recorde-se que a Função Pública desempenha um papel fundamental e insubstituível na garantia do bem-estar e no desenvolvimento das sociedades. Longo (2007) acredita que existe um grande potencial de mudança e melhoria para corresponder às exigências crescentes das sociedades modernas.

Sobre a gestão pública, Nigro (1966, p. 5) diz que, tanto no passado como no presente, “a evolução da administração de pessoal no serviço público nos Estados Unidos tem-se caracterizado pelas seguintes diretrizes: (1) a luta antiempreguista⁶; (2) o critério da eficiência e (3) a influência das relações humanas”.

Segundo o autor, esses critérios variam cronologicamente de acordo com o contexto e eles não são mutuamente excludentes. Prossegue dizendo que outros países, menos desenvolvidos do que os Estados Unidos (como são os casos do Brasil e de Moçambique, por exemplo), tendem a

⁶ Não permitir a prática de nepotismo no emprego de funcionários públicos, ou seja, a admissão de parentes e amigos.

imitar a experiência daquele país, na Administração do Pessoal, como referência, adaptando essa prática à sua realidade e ao estágio de desenvolvimento do próprio país.

Toda a revolução que houve à volta da gestão de pessoas, afetou também o setor público, desencadeando o surgimento das novas divisões de pessoal. Tal como vem ocorrendo no setor privado, no setor público há necessidade de mudanças na forma de gestão do pessoal. Elas têm, efetivamente, ocorrido, embora a um compasso histórico mais lento. Dito de outra forma, as mudanças no setor público são mais recentes relativamente às do setor privado. Por outro lado, essas mudanças ocorrem de formas e em momentos diferentes, de país para país, embora com características muito semelhantes.

Longo (2007) pesquisou sobre a necessidade de reformas no setor público, de alguns países desenvolvidos, nomeadamente a Alemanha, Bélgica, Canadá, EUA, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido, Suécia, Austrália e Nova Zelândia, durante as duas últimas décadas do século XX. Sobre o assunto, o autor lembra que a reforma da função pública surge num momento em que vários países se questionavam sobre os paradigmas, em função dos seus sistemas político-administrativos. Ela surge como resultado de pressões motivadas pela crise fiscal e pelo aumento quantitativo e qualitativo da demanda por serviços públicos. Essas mudanças no setor público buscavam essencialmente maior eficiência e redução do déficit público, por um lado, e a melhoria da qualidade do serviço público, a “visão do cidadão como cliente e a consecução da ‘receptividade’ da administração” (OCDE, 1988, p.37 *apud* LONGO, 2007, p. 130).

Surge então a Nova Gestão Pública que tenta contrariar a idéia de que as instituições públicas são ineficientes. Há todo o interesse em desburocratizar o sistema público, ao mesmo tempo em que se tenta mudar o comportamento dos funcionários públicos, trazendo alguns princípios de gestão típicos da gestão privada. Passa a haver uma preocupação com os resultados tangíveis e a criação de valor, em vez de simplesmente cumprirem-se as regras estabelecidas; passa a valorizar-se o desempenho, o empreendedorismo e a prestação de contas, em vez de cumprirem-se, apenas, as responsabilidades e a rotina administrativa; a gestão tende a ser descentralizada, em vez de centralizada.

Apesar de existirem modelos diferentes de gestão, na função pública, e de os mesmos variarem de acordo com as especificidades e a cultura de cada país, existem características que são muito comuns à maioria dos países. É interessante passar um olhar sobre o resumo que Longo (2007) faz em relação às principais disfunções dos sistemas de gestão pública. Em virtude de essas disfunções serem características, também, no setor público, em Moçambique, julgou-se importante apresentá-las, no Quadro 3, a seguir:

Quadro nº 3 - Principais disfunções dos sistemas de gestão pública

PALAVRA CHAVE	DESCRIÇÃO DA DISFUNÇÃO
Excesso de uniformidade	Um excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público que reduz a capacidade de adaptação a ambientes plurais e dinâmicos e de reação diante das mudanças.
Regulamentos em demasia	Há regulamentos em demasia, o que provoca um alto e excessivo grau de padronização das práticas de pessoal.
Gestão centralizada	A gestão está excessivamente centralizada. Os dirigentes dispõem de pouca autonomia para o exercício de suas responsabilidades na gestão de seus recursos humanos.
Organização do trabalho Engessada e fragmentada	A organização do trabalho (estruturas e postos) está engessada e fragmentada. Com frequência, deriva da lei ou de acordos coletivos centralizados e não de decisões adotadas em função de gestão. Há excesso de especificação das tarefas, introduzindo rigidez na atribuição do trabalho.
Mobilidade é baixa	A mobilidade é baixa, tanto em sua dimensão interna como externa; a mobilidade interna fica dificultada pelo excesso de regulamentação de tarefas, já mencionado e, às vezes, pela existência de barreiras horizontais e verticais.
Sistemas de recrutamento e seleção são longos	Os sistemas de recrutamento e seleção são longos, complexos e excessivamente formalizados. Neles, é atribuído peso excessivo aos conhecimentos e méritos formais.
Excesso de segurança no emprego	Constatamos um excesso de segurança (percepção de estabilidade garantida) no trabalho.
Barreiras de graduação	A ascensão é dificultada pela existência de barreiras de graduação que dificultam as promoções. Com frequência, é atribuído peso excessivo à antiguidade.
Barreiras para a progressão salarial	A retribuição se dá frequentemente pela graduação ou categoria e não pelo cargo, não vinculando o salário à responsabilidade assumida e às cargas de trabalho reais. As graduações podem converter-se, além disso, em barreiras para a progressão salarial.
Separação entre o desempenho a promoção e retribuição	Existe separação quase absoluta entre o desempenho no cargo e o funcionamento dos sistemas de promoção e retribuição. As experiências de retribuição ao desempenho chocam-se com a existência de mecanismos eficazes de avaliação.
Paternalismo	Os estilos dirigentes tendem ao paternalismo. Frequentemente adotam condutas mais de apoio ao pessoal do que de exigência.
Coletivismo	Impera o coletivismo nas relações laborais, entrando em colisão com as necessidades crescentes de segmentação e personalização das práticas de pessoal. Às vezes, detecta-se uma tendência a um alto grau de conflito.

FONTE: Adaptado de LONGO, 2007, p. 132-133.

2.3.4 As Modernas Divisões de Gestão de Pessoas

Com a evolução dos tempos e dos novos métodos de administração do pessoal, há uma mudança de paradigma, donde surgem as Modernas Divisões de Pessoal, com uma filosofia de funcionamento diferente, que privilegia a eficiência e não, apenas, tendo a função de realizar provas e de manter fichas e cadastros do pessoal. Assim sendo,

os serviços de pessoal devem funcionar de modo a garantir o ingresso e permanência, nas repartições, de pessoas altamente qualificadas. Em consequência, a própria divisão de pessoal deve ser adequadamente provida de funcionários capazes de desincumbir-se desses novos misteres (NIGRO, 1966, p. 27).

Em decorrência desse movimento, surgiu a necessidade de haver técnicos de pessoal, que substituíssem os simples escriturários, sem formação adequada para exercer a função de administrar o pessoal. Os departamentos de pessoal começam, então, a ser constituídos por técnicos com formação universitária, muito embora essa mudança não tenha granjeado a simpatia de alguns indivíduos conservadores e céticos, em relação ao que estava se tornando uma realidade inevitável nas organizações; isso gerou críticas e controvérsias. Naturalmente que para executar algumas tarefas de gestão de RH, tais como a seleção e recrutamento de pessoas, avaliação do pessoal, pesquisa salarial, gestão da relação entre pessoas, etc., era necessário um nível de conhecimento técnico especializado para o efeito. “Em poucos anos [...] essa nova profissão foi se firmando e, hoje, está solidamente implantada em todos os níveis do serviço público” dos Estados Unidos (NIGRO, 1966, p. 29).

Esta reflexão, feita em torno das divisões ou repartições de pessoal teve como finalidade chamar a atenção para a delicadeza da situação que ainda hoje se vive, em relação a essa função, com grande impacto na vida e nas questões estratégicas das organizações, que é a gestão e administração do pessoal.

A revisão da literatura, realizada nesta pesquisa, sugere que uma estratégia de gestão de pessoas adequada depende, em primeiro lugar, da eficácia das políticas e práticas de gestão de recursos humanos que a suportam e, sobretudo, do seu alinhamento com a estratégia organizacional. Nesse sentido, foram vistos alguns aspectos, dentro das funções que compõem o processo de gestão de recursos humanos, considerados essenciais para a promoção desse alinhamento entre as duas

estratégias, condição fundamental para transformar os RH em parceiro estratégico, na gestão da organização.

A consulta à literatura mostrou, ainda, que a gestão de pessoas na Função Pública, tal como no sector privado, vem sendo influenciada pelas mudanças no ambiente, cada vez mais dinâmico, o que resultou na mudança de paradigma, na gestão pública. Há uma preocupação mais com a eficiência e, sobretudo, com a eficácia dos serviços públicos, e uma preocupação maior com o cidadão, que passa a receber um tratamento mais cuidadoso e personalizado. A literatura revelou que, em virtude da existência de disfunções nos sistemas de gestão pública, comuns, mesmo em diferentes países e culturas, há uma tendência a realizarem-se reformas no sector público, em muitos países, com o objetivo de melhorar a gestão pública, tal como está a acontecer, também, em Moçambique.

Em virtude de, nesta pesquisa, ter sido estudada a gestão de pessoas de uma instituição moçambicana, julga-se importante apresentar o contexto onde o estudo se desenvolveu. Assim sendo, a seção seguinte é dedicada a apresentar Moçambique.

3 CARACTERIZAÇÃO DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Moçambique é um país com uma localização estratégica. Situado na costa oriental de África e banhado pelo Oceano Índico, ao longo de toda a sua costa leste, de aproximadamente 2.800 km, serve de passagem para seis países, que constituem a sua fronteira terrestre a norte, oeste e parte do sul. Fazem essa fronteira terrestre, de cerca de 4.330 km, a Tanzânia, o Malawi, a Zâmbia, o Zimbabwe, a Suazilândia e a África do Sul. O país tem uma extensão territorial de cerca de 799.380 km², tendo, no seu interior, recursos hídricos em rios e lagos, que perfazem, aproximadamente, 13.000 Km². De acordo com o censo de 2007, tem 20.366.795 de habitantes, dos quais 9.842.760 são Homens e 10.524.035 Mulheres.

Figura 4: Mapa de Moçambique

Administrativamente, Moçambique está organizado em 10 províncias, mais a cidade de Maputo, que tem estatuto de província. As províncias de Niassa, Cabo Delgado e Nampula, fazem parte da região Norte do País, Zambézia, Tete, Manica e Sofala, são as províncias do Centro e Inhambane, Gaza, Maputo Província e Maputo Cidade, compõem as províncias da Região Sul. O País tem ao todo 128 distritos, 394 postos administrativos, 1.072 localidades e 10.025 aldeias.

O clima é tropical, com duas estações: a das chuvas e a estação seca.

As províncias de Nampula (localizada na região Norte) e Zambézia (na região Centro), são as mais populosas de Moçambique, concentrando 38% do total da população do país, conforme se vê na Tabela 1, a seguir.

Tabela nº 1 - Distribuição da população de Moçambique por províncias

PROVÍNCIAS	POPULAÇÃO	PERCENTAGEM
Niassa	1.055.482	5%
Cabo Delgado	1.683.681	8%
Nampula	3.861.347	19%
Zambézia	3.880.184	19%
Tete	1.593.258	8%
Manica	1.400.415	7%
Sofala	1.715.557	8%
Inhambane	1.444.282	7%
Gaza	1.362.174	7%
Maputo Província	1.098.846	5%
Maputo Cidade	1.271.569	6%

FONTE: Disponível em <<https://www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique/>>
acessado em: Março de 2008

Moçambique tem uma população muito jovem em razão de ter uma grande taxa de natalidade e uma esperança de vida reduzida. De acordo com dados do INE de 2002, a estrutura etária de Moçambique era a seguinte:

Tabela nº 2 - Estrutura Etária da População

0-14 anos	15-64 anos	65 anos e mais
44,30%	53,00%	2,70%

FONTE: INE - Instituto Nacional de Estatística (2002)

Apesar de ser um país com um grande potencial em termos de recursos naturais e humanos, o seu desenvolvimento pode ficar comprometido pelos resultados nefastos da pandemia do HIV/SIDA, que se vem alastrando ao longo do país, e cuja prevalência é de 12,2%. Importa lembrar que as principais vítimas dessa doença são jovens e adultos, que se encontram na fase mais produtiva da sua vida. O HIV/SIDA vem agravar a carência de pessoal qualificado de que o país enferma, tendo em conta que faz vítimas, também, no seio de quadros qualificados e especializados, sem falar nos estudantes.

Para além do Português, que é a língua oficial do País, existem várias línguas nacionais com origem na língua Bantu.

[No momento] da proclamação da Independência Nacional, o analfabetismo atingia 93% da população, sendo que, em 2001, a taxa reduziu para 56,5%, dos quais 74,1% eram mulheres. Nas zonas rurais, a taxa de analfabetismo situa-se em 72,2% (dos quais 85% são mulheres) enquanto que, nas zonas urbanas, a taxa é de 33% (dos quais 46,2% são mulheres). A taxa de escolarização tem vindo a subir (de 43,6% em 1999 para 62,6% em 2002) (AGENDA 2025, 2003, p.7).

Moçambique é um país com grande potencial para o seu desenvolvimento socioeconómico, apesar das ameaças. “O País possui boas potencialidades agrícolas, agroindustriais, hídricas, mineiras e de turismo, assim como recursos florestais e marinhos e uma excelente localização ferro portuária no espaço geoestratégico da África Austral.” (Disponível em <www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique>, acessado em: Maio de 2008).

Apesar da riqueza e do potencial que o país possui, e do crescimento económico que Moçambique tem registado nos últimos anos, muitos moçambicanos vivem abaixo da linha da pobreza. No programa do atual Governo, o combate à pobreza é uma das grandes prioridades, tendo daí resultado o Plano de Ação para Redução da Pobreza Absoluta (PARPA).⁷

⁷ Disponível em <https://www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique/>, acessado em: Maio de 2008.

3.1 Visão e Estratégias da Nação

Em 25 de Junho de 1998, o então Presidente da República de Moçambique lançou um desafio a todos os moçambicanos: “refletirem, em conjunto, sobre o futuro do País, nos próximos 25 anos, e formularem uma visão e estratégias nacionais” (AGENDA 2025, 2003, p. 5).

Daí, e em razão de um esforço conjunto de diversas individualidades, entidades, instituições nacionais e internacionais, e de Governos de alguns países parceiros, “nasceu” a Agenda 2025, que consiste em

[...] um exercício que, através do diálogo amplamente inclusivo e participativo, traçará as principais linhas de força consensuais. Para que a Agenda Nacional 2025 seja o produto de todo o povo e incorpore a essência do que pretendemos ser nos próximos anos, apelamos às forças vivas da sociedade para darem o melhor do seu contributo para superarmos o atraso, a miséria, o analfabetismo, as assimetrias e construirmos o bem-estar material e espiritual dos moçambicanos (AGENDA 2025, 2003, p. 5).

A elaboração da agenda teve o apoio dos Governos da Alemanha, Suécia, Dinamarca, Noruega e Reino Unido.

3.2 A Situação do Capital Humano em Moçambique

Na Agenda 2025, é apresentado um diagnóstico detalhado da situação do país, nas diversas áreas e setores estratégicos. Para esta pesquisa interessa apresentar a situação do Capital Humano, ressaltando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que o ambiente apresenta para o desenvolvimento dos recursos humanos e do país.

O Capital Humano diz respeito aos factores que diretamente influenciam na capacidade do homem ter uma vida de qualidade, ser saudável, ser instruído e participar ativamente na vida da comunidade. O Capital Humano refere-se aos elementos fundamentais para o desenvolvimento humano que são a educação, a saúde e as outras condições básicas de vida (AGENDA 2025, 2003, p. 28).

A situação atual dos recursos humanos no país resulta da forma de administração colonial portuguesa, bem como de medidas tomadas pelo Governo, após a independência Nacional, em 1975.

A seguir, são apresentados os aspectos relevantes, com influência direta no desenvolvimento dos recursos humanos do país, nomeadamente a Educação e a Saúde, seguindo-se a apresentação dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, para o desenvolvimento humano pretendido.

3.2.1 Âmbito da Educação

No período colonial, a educação assentava em princípios de discriminação entre europeus, assimilados⁸ e indígenas. Essa filosofia de educação resultou numa fraca formação dos moçambicanos. “[...] em 1966, nove anos antes da independência, os estudantes negros nas escolas comerciais e industriais representavam apenas 17% do total da população em idade escolar, 2,9% no [pré-universitário] e [...] 0,9% no ensino universitário” (AGENDA 2025, 2003, p. 28).

A formação dos nativos, que iniciou em 1947, era confiada à Igreja Católica que, basicamente, formava as pessoas até o nível primário.

Em 1962 foi criada a primeira Universidade, inicialmente, com o objetivo de formar os filhos dos colonos portugueses, com a designação de Estudos Gerais Universitários, tendo depois passado a chamar-se Universidade de Lourenço Marques. Um ano após a Independência, ela passa a chamar-se Universidade Eduardo Mondlane, sob gestão do Estado, e hoje é a maior Universidade do país. Em 1970, apenas 150 dos cerca de 2.400 estudantes universitários eram moçambicanos. Os outros eram filhos de colonos que, logo após a independência, abandonaram o país, deixando Moçambique desprovido de pessoas qualificadas.

Em termos de educação, o sul do país sempre foi privilegiado, em relação às zonas centro e norte do país. Esse desequilíbrio existe ainda hoje, e tem sido preocupação do Governo, no desenho dos seus programas e políticas.

A administração colonial teve sempre a preocupação de limitar a educação e o conhecimento dos moçambicanos para não representarem concorrência para os colonos.

⁸ Moçambicanos nativos/originários, considerados de uma classe social alta, pelos colonos portugueses, com alguns direitos que os moçambicanos de classe baixa (indígenas), não tinham.

Após a Independência, o Governo adotou políticas para garantir o direito de todos os moçambicanos à educação, donde resultou o alargamento do acesso às escolas, que passaram a ser geridas pelo Estado. Foram também feitas campanhas de alfabetização e educação de adultos, com resultados surpreendentes em termos de redução do analfabetismo.

Pouco depois da independência, Moçambique é vítima de agressões militares externas, desencadeadas pela então Rodésia (hoje Zimbabwe) e pela África do Sul. Desencadeou-se também uma guerra civil interna, perpetrada pelo Movimento de Resistência Nacional de Moçambique (RENAMO), que era apoiado e financiado pela Rodésia e África do Sul. Essa guerra destruiu grande parte da rede escolar, especialmente nas zonas rurais. Destruiu “46% da rede escolar de nível primário e 20% das escolas técnicas. Cerca de 300.000 crianças deixaram de ter acesso ao ensino primário” (AGENDA 2025, 2003, p. 29).

Em decorrência de programas de cooperação com outros países, muitos professores estrangeiros vieram lecionar em Moçambique, assim como muitos moçambicanos foram cumprir programas de formação, essencialmente técnica, para fazer face à demanda imediata de pessoas qualificadas. A par disso, o Governo criou um centro para formação acelerada de professores e técnicos de nível superior.

Embora esse esforço tenha resultado em avanços significativos no nível de educação, ainda há muito por fazer. Um número considerável de crianças ainda não tem acesso à escola, especialmente nas zonas rurais. O desequilíbrio de acesso à educação entre o campo e as zonas rurais e entre as regiões Norte, Centro e Sul, é ainda preocupante.

Outra questão que preocupa o Governo de Moçambique é a baixa qualidade de ensino, essencialmente, motivada pela fraca qualificação pedagógica dos professores, condições precárias e inadequadas para o ensino, salários baixos e constantes atrasos no seu pagamento, falta de motivação dos professores para prosseguirem na carreira de ensino, como emprego para a vida, falta de reconhecimento dos professores que se destacam dos outros, e falta de programas de T&D para os professores.

Por outro lado, a aprendizagem dos alunos é negativamente afetada pela falta de alimentação e vestuário, falta de material escolar adequado, falta de recursos financeiros, escolas com uma gestão deficiente, longas distâncias entre a casa e a escola, ocorrência freqüente de doenças, em virtude das más condições de vida, casamentos prematuros especialmente das alunas, pouca cooperação dos pais para incentivar os filhos a estudar (preferem que os filhos trabalhem para ganhar um salário), falta de laboratórios e outras condições básicas para aulas práticas, e falta de mecanismos de incentivo aos melhores alunos (bolsas de estudo, por exemplo). [...] O sistema de educação enfatiza pouco o saber fazer, a formação moral e ética. Os valores transmitidos nem sempre correspondem à realidade cultural, social e local” (AGENDA 2025, 2003, p. 29-30).

3.2.2 Âmbito da Saúde

No âmbito da saúde, a situação dos moçambicanos era igualmente crítica. O acesso à saúde estava concentrado nas cidades e vilas e beneficiava, essencialmente, os colonos e assimilados:

Após a independência, havia apenas “três hospitais centrais, um hospital universitário, sete hospitais provinciais, cerca de 30 hospitais rurais e um número reduzido de centros de saúde” (AGENDA 2025, 2003, p. 30). Outros centros e postos de saúde existentes na altura pertenciam a empresas, igrejas ou missões. Surgem então as clínicas privadas, para complementar o serviço público de saúde.

Com a nacionalização do setor da saúde, após a Independência, melhorou a cobertura hospitalar e sanitária, mas o problema da falta de pessoal médico e de enfermagem era acentuada. A maioria dos médicos e enfermeiros portugueses abandonaram o país, sendo o Governo forçado a contratar médicos dos países socialistas (então União Soviética e Cuba) e a formar técnicos de medicina, para responder à demanda pelos serviços de saúde. A qualidade dos serviços de saúde era muito baixa e a cobertura insuficiente.

Com a guerra, a situação da saúde e do capital humano piora, com o surgimento de deslocados e refugiados. Instala-se a miséria no seio das populações: registram-se altos índices de mortalidade infantil, de mortalidade materna, diminui a esperança de vida e acentua-se a má nutrição, colocando Moçambique na lista dos países mais pobres e atrasados do mundo. Entretanto,

Com a Paz, o País passou a concentrar esforços na reabilitação e recuperação do tecido econômico e social, com o destaque para a superação do drama que envolve as "crianças soldados" e "crianças de rua". Mais recentemente, o governo tem concentrado esforços no combate à pobreza absoluta (AGENDA 2025, 2003, p. 31).

As precárias condições de vida da população são a principal causa de morte. Como resultado, há uma grande prevalência de doenças como, a mal nutrição, malária, tuberculose, cólera, diarreias, doenças respiratórias agudas e, atualmente, o SIDA. A situação piora em consequência da fraca cobertura dos serviços de saúde, que só atinge cerca de 50% da população do país, pela falta de saneamento do meio e pelas condições precárias de higiene. Moçambique importa todos os medicamentos de que necessita, majoritariamente, em forma de donativos. Quando surge uma dessas epidemias, a situação se torna caótica, porque, por vezes, não existem no país os medicamentos (estão esgotados) para o tratamento requerido.

Em 2003, a prevalência média do HIV/SIDA era de 12,2%, havendo variações dessa taxa, entre as regiões do país, sendo o Centro a região mais afetada (16,5%) e o Norte, a menos afetada (5,7%). Em algumas localidades, a taxa de prevalência chega a atingir valores que oscilam entre 25% e 30%. Estima-se que em 2010, o número de [infetados] venha a atingir 170.000 e as mortes causadas pelo HIV /SIDA, num espaço de dez anos, 1999-2008, será de quase 1.000.000, se não houver uma intervenção imediata e eficaz. (AGENDA 2025, 2003).

Desta forma, o HIV/SIDA constitui um dos principais entraves ao desenvolvimento do capital humano em Moçambique. Esta doença causa sérios danos à sociedade, porque atinge, majoritariamente, as pessoas na sua fase mais ativa da vida.

As projeções para 2025 dependem, fundamentalmente, do impacto que possa resultar das ações previstas no Programa Nacional de Prevenção e Combate ao HIV/SIDA, da mudança de atitude e do comportamento das pessoas, da evolução natural da própria pandemia e do impacto dos últimos avanços da medicina. Comparando-se com a experiência de alguns Países da região, admite-se que, até 2025, a prevalência se situará entre 15 e 20% (AGENDA 2025, 2003, p. 32).

Foi dito que Moçambique é, também, vulnerável às calamidades naturais, essencialmente inundações e secas, que causam sérios danos à população que já vive em condições precárias, quer em termos de alimentação, como de habitação, abastecimento de água, etc.

Outra ameaça ao desenvolvimento do capital humano e à paz é a possibilidade do surgimento de conflitos, não excluindo o armado, que poderão advir de “fatores internos, [tais] como desemprego, fome, baixo nível de vida e de salários, fosso cada vez maior entre ricos e pobres, [...], corrupção generalizada, conflitos étnicos, etc.” (AGENDA 2025, 2003, p. 32).

“Outros indicadores da qualidade de vida da população, como o abastecimento da água potável, habitação condigna e esgotos”, indicam um baixo nível de desenvolvimento, para além de comprometerem o seu futuro desenvolvimento, caso não haja uma intervenção imediata. (AGENDA 2025, 2003, p. 32).

Como resultado das intervenções do Estado, logo após a independência, tais como a socialização da educação e da saúde, alguns resultados positivos foram alcançados: houve uma melhoria relativa das condições e da qualidade de vida das populações, criaram-se mais escolas, cresceu, substancialmente, o número de instituições de ensino superior (IESs), e reduziu o analfabetismo e a mortalidade materno-infantil. Atualmente, estão sendo feitos muitos investimentos dedicados ao desenvolvimento do capital humano, como por exemplo, o alargamento da rede escolar, sanitária, de água e de saneamento. Também estão a desenvolver-se parcerias entre os setores público e privado, e entre o setor público e a comunidade, nas áreas da saúde e educação (AGENDA 2025, 2003).

3.2.3 Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças

Recomendam os autores (Fischmann; Almeida, 1991; Almeida, 2003; Albuquerque, 1987; 2002) que, para o desenho de uma estratégia, é preciso antes fazer a análise do ambiente, para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Na elaboração da Agenda 2025, o Governo de Moçambique também fez a análise do seu ambiente, para cada uma das áreas consideradas estratégicas.

Porque se considera relevante para esta pesquisa, conhecer o ambiente que envolve e influencia o desenvolvimento do capital humano em Moçambique, apresenta-se, no Quadro 4, a seguir, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças:

Quadro nº 4 - Capital Humano em Moçambique – Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (continua)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Os principais pontos fortes ou elementos facilitadores ligados ao capital humano são, entre outros, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de um capital humano competente e crítico, em estado de crescimento e capaz de discutir os destinos do País, assumir uma posição crítica e responsabilidade em prol do desenvolvimento do País; ▪ Envolvimento da população moçambicana em projetos e eventos estatais e da sociedade civil, quando se associam ao bem-estar individual e coletivo entre outros; ▪ Existência de uma população jovem que, quando potenciada por uma política e práticas de educação e formação profissionais adequadas, pode vir a constituir-se numa alavanca de desenvolvimento do País; ▪ Crescente participação da mulher em esferas de decisão que beneficiam o desenvolvimento humano e o País; ▪ Valor atribuído à educação, que contribui para a constituição de capital humano competente; ▪ Crescente número de instituições de formação superior e de formação profissional; ▪ Espírito de sacrifício demonstrado por uma grande parte dos moçambicanos, ao trabalharem em condições materiais e salariais difíceis, [o que] demonstra uma grande força interior de vencer as dificuldades (AGENDA 2025, 2003, p. 36). 	<p>Constituem pontos fracos para o desenvolvimento do capital humano os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto índice de pobreza absoluta, a subnutrição e a falta de recursos para a obtenção de meios que estimulem o desenvolvimento psico-motor e social da criança; ▪ Ausência de espaço no qual a massa crítica emergente poderia ganhar maior expressão e significado; ▪ Dispersão da população rural, que dificulta os investimentos para o desenvolvimento intensivo do capital humano; ▪ Grande concentração da população nas cidades, que requer um planeamento urbano adequado, capaz de responder às exigências [dessa] aglomeração; ▪ Existência de crianças em idade escolar, sem acesso à escola o que, a longo prazo, tem repercussões negativas; ▪ Número insuficiente de escolas técnico-profissionais no País, o que dificulta a formação de uma força de trabalho em diversas áreas económicas e sociais; ▪ Baixa qualidade e insuficiente acesso aos serviços públicos oferecidos pelos setores como é o caso da saúde, educação, justiça, entre outros, têm repercussões na esperança de vida, na qualidade do capital humano assim como na qualidade da produção; ▪ Fraca capacidade de retenção de quadros do aparelho do Estado, por falta de incentivos que afeta o desenvolvimento dos setores da saúde e educação; [...] ▪ Reduzido número de médicos, enfermeiros, parteiras e demais técnicos, [o que] tem comprometido seriamente o desafio para prestar melhores serviços de saúde às populações; ▪ Falta de políticas em relação à medicina tradicional, o que contribui para a debilidade do capital humano; ▪ Reduzido número de camas nos hospitais e centros de saúde, o que expõe vários pacientes a situações dramáticas de terem de partilhar cama com outro paciente ou, então, deitarem-se no chão, na esteira, ou na capulana; ▪ Falta de equipamento e material [escolar]; ▪ Inexistência de lares e centros internatos nas principais cidades e vilas ou mesmo missões, de modo a albergar alunos e estudantes oriundos de regiões distantes; ▪ Ocupação de médicos, professores e outro pessoal especializado nas funções de direção e chefia, em detrimento daqueles com formação em administração e gestão hospitalar e/ou escolar.

Quadro nº 4 - Capital Humano em Moçambique – Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (conclusão)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Constituem oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão da rede escolar e sanitária; ▪ Crescimento do número de instituições que ministram o ensino superior; ▪ Adoção de programas tendentes a incrementar a formação de professores e enfermeiros qualificados; ▪ Globalização e desenvolvimento tecnológico; ▪ Valorização dos recursos naturais e dos conhecimentos locais; ▪ Adoção e implementação do Programa de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta e dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; ▪ Aprovação do programa nacional de prevenção e combate ao HIV/SIDA; ▪ Paz e estabilidade reinantes no país; ▪ Esforços com vista a garantir a segurança alimentar; ▪ Efeitos práticos da Política Nacional de Informática que podem facilitar o acesso à educação à distância e a partilha global de informação; ▪ Alargamento de cobertura da rede da rádio e televisão; ▪ Alargamento de cobertura da rede de energia elétrica; ▪ Vontade das famílias para a educação e formação dos seus filhos; ▪ Participação crescente das mulheres no ensino e na produção; ▪ Introdução do ensino à distância; ▪ Introdução do ensino em línguas nacionais; ▪ Utilização de tecnologias de informação como auxiliares de ensino e investigação científica. 	<p>Constituem ameaças no plano do capital humano as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento e alastramento, para todo o País, da pandemia HIV/SIDA, com conseqüências [nos níveis] demográfico, social e económico; ▪ Prevalência de endemias graves que são a causa habitual de morte das populações nomeadamente, malária, cólera, diarreias e tuberculose; ▪ Vulnerabilidade às calamidades naturais, tais como inundações, secas e ciclones; ▪ Possibilidade de agudização de conflitos, não excluindo o armado, é sempre uma ameaça ao capital humano e à paz. Moçambique não se pode considerar imune a [essas] hipóteses. [Elas] poderão ressurgir devido a fatores internos como o desemprego, a fome, o baixo nível de vida e de salários, o fosso cada vez maior entre ricos e pobres, entre a miséria e a ostentação, a corrupção generalizada, os conflitos étnicos, fenómenos de exclusão e assimetrias; as lutas partidárias e a disputa pelo poder que podem criar um clima de instabilidade, propício ao início de uma convulsão social. [Em nível] externo, podem derivar de conflitos de fronteiras, da disputa pelos recursos naturais e vias comerciais; ▪ Insuficiente desenvolvimento da economia o que diminui a capacidade de investimento na educação, saúde, previdência social e limita o rendimento da família, dada a escassez de recursos financeiros essenciais para construir mais unidades sanitárias, mais escolas e para capacitar mais recursos humanos; ▪ Incapacidade técnica para o acesso aos recursos energéticos e à água; ▪ Falta de cultura de trabalho; ▪ Reduzida rede de abastecimento de água potável, o que leva a que muitos cidadãos consumam água imprópria e a fraca cobertura de saneamento; ▪ Falta de medicamentos nos hospitais e nas farmácias públicas, levando a que pacientes não cumpram a dosagem prescrita pelo médico e a conseqüente continuação da enfermidade; ▪ Sistema de ensino incapaz de incutir nos alunos a valorização da atividade agrícola, colocando-a ao mesmo nível das outras ocupações, como um grande potencial gerador de riqueza.

FONTE: AGENDA 2025, 2003, p. 36-37.

O Quadro 4 mostra que existem muitos problemas que afetam o desenvolvimento do capital humano em Moçambique, mas deixa também ver que há muitos pontos fortes que, se convenientemente explorados, podem servir de alavanca para esse desenvolvimento esperado. De entre as ameaças, a pandemia do HIV-SIDA e a mal nutrição, parecem ser as principais, afetando todas as áreas de desenvolvimento do país. No entanto, a educação constitui uma arma forte que, associada ao fato de Moçambique ter uma população muito jovem, pode ser usada para converter o quadro atual do país.

3.3 A Reforma do Setor Público em Moçambique

Neste capítulo faz-se referência ao processo de reforma do setor público em Moçambique, já em curso, destacando os problemas e deficiências que caracterizam o setor. Faz-se, também, menção da natureza, âmbito, objetivos e dos resultados esperados com essa reforma.

Na revisão feita à literatura sobre a Administração Pública, pôde constatar-se que existe uma tendência mundial de reforma desse setor (LONGO, 2007; NIGRO, 1966). Seguindo essa tendência, o Governo de Moçambique embarcou na reforma do setor público e da administração pública, em particular, como um dos fatores de consolidação do Estado de Direito e Democrático.

3.3.1 Contexto da Reforma

Para contextualizar a reforma do setor público em Moçambique é imprescindível, antes, destacar as três fases relevantes que determinaram a edificação do Estado moçambicano.

- A primeira fase tem início em 1975, logo após a independência do país, caracterizada por um modelo centralizado e centralizador do Estado, apoiado por um partido único, forte e hegemônico.
- Na segunda fase, com início em 1986, inicia-se a implementação de um Programa de Reabilitação Econômica (PRE), gerando mudanças profundas no papel definido para o Estado. O país passa de um modelo de economia centralizada, para uma

economia de mercado, com base na iniciativa privada. O Estado unitário⁹ e centralizado transita para o Estado unitário, gradualmente descentralizado. Nessa fase ainda, consolidam-se as relações entre o poder executivo e o Parlamento.

- A terceira e última fase, que iniciou em 1990, é marcada pela aprovação de uma nova Constituição da República e pela consolidação do modelo político e econômico assumido. Essa fase prolonga-se até hoje.

O sucesso da reforma global do setor público só será conseguido se a mesma considerar a realidade e os valores da sociedade moçambicana, a melhoria da gestão dos serviços públicos e a melhoria das condições e qualidade de vida dos cidadãos. Ela considera as vertentes, política, econômica, social e institucional, atuais. Em termos de desenvolvimento de recursos humanos, ela prevê

a definição e implementação de um sistema nacional de gestão de recursos humanos, de um sistema de carreiras e remuneração da função pública, do sistema de informação de pessoal e do sistema de formação em administração pública, bem como a regulamentação dos concursos públicos e a atualização do estatuto geral dos funcionários do Estado. Nesse contexto, erradicar a pobreza absoluta e tornar o país competitivo no processo de globalização, em que, inevitavelmente se insere, são desafios que presentemente se impõem ao Governo (CIRESP, 2001, p. 7).

Âmbito da Reforma e Natureza da Reforma

Serão consideradas, na reforma, todas as formas de relacionamento “entre o Estado, a Sociedade Civil, e o Setor Privado, no sentido de desenvolvê-las e de potenciar a participação desses, na geração e distribuição da riqueza, segundo critérios de boa governação” (CIRESP, 2001, p. 8).

A Reforma do setor público constitui-se num conjunto de ações de caráter transversal ou horizontal e de processos de transformação e mudanças imprescindíveis à melhoria dos serviços públicos. São os próprios setores que prestam serviços públicos, os responsáveis pela implementação das reformas.

Mais do que as mudanças nas estruturas hierárquicas, nas relações de subordinação das entidades do Aparelho do Estado e no fluxo de papéis, o principal objetivo da reforma é mudar a função

⁹ Estado único e não uma federação de Estados, como o caso do Brasil e os Estados Unidos da América.

dos serviços públicos, principalmente, a cultura, a atitude e o comportamento dos funcionários públicos no seu trabalho. Os serviços públicos deverão estar mais voltados para fora, procurando servir melhor o cidadão (CIRESP, 2001).

3.3.2 Diagnóstico do Setor Público

No âmbito da formulação da estratégia de reforma do Setor Público, foi feito um diagnóstico do setor, na base do qual se identificaram vários problemas. Para esta pesquisa interessam, no entanto, apenas os problemas que afetam o desenvolvimento dos recursos humanos, no setor.

Os problemas identificados não diferem daqueles que normalmente caracterizam o setor público, na maioria dos países, especialmente os menos desenvolvidos, assunto já abordado nesta pesquisa, discutido por Longo (2007). Sendo a gestão de pessoas de uma instituição do setor público, o foco desta pesquisa, considerou-se importante indicar todos os problemas identificados na Estratégia Global de Reforma do Setor Público em Moçambique. Os problemas mencionados são:

- Dificuldade em recrutar e manter pessoal com qualificação adequada, que resulta da baixa competitividade do Estado, face ao setor privado;
- Limitação dos recursos orçamentais do Estado, disponibilizados para a remuneração dos funcionários públicos;
- Os sistemas e mecanismos de gestão e formação dos recursos humanos existentes são relativamente recentes e ainda não respondem cabalmente aos seus objetivos [...];
- A escassez da oferta de mão de obra qualificada, no conjunto do país, para fazer face à procura resultante das necessidades do crescimento económico, reflete-se na insuficiência de pessoal qualificado no setor público;
- Mais de 80% dos funcionários do Estado têm nível de formação básica ou inferior.
- Menos de 4% dos funcionários do Estado, possui nível superior e desses, 85% estão em Maputo;
- 52% dos chefes, aos vários níveis, não possuem o grau de formação exigido para a função;
- A não responsabilização dos funcionários, como consequência da ausência de análise e avaliação do desempenho das organizações públicas (CIRESP, 2001, p. 10-11).

Por ser uma instituição pública, também, tem alguns destes problemas. No entanto, por ser um Ministério recentemente criado (três anos), e por ter como Missão, tratar com a Ciência e Tecnologia, não tem o problema de quadros não qualificados para o exercício das suas funções; é o órgão do Estado que concentra um numero maior de quadros com grau de qualificação e formação elevado. Grande parte dos colaboradores (do quadro efetivo ou fora dele) tem formação superior (graduação, mestrado e doutorado).

3.3.3 Reforma do Setor Público em Moçambique e Combate à Pobreza Absoluta

O Estado e o Governo de Moçambique são responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social do país. O desenvolvimento é condição básica para a legitimação do Estado e do Governo e para a manutenção da identidade dos cidadãos moçambicanos. O combate à pobreza absoluta, uma das prioridades da estratégia do Governo, enfatizada na Agenda 2025, é responsabilidade, não só do Governo, mas também de toda a sociedade moçambicana, cujo empenho será determinante para o desenvolvimento do país e para a consolidação da unidade nacional.

Para a superação da pobreza absoluta, torna-se, também, imprescindível a reforma das instituições públicas com vistas a torná-las aptas a responder às solicitações e aos desafios que lhes são colocados. Isso passa pela melhoria da qualidade dos serviços públicos. Para tanto, é preciso assegurar a coerência dos objetivos estabelecidos e a conduta e atuação dos agentes dessas transformações, sendo, para isso, necessária a reforma do setor público no seu todo.

[Essa] estratégia de condução da reforma do setor público, como um todo, deve ainda explicitar as características que delineiam contemporaneamente o setor público, em decorrência das grandes mudanças ocorridas [em nível] mundial [nas] últimas décadas. Algumas [dessas] características são referidas a seguir, com o intuito de contribuir com parâmetros de referência passíveis de servir de paradigma de raiz universal, para a reforma do setor público em Moçambique (CIRESP, 2001, p. 17).

Pretende-se que, futuramente, após a reforma, o setor público seja “dotado de pessoal qualificado, profissionalizado e preparado para a mudança, com alto sentido de servidor público e de efetividade e responsabilidade” (CIRESP, 2001, p. 18).

A estratégia de reforma do setor público deverá conter ações de curto médio e longo prazos, que se complementam, se reforçam e se sucedem, garantindo a sustentabilidade das suas ações, metas e objetivos.

O objetivo da reforma é fazer do setor público um conjunto integrado e articulado de instituições públicas, dotadas de funcionários qualificados e motivados, que exerçam as suas funções com responsabilidade, transparência e imparcialidade.

Pretende-se, também, com a reforma, conseguir que o setor público “contribua de um modo necessário, seletivo, eficiente e efetivo para: o desenvolvimento sustentável; a erradicação da pobreza absoluta, [com o] apoio operacional ao PARPA; e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e do seu ambiente” (CIRESP, 2001, p. 19).

Depois de termos apresentado o setor público em Moçambique, suas principais características e a reforma em curso no setor, considera-se oportuno entrar no MCT, nossa Unidade de Pesquisa, começando pela sua caracterização. A seção seguinte trata do assunto.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é um Órgão de âmbito nacional, com grande importância estratégica no desenvolvimento de Moçambique. Para melhor conhecimento e entendimento do MCT, hoje, considera-se importante apresentar um breve histórico sobre a instituição.

4.1 Antecedentes

Antes da criação do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, a área da Ciência e Tecnologia era coordenada pelo Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia (MESCT), que também coordenava as instituições de Ensino Superior do país. O MESCT foi extinto, em 4 de Fevereiro de 2005, pelo Decreto Presidencial n° 13/2005, o mesmo que cria o MCT, com a função de coordenar as atividades da área de Ciência Tecnologia e Inovação. De acordo com o artigo n° 5, do Decreto, “as competências, funções, meios humanos, materiais e financeiros, transitaram do MESCT para o MCT, à exceção do sector de Ensino Superior, que hoje está sob a coordenação do Ministério de Educação e Cultura (MEC)”.

4.2 O Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique

Passa-se, agora, à caracterização da nossa unidade de análise:

O Ministério de Ciência e Tecnologia é o órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objetivos, políticas e planos definidos pelo Governo, determina, regulamenta, planifica, coordena, desenvolve, monitoriza e avalia as atividades, no âmbito da ciência e tecnologia.

O MCT tem as seguintes atribuições:

- Formulação de políticas e estratégias para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia;
- Normação, padronização, regulamentação, coordenação, nas áreas de desenvolvimento da Ciência e Tecnologia;
- Promoção da investigação científica e da inovação tecnológica;
- Promoção da divulgação da Ciência e Tecnologia;
- Promoção da valorização do conhecimento local e sua divulgação;
- Promoção da proteção dos direitos da propriedade intelectual;

- Promoção de metodologias de investigação e inovação tecnológicas que se baseiem em valores de ética profissional e que assegurem benefícios ao desenvolvimento econômico, social e cultural do país;
- Promoção do desenvolvimento através da introdução de novas tecnologias e de ponta;
- Coordenação das atividades de investigação e desenvolvimento de tecnologias.

FONTE: Disponível em <www.mct.gov.mz>. Acessado em: 30 de Março de 2008.

4.2.1 Ambiente Externo

Muitas das características do ambiente externo do MCT foram já mencionadas no capítulo dedicado à caracterização de Moçambique. Assim sendo, nesta seção faz-se a análise do ambiente, apresentando um quadro onde essas características são agrupadas de acordo com as forças do ambiente social, introduzidas por Albuquerque (2002), nomeadamente, forças econômicas, tecnológicas, políticas, institucionais, socioculturais e demográficas. Nesse exercício, indicam-se, também, as ações já em curso, em resposta às necessidades, pressões e impactos do ambiente. Essa análise é interessante, na medida em que mostra, ainda que, de forma simplificada, as ações em curso, levadas a cabo pelo MCT e pelo Governo/Estado. Outra vantagem do agrupamento dessas características é facilitar a análise.

Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (continua)

FORÇAS	FORÇAS DE MUDANÇA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	AÇÕES A SEREM JÁ LEVADAS A CABO PELO MCT E ESTADO
Política	Com o colonialismo português houve uma pauperização de Moçambique, em consequência da extração de grande parte de suas riquezas naturais, para exportação, sem que houvesse um investimento correspondente no desenvolvimento do país e do seu povo. Logo após a independência, com o êxodo dos portugueses e uma parte dos moçambicanos que ocupavam os lugares estratégicos nas empresas e instituições, a economia teve um decréscimo e as empresas ficaram descapitalizadas, tanto em termos financeiros como humanos; Moçambique atravessou um período longo (17 anos) de guerra civil. Em 1992, houve a assinatura de um acordo de paz, pondo fim à guerra e criando condições para o estabelecimento de uma sociedade democrática. A paz e a democracia fazem de Moçambique um país com potencial para o desenvolvimento humano. É também um mercado atrativo também para investidores estrangeiros.	Com a tendência de globalização das economias e a livre circulação da força de trabalho entre países e regiões, as TICs e a C&T são cruciais para o desenvolvimento sustentável e a competitividade do país. Com novas companhias e indústrias vindas de fora, e outras emergindo de dentro do país, a necessidade de pessoas qualificadas é alta.	Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH na área de C&T Promoção da C&T em nível nacional Disseminação e promoção do uso de TICs, por todo o país, mesmo nas regiões rurais. Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos, com a atribuição de bolsas de estudo para formação, dentro e fora do país.

Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (continua)

FORÇAS	FORÇAS DE MUDANÇA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	AÇÕES A SEREM JÁ LEVADAS A CABO PELO MCT E ESTADO
Econômica	<p>Apesar da tendência de crescimento do PNB (crescimento de dois dígitos), o custo de vida em Moçambique é muito elevado. A maioria das famílias é muito grande, sendo, normalmente, financeiramente suportadas por apenas um membro da família, resultando numa renda disponível muito baixa; Sendo assim, o custo para educação e formação dos seus membros é elevado se comparado com o rendimento da família.</p> <p>Existe, no país, um grande desequilíbrio regional em termos de desenvolvimento socioeconómico.</p> <p>Uma parte significativa da população de Moçambique vive num nível de pobreza absoluta, em razão, tanto da herança colonial, da guerra civil e das calamidades naturais (secas e cheias de que o país tem sido alvo).</p>	<p>O baixo nível de salários pagos no Setor Público, comparado ao dos pagos em outras Instituições não públicas, torna-o menos atrativo. Muitos dos quadros qualificados que trabalham na Função Pública, vêm-se obrigados a trabalhar em outras organizações, para complementar o seu rendimento que, normalmente, não é suficiente para o sustento da família. Em decorrência disso, o desempenho desses funcionários na Instituição Pública onde trabalham fica, em parte, comprometido.</p>	<p>Aprovação do Estatuto Geral do Funcionário do Estado com novas normas sobre Carreiras e Remunerações.</p> <p>Ajustamento da escala salarial para os funcionários públicos.</p>

Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (continua)

FORÇAS	FORÇAS DE MUDANÇA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	AÇÕES A SEREM JÁ LEVADAS A CABO PELO MCT E ESTADO
Social e Cultural	<p>Moçambique tem um alto nível de analfabetismo. No entanto, cada vez mais pessoas têm acesso à Educação, aumentando a demanda, em todos os níveis. A população pré-universitária e universitária está em rápido crescimento, tornando a demanda por educação superior muito alta. O HIV/SIDA é uma grande ameaça para o desenvolvimento das pessoas; a taxa de pessoas infectadas está a crescer rapidamente. A malária, cólera, e outras doenças são também um grande e perigoso inimigo.</p> <p>A maioria das Universidades está estabelecida em Maputo (capital do país), enquanto há também necessidade de educação superior pelo resto do país. Tem sido tendência de algumas Universidades, especialmente as públicas, abrirem delegações em outras províncias/regiões do país, com vistas a absorver cada vez mais alunos, com o intuito de promover o equilíbrio regional. Porém, há ainda muito a fazer para que esse objetivo seja cumprido.</p>	<p>Competição acirrada para obter os RH mais qualificados;</p> <p>Dificuldade de reter investigadores, professores e outros funcionários;</p> <p>Muitas pessoas qualificadas podem morrer de HIV/SIDA, malária e outras doenças, caso não haja uma intervenção no sentido da prevenção e cura.</p>	<p>O MCT elaborou a Estratégia de Desenvolvimento de RH para a C&T no país e está a criar condições para garantir a formação de mais estudantes, dentro e fora do país;</p> <p>Para minimizar o efeito do HIV-SIDA e de outras doenças endêmicas, há muitos programas e investimentos em curso, feitos pelo Governo moçambicano e pela comunidade internacional.</p> <p>Para promover o equilíbrio regional no desenvolvimento do país, O MCT já abriu três Centros Regionais de Ciência e Tecnologia, no Norte, Centro e Sul de Moçambique.</p>

Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (continua)

FORÇAS	FORÇAS DE MUDANÇA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	AÇÕES A SEREM JÁ LEVADAS A CABO PELO MCT E ESTADO
Tecnológica	<p>Registra-se uma preocupação do Governo em promover o desenvolvimento e utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), no âmbito da Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM).</p> <p>Novos métodos de ensino tais como <i>e-learning</i>/ensino a distância, teleconferências, por exemplo, estão disponíveis no mundo e na região da SADC. Para ser um país competitivo, Moçambique tem que investir séria e urgentemente no campo das TICs e de outras tecnologias.</p>	Há necessidade de investir cada vez mais na educação e formação do pessoal. Moçambique deve tentar sempre acompanhar e atualizar-se na área de Ciência e Tecnologia (C&T). Em coordenação com o Ministério de Educação e Cultura (MEC) e as Instituições de Ensino Superior (IES), o MCT deverá promover a utilização das TICs em todos os níveis da economia; deverá, também, promover a atualização do conteúdo dos seus <i>curricula</i> , para torná-los atuais, relativamente às necessidades do mercado.	<p>Promoção da C&T;</p> <p>Criação de Centros e Núcleos Regionais de C&T;</p> <p>Disseminação e promoção da utilização de TICs, por todo o país e em todas as áreas da vida social e económica, com a implementação da ECTIM.</p>
Ecológica	Os desastres naturais, nomeadamente, as cheias e secas, causaram e continuam a causar fome e a aumentar a pobreza, nas diferentes regiões do país.	O aumento da pobreza e outros problemas sociais afetam o desempenho dos RH.	Aplicar a C&T para prever e contornar os efeitos das calamidades naturais, por intermédio da formação de pessoas qualificadas.

Quadro nº 5 - O Ambiente Externo e as suas Implicações na Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (conclusão)

FORÇAS	FORÇAS DE MUDANÇA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE RH	AÇÕES A SEREM JÁ LEVADAS A CABO PELO MCT E ESTADO
Legal	O Sistema de Gestão de Recursos Humanos e seus subsistemas, para todos os órgãos da Função Pública, são definidos por Lei. Existe o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE), o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) e o Sistema de Avaliação do Desempenho, que regulam, praticamente, toda a gestão de pessoas no MCT.	Em virtude de ser um órgão público, o MCT não tem autonomia para decidir sobre a sua estratégia de gestão de pessoas. Ela deve ser feita de acordo com as Leis e normas do Estado, definidas para as IPs. Mesmo nos casos em que determinada norma se mostra inadequada, ou desajustada à realidade do MCT, este não pode mudar, ou deixar de cumprir. Pode, em coordenação com outras IPs, propor mudanças nos instrumentos e Diretrizes do Estado, como está a acontecer atualmente.	Estão em curso, mudanças de instrumentos e Diretrizes para a Função Pública, tais como: Reformulação do próprio estatuto geral do funcionário do Estado (já foi aprovada uma nova versão do EGFE, pela Assembleia da República, e entrará em vigor em 2009); mudança dos parâmetros da Política Salarial, para que esta traduza fielmente o desempenho dos funcionários, e responda à expectativa, tanto dos funcionários públicos, como das IPs; reformulação do Sistema de Avaliação do Desempenho dos funcionários do Estado, para torná-lo mais objetivo e mais efetivo.
Competição	A globalização é um fenómeno irreversível, com grande impacto na vida dos países. No caso de Moçambique, com a abertura da região da SADC (<i>Southern African Development Community</i>), e as oportunidades criadas para o desenvolvimento económico, aumenta a competição entre os países da região. Aumenta a mobilidade da força de trabalho; Dentro da SADC, alguns países, como é o caso da República da África do Sul, têm um desenvolvimento económico maior que Moçambique.	Moçambique deve planificar estrategicamente o desenvolvimento do seu capital humano. Há necessidade de ampliar as possibilidades de formação dos cidadãos moçambicanos, como forma de promover o desenvolvimento do país nas diversas vertentes (social, económica, científica, tecnológica, cultural, etc.)	Elaborou o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Ciência e Tecnologia, para todo o país, cuja implementação prevê o desenvolvimento de RH em todas as áreas científicas; Está também a investir na formação e qualificação do seu pessoal;

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Informações disponíveis em <<https://www.portaldogoverno.gov.mz/Mozambique/>> Acessado em: Março de 2008

4.2.2 Ambiente Interno

O MCT tem 108 funcionários em tempo inteiro e em regime de exclusividade, 87 dos quais estão sediados em Maputo e os restantes, nos Centros e Núcleos Regionais de Ciência e Tecnologia CRCT). Possui 13 doutorados, oito mestres, 51 bacharéis, 20 com ensino médio, 11 com ensino secundário e cinco com ensino básico. É constituído pelas seguintes Unidades Orgânicas: Gabinete do Ministro (GM), Direcção Nacional de Infra-Estruturas e Sistemas de Informação (DISI), Direcção Nacional de Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico (DIIDT), Direcção de Administração e Recursos (DAR), Direcção Nacional de Plano, Estatística e Cooperação (DPEC), Centro de Documentação e Recursos Digitais (CDRD) e três Centros Regionais de Ciência e Tecnologia (CRCT), para as zonas Norte, Centro e Sul do País.

De acordo com Wernerfelt, (1984); Barney, (1991), *apud* Fleury e Oliveira Júnior (1999), “os recursos [humanos] e as competências da [organização] são os principais determinantes de sua Vantagem Competitiva”. No MCT, a vantagem competitiva no nível de formação do seu pessoal¹⁰ e na qualidade dos serviços que presta à sociedade.

4.2.2.1 A Visão e a Missão do MCT

Apresentam-se, a seguir, a Visão e a Missão do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique:

A Visão do MCT para a Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) é

assegurar o direito de acesso a todos os moçambicanos na disponibilização e utilização equitativa da ciência, tecnologia e inovação com vista a acelerar a geração de riqueza, a redução da pobreza e a melhoria do seu bem-estar (ECTIM, 2006, p. 10-11).

O Ministério da Ciência e Tecnologia tem como sua Missão

promover a oferta de soluções científicas e tecnológicas nas áreas estratégicas de desenvolvimento definidas no Programa Quinquenal do Governo (2005-2009), no PARPA, na Agenda 2025, e em outros documentos de desenvolvimento nacionais, visando o aumento da qualidade de vida dos cidadãos moçambicanos (ECTIM, 2006, p. 10-11).

¹⁰ Trata-se do Ministério que tem os funcionários com maior grau de qualificação académica.

4.2.2.2 Estrutura Organizacional

Mintzberg (2003, p. 58) diz que “as necessidades de poder dos membros da organização tendem a gerar estruturas excessivamente centralizadas”. As estruturas dos órgãos públicos em Moçambique tendem a seguir esse formato.

O autor afirma que “é mediante o processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização construída. O organograma é a representação pictórica dessa hierarquia [...]”.

Em virtude de ser um Ministério recentemente criado, com apenas 3 anos de existência, o MCT tem uma estrutura organizacional menos centralizadora, em relação a outros órgãos da Função Pública, criados há vários anos, como mostra o seu organograma apresentado na Figura 5, a seguir.

Figura 5- Organograma do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique

FONTE: Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique (2008)

Figura 5a- Organograma Funcional do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique

FONTE: Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique (2008)

4.2.2.3 A Cultura do MCT

A maioria das Instituições Públicas (IPs) em Moçambique, por herança do sistema colonial português, têm uma estrutura altamente complexa e burocrática, com muitos níveis, com um sistema de comunicação muito formal. Nesse tipo de organizações, a questão do *status*, como por exemplo, usar os títulos e graus académicos, é extremamente importante. Ela é típica das IPs.

Em virtude de ser um Ministério recentemente criado (2005) e de estar ainda num processo de consolidação, o MCT tem tido a oportunidade de evitar muitas das deficiências, típicas das IPs antigas, especialmente no que diz respeito à estrutura orgânica e funcional e à gestão de RH.

O MCT não tem uma estrutura típica da Função Pública, com muitos níveis hierárquicos que promovem muita burocracia; no entanto, valoriza muito o uso de títulos académicos no relacionamento entre os funcionários;

Segundo Mintzberg (2003), “quanto maior o controle externo da organização, mais centralizada e formalizada sua cultura.” O MCT se enquadra nesse tipo de organização, dado que o controle externo é muito grande por parte do Governo (maior financiador do seu orçamento) e dos parceiros da comunidade nacional e, sobretudo, internacional.

4.2.3 A Gestão de pessoas no MCT

Em Moçambique, a estrutura orgânica dos órgãos do Estado e das IPs contempla uma Direção de Recursos Humanos ou um Departamento de Pessoal, como normalmente são designados, onde, na maioria dos casos, os funcionários não passam de meros escriturários que se dedicam a exercer as funções administrativas básicas de controle do pessoal da organização, tais como: preencher e controlar fichas com o cadastro dos funcionários, controlar o absentismo, processar a folha de salários e pouco mais.

A Gestão de Pessoas, no MCT, é feita pela Direção de Administração e Recursos (DAR), criada através do Diploma Ministerial n.º 153/2005, de 2 de Agosto. A base de gestão dos funcionários é o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE). Sendo órgão do Estado, o MCT não tem competência para ter práticas de gestão de pessoas diferentes das

preconizadas no EGFE, que constitui a legislação de referência para todos os órgãos do Aparelho do Estado. É oportuno referir que já foi aprovado, pela Assembleia da República, o novo EGFE, que entrará em vigor em 2009.

Para além do EGFE, o Departamento de Recursos Humanos usa, para suporte da sua gestão, os seguintes documentos:

- Manual de Procedimentos do EGFE, aprovado pelo Ministério da Administração Estatal;
- Normas de funcionamento dos Serviços da Administração Pública – aprovado pelo Decreto nº 30/2001, de 15 de Outubro;
- Qualificadores profissionais e a metodologia para elaboração dos quadros de pessoal;
- Diversa documentação avulsa, sobre RH.

Estrutura da Direção de Administração e Recursos

A Direção de Administração e Recursos é composta por uma Direção, que contempla um Diretor Nacional e um Diretor Nacional Adjunto, mestre em RH. Esta Direção integra os Departamentos, de Recursos Humanos, o Financeiro e o de Administração Interna.

Para esta pesquisa, interessa focalizar a área de Gestão de Pessoas, feita pelo Departamento de Recursos Humanos, que é constituído por uma Repartição de Pessoal e uma Repartição de Formação.

Embora o Regulamento Interno da DAR (RIDAR) não tenha, ainda, sido aprovado, formalmente, pelo Ministro, considerou-se importante colocar as funções propostas no referido Regulamento, para o Departamento de Recursos Humanos:

- a) Efectuar a gestão de recursos humanos, de acordo com os planos e directrizes do Ministério e as normas do Órgão Director do Sistema de Gestão de Recursos humanos;
- b) Propor e realizar actividades de recrutamento, selecção e colocação com base nos quadros de pessoal e nas políticas e planos definidos pelo sector e assegurar a aplicação uniforme das disposições legais sobre a matéria;
- c) Garantir a implementação do Regulamento de Carreiras Profissionais;
- d) Organizar e manter actualizado o cadastro de pessoal do Ministério;
- e) Analisar propostas dos sectores relativas a movimentação dos funcionários;
- f) Elaborar o plano de férias anual dos funcionários em colaboração com os sectores;
- g) Encaminhar os à Junta de Saúde e executar as decisões subsequentes nos termos previstos;
- h) Executar actividades relativas à avaliação de desempenho dos funcionários;

- i) Colaborar na realização de estudos e elaboração de estratégias para o desenvolvimento de recursos humanos do Ministério;
- j) Elaborar propostas relativas aos quadros de pessoal de acordo com as normas e procedimentos definidos pelo órgão director central e controlar os lugares criados, providos e vagos;
- k) Registrar e numerar os processos disciplinares;
- l) Produzir informação periódica sobre a gestão de recursos humanos;
- m) Propor e implementar as políticas de formação de formação académica e profissional dos funcionários do Ministério;
- n) Elaborar propostas de normas e procedimentos com vista à aplicação correcta da Política de formação;
- o) Promover o diagnóstico periódico das necessidades de formação com vista ao desenvolvimento dos funcionários;
- p) Coordenar acções de formação da responsabilidade sectorial dando o apoio técnico;
- q) Elaborar e implementar o Regulamento de Atribuição de Bolsas internas e externas;
- r) Elaborar e executar programas de formação profissional para os funcionários do Ministério;
- s) Efectuar a avaliação periódica das actividades de formação realizadas;
- t) Efectuar, em coordenação com outros sectores do Ministério, materiais de apoio aos programas de formação;
- u) Elaborar periodicamente estatísticas de formação académica e profissional;
- v) Assegurar, em coordenação com os outros sectores, o aproveitamento dos programas de assistência técnica alocadas ao Ministério no contexto do desenvolvimento dos funcionários (RIDAR p. 5 - 6).

Segundo informações colhidas na DAR, a provação deste instrumento está prevista para breve.

4.3 A Estratégia de Ciência e Tecnologia de Moçambique

O Governo de Moçambique aprovou, em 27 de Junho de 2006, a Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM), em Conselho de Ministros, comprovando a relevância e o compromisso do Governo, relativamente à Ciência e Tecnologia. A ECTIM será materializada por intermédio de três grandes pilares:

1. Investigação Científica e Inovação;
2. Desenvolvimento e Transferência de Tecnologias; e
3. Tecnologias de Comunicação e informação.

4.3.1 Áreas Estratégicas

A elaboração da ECTIM baseou-se num processo de consulta a todos os atores principais, em nível nacional, tendo esse processo resultado na determinação de nove (9) áreas estratégicas, nas quais o país deve concentrar-se, para tirar as maiores vantagens competitivas. Essas áreas são: Desenvolvimento de Recursos Humanos; Agricultura; Educação; Saúde; Energia; Ciências Marinhas e Pescas; Construção; Água; e Recursos Minerais.

Para conseguir um desenvolvimento sustentável dessas áreas, é preciso que sejam consideradas as seguintes áreas estratégicas transversais: Ciências Sociais e Humanas; Cultura; Sustentabilidade Ambiental; Etnobotânica; Equidade do Gênero; e HIV/SIDA.

A ECTIM enfatiza que “o acesso equitativo à Ciência e Tecnologia é um direito constitucional de todos os moçambicanos, independentemente da sua localização geográfica” (ECTIM, 2006, p. ix). Com o intuito de materializar esse princípio constitucional, o MCT criou os Centros Regionais de Ciência e Tecnologia (CRCT) e os Núcleos Provinciais e Distritais de Ciência e Tecnologia, como meios de ligação entre a produção do conhecimento científico e a sua utilização, por aqueles que mais precisam.

4.3.2 Objetivos Estratégicos da ECTIM

O objetivo geral da ECTIM, bem como os seus objetivos estratégicos, estão em conformidade com o Programa Quinquenal do Governo, com o Plano de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA II) e com a Agenda 2025 – Visão e Estratégias da Nação.

A Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique tem por objetivo o estabelecimento de um quadro conducente à realização dos objetivos estratégicos e programas que promovam o desenvolvimento de um sistema articulado de ciência, tecnologia e inovação. [Dessa] forma, pretende-se que a ciência e a tecnologia contribuam, de modo visível, para a redução da pobreza, para o crescimento econômico e melhoria de vida dos moçambicanos (ECTIM, 2006, p. xi).

A ECTIM definiu dez objetivos estratégicos, nomeadamente:

- promover uma cultura de inovação em toda a sociedade moçambicana;
- promover a inovação popular e o uso das abordagens baseadas na ciência e tecnologia pelas comunidades pobres e desfavorecidas;
- promover a pesquisa para o desenvolvimento (P&D) e a inovação no setor produtivo;
- promover a transferência de tecnologia;
- promover o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, para a boa governação e prestação de serviços a todos os cidadãos, e estimular a difusão e absorção do conhecimento, para a redução da pobreza e o crescimento econômico;
- promover o desenvolvimento de recursos humanos a todos os níveis, nas áreas de ciência, tecnologia e inovação;

- estabelecer e melhorar os instrumentos da política, as instituições e infra-estruturas do sistema de ciência e tecnologia;
- estabelecer políticas de financiamento e mecanismos de pesquisa e inovação;
- rever e melhorar o desempenho do sistema de ciência e tecnologia;
- promover as linhas principais da C&T em todos os setores (ECTIM, 2006, p. xv).

Tendo em conta o objetivo desta pesquisa, interessa detalhar o objetivo estratégico nº. 6 – “Promover o desenvolvimento de recursos humanos, em todos os níveis, nas áreas de ciência, tecnologia e inovação”. Assim sendo, apresenta-se, a seguir, este objetivo, tendo como base os dados e as reflexões constantes da ECTIM.

4.3.2.1 Desenvolvimento de Recursos Humanos

Como já referido anteriormente, o desenvolvimento dos recursos humanos é fator chave para o desenvolvimento socioeconômico do país e para assegurar a vinculação da C&T ao combate à pobreza absoluta. Com efeito, a educação e capacitação das pessoas são cruciais para o desenvolvimento dos recursos humanos, associadas ao estabelecimento de formas de recompensa e incentivos, justos, a quem se dedicar e desenvolver atividades de investigação e inovação; dessa forma, estarão criadas as condições para que os investigadores e os profissionais de ciência e tecnologia se sintam valorizados pela sociedade e, em decorrência disso, usem, ao máximo, as suas capacidades.

O desenvolvimento dos recursos humanos passa por um trabalho conjunto entre o MCT e as instituições de ensino superior, na componente de ciências, pois o sucesso da estratégia depende da formação e retenção de cientistas e engenheiros. Embora se registre um crescimento significativo no número de estudantes que ingressam as Instituições de Ensino Superior (IESs) (17.000, em 2006), existe ainda uma grande lacuna relativamente à população de Moçambique. O número desejável de estudantes, tendo em conta a população do país, seria de 70.000. Por outro lado, o número de estudantes que se matriculam nos cursos de ciências e engenharia deve aumentar significativamente. Em 2006 eram 8.000 estudantes de ciências e engenharia, quando deveriam ser 50.000, para haver equilíbrio, considerando o número de cidadãos no país. Preencher esse déficit de estudantes é um dos maiores desafios das IESs.

Outro desafio das IESs é a melhoria da qualidade da educação e a criação de cursos especializados que formem pessoas com qualificações que lhes permitam responder aos desafios de Moçambique, de acordo com soluções baseadas em C&T.

É preciso criar mecanismos de incentivo para atrair estudantes para os cursos de ciências exatas e engenharia, dado que a maioria dos alunos tende a matricular-se em ciências sociais. Como resultado disso, o país continua tendo carência de RH formados naquelas áreas e um excesso de pessoas formadas em ciências sociais. Um dos mecanismos a considerar, seria a atribuição de bolsas de estudo.

Na perspectiva de desenvolvimento dos recursos humanos é preciso também considerar que a educação não ocorre apenas no período escolar. Ela deve continuar ao longo da carreira dos indivíduos, de forma cíclica, quanto mais não seja, para que as pessoas se mantenham atualizadas, num mundo em que a celeridade da produção científica e tecnológica rapidamente torna o conhecimento desatualizado. Só dessa forma se pode garantir a competitividade e empregabilidade dos trabalhadores, aumentando o seu valor e contribuição nas organizações onde trabalham. Nesse âmbito, a ECTIM prevê também a criação de mecanismos para reter os professores e pesquisadores, muito procurados no mundo empresarial privado, onde auferem salários muito acima dos que podem receber no setor da educação, especialmente no setor público. Como resultado, muitos abandonam a pesquisa ativa, para ocuparem cargos de gestão e administração, no setor empresarial. Para resolver esse problema, propõem-se parcerias entre as IESs moçambicanas e IESs estrangeiras, onde poderão ser desenhados programas de pesquisa e investigação que tragam investigadores de renome para fazer os seus estudos sabáticos¹¹ em Moçambique, por exemplo. Poderão ser também criados centros de excelência que envolvam os recém-graduados, o que poderá contribuir para o desenvolvimento de recursos humanos na C&T.

4.3.2.2 Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Para enfrentar o problema da falta acentuada de pesquisadores no país, foi desenhado e aprovado o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Ciência Tecnologia e Inovação.

¹¹ O equivalente a Licença Prêmio

Notes-se que, em 2002, havia aproximadamente 470 pesquisadores em todas as instituições de pesquisa do país, incluindo as IESs. Esse número é insuficiente, considerando a dimensão e as necessidades do país, para além de estar, também, muito abaixo dos níveis dos países que têm um progresso considerável na C&T. Na África Austral, os níveis se situam em 200 pesquisadores por cada milhão de habitantes. Para atingir esse rácio, Moçambique deveria ter 4000 pesquisadores.

O Plano prevê, de forma faseada, atingir os 6.595 pesquisadores em 2025, formados nas seguintes áreas: Ciências Naturais (15%); Engenharia e Tecnologia (20%); Ciências Médicas (20%); Ciências Agrônômicas (20%); Ciências Sociais (12,5%) ¹²; e Ciências Humanas, também, (12,5%).

4.3.3 O Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia

Ciência e Tecnologia é um assunto de natureza transversal que permeia todos os setores verticais da economia do país, o que mostra a necessidade da sua integração da C&T em cada um desses setores. O MCT incentivará a difusão da C&T entre setores onde essa difusão se mostre viável e proveitosa. (ECTIM, 2006, p. 86).

O Sistema nacional de Ciência e Tecnologia é o conjunto de entidades e organizações, públicas e privadas, legalmente constituídas para operar em Moçambique, nomeadamente:

- Organizações que criam novo conhecimento, com base em atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- Organizações que desenvolvem recursos humanos com perícias em Ciência e Tecnologia;
- Instituições financiadoras;
- Instituições que criam e desenvolvem companhias dedicadas à inovação;
- Ministérios (MCT e o Ministério de Educação e Cultura – MEC);
- Outras instituições como os Conselhos Científicos, ONG's, organizações comunitárias, por exemplo. (ECTIM, 2006).

¹² Em Moçambique, existem muito mais pessoas formadas em ciências sociais, do que nas outras áreas. Assim sendo, o Plano prevê promover algum ajuste no atual desequilíbrio entre as áreas.

4.3.4 O Papel do MCT na Implementação da ECTIM

O papel do MCT na implementação da ECTIM é “formular políticas para o desenvolvimento da C&T; monitorar o desempenho de toda a investigação científica realizada pelo setor público; e coordenar todas as atividades relacionadas com a C&T desenvolvidas pelo setor público” (ECTIM, 2006, p. 85).

Assim sendo, o MCT tem por missão assegurar a realização de atividades de investigação, ficando para os outros Ministérios a função de acompanhar a sua implementação, nas respectivas áreas de atuação.

Na implementação da ECTIM, o MCT estará a atuar como o órgão gestor, e ficará envolvido na planificação, acompanhamento, monitoria e avaliação de programas. É importante que no processo de implementação haja coordenação e cooperação entre os Ministérios, em vez de uma relação de competição.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados, o método utilizado na realização desta pesquisa, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados e o critério usado para a escolha do caso estudado.

5.1 Método de pesquisa

Ao iniciar esta seção, começa-se por definir a palavra pesquisa. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 15), há diversas definições na literatura sobre como ela deve ser entendida, afirmando, contudo, que “parece haver consenso de que: a pesquisa é um processo de perguntas e investigação; é sistemática e metódica; [e...] aumenta o conhecimento”.

Diferentes autores classificam os tipos de pesquisa, também, de formas diferentes, usando termos distintos para classificá-la. Yin (2005, p. 19), por exemplo, fala em “estratégias ou maneiras de fazer pesquisa”, referindo-se aos tipos, métodos ou estratégias de pesquisa. Para o autor, cada uma das diferentes estratégias apresenta vantagens e desvantagens, as quais dependem do “tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador [tem] sobre os eventos comportamentais [...] e, ainda, do foco dos eventos comportamentais, em oposição a fenômenos contemporâneos”.

Marconi e Lakatos (2001, p. 106), por sua vez, distinguem “método de abordagem” de “métodos de procedimento” e “técnicas”, na realização de uma pesquisa. Para as autoras, “[...] método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e sociedade. No seu entender, enquadra-se a classificação relacionada com os métodos “dedutivo” ou “indutivo”, “hipotético-dedutivo” e “dialético”. Os “métodos de procedimento” são “[...] etapas mais concretas da investigação e [...] pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno [estudado]. São os casos dos métodos de procedimento, etnográfico, estatístico, histórico, comparativo, ou estudo de caso, para citar apenas alguns exemplos dos utilizados em ciências sociais. E, finalmente, as técnicas, que são as diferentes formas de coleta de dados que podem ser primários ou secundários, consoante as fontes sejam pessoas entrevistadas, observação direta, ou, no segundo caso, a partir de documentos ou bibliografia existente sobre o assunto em estudo.

Collis e Hussey (2005) falam em tipos de pesquisa. Para esses autores, o que determina os tipos de pesquisa é: (i) o “objetivo da pesquisa, (ii) o processo da pesquisa, (iii) a lógica da pesquisa e (iv) o resultado da pesquisa”. De acordo com a teoria desses autores, esta pesquisa classifica-se como mostra o Quadro 6, apresentado a seguir:

Quadro nº 6 – Classificação da pesquisa

Tipo de pesquisa	Base de Classificação
Pesquisa exploratória, descritiva	Objetivo da pesquisa
Pesquisa qualitativa e quantitativa	Processo da pesquisa
Pesquisa dedutiva	Lógica da pesquisa
Pesquisa aplicada	Resultado da pesquisa

FONTE: Adaptado de COLLIS & HUSSEY (2005, p. 23).

Yin (2006, p.19 -20) salienta que, o que determina o método de pesquisa é a questão, ou as questões que se procura responder com a realização da pesquisa. Para o autor, os estudos de caso são a melhor estratégia quando se quer responder a questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle dos acontecimentos ou quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. O autor acrescenta que a necessidade dos estudos de caso surge do desejo de explicar fenômenos sociais complexos.

Por se tratar de uma pesquisa realizada em uma única organização, o MCT, ela assume a forma de “estudo de caso” único. Yin (2001, p. 67) diz que o caso único é justificável quando o mesmo “representa (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. A pesquisa constitui um teste à teoria existente sobre Gestão Estratégica de Pessoas; pode considerar-se um caso típico e representativo dos órgãos do Aparelho de Estado em Moçambique e, também, revelador, na medida em que a partir dele pretende-se conhecer/revelar a situação da gestão de pessoas no MCT, o que justifica a pertinência da escolha de caso único esta pesquisa.

Tendo em conta o tema e objetivo deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, para permitir a triangulação de dados, tendo em vista dar mais solidez aos resultados da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p.106), usou-se como abordagem o método dedutivo, pois, partiu-se das teorias e leis existentes, sobre a gestão de pessoas, para tentar explicar o fenômeno particular, ou seja, como se processa essa gestão no MCT, que é objeto desta pesquisa.

Esta pesquisa classifica-se, também, como aplicada, por estudar a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, com a finalidade de usar os seus resultados para a introdução de mudanças nessa gestão, tendo em vista melhorá-la e torná-la mais adequada à Visão e Missão do Ministério.

5.2 Critério utilizado para a escolha do caso e unidade de análise

Segundo Yin (2005, p. 67), “uma etapa fundamental ao projetar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise”. Esta pesquisa tem como tema “AGestão de Pessoas no MCT”. A escolha da Organização/Unidade de Análise estudada obedeceu, aos seguintes critérios:

- Pesquisar sobre um tema que seja relevante para o desenvolvimento socioeconômico e cultural¹³ de Moçambique, país de origem da pesquisadora;
- Escolher uma Instituição com uma função de grande impacto para o desenvolvimento de Recursos Humanos no País;
- Identificar uma Organização onde a pesquisadora teria garantida a possibilidade de coletar dados, sem dificuldades de acesso aos mesmos, e sua posterior divulgação, dentro e fora de Moçambique.

Naturalmente que outros requisitos importantes também foram observados tais como, o conceito e a relevância da Organização na sociedade moçambicana, o número de funcionários e as ações de responsabilidade social.

5.3 Definição do Universo e da Amostra

O MCT tem um total de 103 funcionários, 87 dos quais, trabalham na sede do Ministério que funciona em Maputo e os restantes 16, a residir nos Centros Regionais e Núcleos de Ciência e Tecnologia, localizados fora de Maputo.

¹³ Cultural no sentido de contribuir para o conhecimento

Por conveniência logística e de tempo, definiu-se como universo para a pesquisa, a totalidade dos funcionários do MCT, localizados na cidade de Maputo.

Para a coleta de dados quantitativos definiu-se como universo, o total de funcionários do Ministério localizados na cidade de Maputo, com a intenção de abranger toda a população dos funcionários sediados em Maputo (87 funcionários).

Para a coleta de dados qualitativos definiu-se como população alvo, o Ministro, os Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento. No entanto, realizaram-se sete entrevistas, tendo sido a amostra não probabilística, definida por conveniência. As entrevistas foram feitas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

5.4 Coleta de dados

De acordo com Yin (2005, p. 109), as evidências para compor um estudo de caso podem provir de seis fontes, nomeadamente, “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante ou ainda de artefatos físicos”. O autor ressalta que “[...] o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]” (YIN 2006, p. 26).

Whittemore, Chase e Mandle (2001) referem que qualquer pesquisa tem limitações e vieses do pesquisador, afetando a sua validade. Para eles, todos os métodos de pesquisa têm as suas limitações. Por isso, a maioria dos autores entende que a combinação de diferentes métodos e técnicas de coleta e análise dos dados traz, sempre, benefícios, tanto no processo, como no produto da pesquisa.

É preciso, no entanto, saber usar, com certo cuidado, essas diferentes fontes que, se bem exploradas, trazem uma qualidade substancial ao caso. Assim, nesta pesquisa, para a coleta de dados usaram-se, como fontes de dados, a pesquisa bibliográfica e documental, questionários e entrevistas. Foram, portanto, coletados dados qualitativos e dados quantitativos, para permitir a triangulação de dados. Para além de possibilitar a aplicação do princípio da triangulação, recomendado por Yin (2005), a combinação das duas estratégias de coleta de dados utilizadas, traz como vantagem para a pesquisa, a conjugação dos benefícios que cada

uma dessas técnicas tem. Cho e Trent (2006), também, recomendam o uso da triangulação, para a validação dos dados coletados.

5.4.1 Estratégia para coleta de dados primários

A coleta de dados primários foi feita em Moçambique, em Março de 2008, pela pesquisadora. Essa coleta usou, como meios, a entrevista, o questionário e a observação (informal), tendo em consideração que

Nem sempre um método é adotado rigorosa e exclusivamente numa investigação. Com frequência, dois ou mais métodos são combinados [...] porque nem sempre um único método é suficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos ao longo da investigação (GIL, 1999, p. 33).

Os dados qualitativos foram coletados com base em entrevistas individuais, semi-estruturadas e em profundidade. Nesse processo, tendo como objetivo avaliar a importância dada à gestão de pessoas, na gestão estratégica do Ministério da Ciência e Tecnologia, bem como a percepção e objetivos da alta cúpula, em relação a essa gestão, realizou-se uma primeira entrevista com Sua Excelência o Ministro da Ciência e Tecnologia, à qual se seguiram outras sete entrevistas com Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento do Ministério. As sete entrevistas foram com o Diretor Nacional da Direção de Administração e Recursos (DAR), o Diretor Nacional Adjunto da DAR, o chefe do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Chefe do Departamento Financeiro (incluído na DAR), o Diretor Nacional para a Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, a Responsável pela área de Etnobotânica, e a Diretora Nacional Adjunta da Direção de Plano, Estatística e Cooperação. Essas entrevistas foram semi-estruturadas, com base em um roteiro de entrevista, com perguntas abertas, e feitas em profundidade.

Para a coleta de dados quantitativos distribuiu-se um questionário com 38 perguntas fechadas a todos os funcionários do MCT, sediados em Maputo (87 no total). Desse número de funcionários, obtiveram-se 46 questionários respondidos, considerados válidos para o propósito da pesquisa, ou seja, 52%.

No questionário foi utilizada a escala Likert de concordância/discordância, com cinco (5) opções de resposta, onde 1 – corresponde à opção “discordo totalmente” e 5, o outro extremo, correspondendo à opção – “concordo totalmente”. O questionário foi dividido em duas partes:

A primeira parte é constituída por um conjunto de afirmativas que buscam avaliar a percepção dos funcionários a respeito de práticas de Gestão de Recursos Humanos no MCT.

A segunda parte do questionário contém questões para levantamento de dados de caracterização pessoal, que permitiram formar o perfil dos entrevistados, em relação ao padrão de respostas: segmentar a população em extratos e comparar as respostas dos diferentes grupos.¹⁴

O questionário foi submetido a um pré-teste. A proposta de questionário foi enviada, por e-mail, a 25 colegas de mestrado e doutorado em Administração de RH da FEA-USP e outras pessoas conhecidas, profissionalmente relacionadas com a gestão de pessoas, para colher sugestões sobre a clareza e formulação das perguntas, bem como para testar o tempo previsto para o seu preenchimento. Dos 25 questionários enviados, obtiveram-se nove respostas com contribuições que nos ajudaram a reformular o questionário. Como resultado, o questionário ficou com menos perguntas, algumas das quais foram sujeitas à reformulação, de modo a torná-las mais claras e objetivas.

Tratando-se de um estudo fenomenológico (Gil, 1999), desenhou-se um roteiro de perguntas abertas, para manter a mente, tanto do pesquisador, quanto do entrevistado, aberta, como recomendam Collis e Hussey (2005, p. 171), deixando, dessa forma, a possibilidade de serem discutidos vários assuntos, sempre, relacionados com o tema da pesquisa. Segundo esses autores, “perguntas abertas oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões de maneira mais precisa possível, usando suas próprias palavras, mas podem, [também], ser mais difíceis de analisar”.

A entrevista individual tem, também, a vantagem de permitir um maior aprofundamento dos assuntos tratados, para além de permitir que o pesquisador conduza/oriente a entrevista, de acordo com o seu interesse, sem, contudo, perder o foco da entrevista; a entrevista permite, ainda, que o pesquisador observe as reações do entrevistado, em relação aos assuntos em discussão e possa, a partir daí, ter percepções adicionais, impossíveis de obter a partir de um questionário. A entrevista abre espaço para que o entrevistado coloque algum assunto de interesse para a pesquisa, não incluído nas questões colocadas pelo pesquisador.

¹⁴ Veja-se Apêndice 4 – Questionário.

O questionário tem como vantagem, relativamente à entrevista, a possibilidade de levantar um número considerável de dados, com economia de tempo e de recursos, podendo abranger um grande número de entrevistados.

A coleta de evidências, também foi feita a partir da observação assistemática/informal, durante o período em que a pesquisadora permaneceu no edifício do MCT, coletando dados e interagindo com funcionários de diferentes níveis. Nesta pesquisa, a observação foi considerada como método auxiliar de coleta de dados, porque ela fornece uma série de informações relevantes ao pesquisador que está realizando uma pesquisa social; é, por isso, considerada como um método de coleta de dados fundamental para as ciências sociais. Gil (1999, p. 34) enfatiza que “[...] pode-se afirmar com muita segurança que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais”.

5.4.2 Estratégia para coleta de dados secundários

Na coleta de dados secundários, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido consultados autores que falam sobre Estratégia Organizacional (Almeida, 2003, 2002, 2005; Fischmann e Almeida, 1991; Mintzberg, 2005; Albuquerque, 1987, 2002; Porter, 1995), Gestão de pessoas (Albuquerque, 1982, 1987, 1999, 1995, 2002, 2003; Limongi-França, 2007a; 2007b; Dutra, 2007), Administração Pública (Nigro, 1966, Longo, 2007). Foram consultados, ainda, Boletins da República de Moçambique, relacionados com o MCT e com as Políticas da Gestão e Administração Públicas de Moçambique, documentos e relatórios do Governo de Moçambique, a Agenda 2025 – Visão e Estratégias da Nação¹⁵, o Plano do Governo, o PARPA II, relatórios do MCT, consulta a sites moçambicanos e brasileiros, sobre C&T, considerados relevantes para a pesquisa. A pesquisa bibliográfica e documental permitiu saber, basicamente, qual o estado da arte sobre Planejamento Estratégico, Estratégia Organizacional, Função Pública, Administração Pública e Estratégia de Gestão de Pessoas. Serviu também para rever e ter melhor clareza sobre os conceitos utilizados nesta pesquisa.

Em jeito de síntese, apresenta-se, no Quadro 7, as vantagens e desvantagens de cada uma das técnicas de coleta de dados, utilizadas nesta pesquisa, com base em Yin (2005) e Marconi e Lakatos (2001).

¹⁵ A Agenda 2025, é o documento que contém a Visão e as Estratégias da Nação (Moçambique) até o ano 2025.

Quadro nº 7 – Técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa

Técnica usada na coleta de dados	Fonte	Vantagens	Desvantagens
Dados primários			
Entrevista individual em profundidade	Ministro, Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento do MCT	<p>Permite que o pesquisador conduza a entrevista, de acordo com o seu interesse. Por exemplo, ampliar ou encurtar o tempo de entrevista.</p> <p>Permite a discussão dos temas, com profundidade, e o surgimento de assuntos de interesse para a pesquisa, que eventualmente não estejam no roteiro de entrevista, preparado pelo pesquisador</p>	<p>Requer grande disponibilidade de tempo, tanto do entrevistado como do pesquisador;</p> <p>É um método que consome mais recursos materiais do que o questionário, por exemplo;</p> <p>Dificuldade do anonimato pode retrair o entrevistado na expressão sincera e aberta da sua opinião sobre alguns temas</p>
Questionário fechado	Todos os funcionários do MCT sediados em Maputo, de todos os níveis da hierarquia	<p>Permite um elevado número de respondentes, com economia de tempo, para o respondente, bem como para o pesquisador; Também permite economia de recursos materiais e financeiros (de deslocação, por exemplo).</p> <p>Dados fáceis de analisar, relativamente à entrevista;</p> <p>Possibilidade de conservar o anonimato do respondente, permitindo respostas mais autênticas.</p>	<p>Nem sempre permite o contacto com o pesquisador, no ato de responder ao questionário, o que impede o esclarecimento de eventuais dúvidas;</p> <p>O pesquisador não tem a possibilidade de observar e ler as reações dos entrevistados, em relação à alguns temas, como acontece na entrevista.</p>
Dados secundários			
Análise documental	Documentos oficiais sobre a Ciência e Tecnologia em Moçambique; Página da República de Moçambique na Internet; Sites do Governo de Moçambique e do MCT; Leis publicadas nos Boletins da República de Moçambique	Fidedignidade das informações e dados coletados	Nos documentos preparados pela própria organização, há o risco de estarem apresentadas, apenas, informações que beneficiem a sua imagem, ocultando os menos abonatórios.
Observação informal	Interação com os funcionários do MCT, durante a coleta de dados em campo.	Aproximação e informalidade nos contactos; possibilidade de observar a autenticidade dos comportamentos dos funcionários, no seu cotidiano de trabalho.	Há um elevado risco de haver viés do pesquisador, no levantamento de evidências

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

5.4.2.1 Questões colocadas aos entrevistados

Para extração dos dados primários, como referido anteriormente, foram feitas entrevistas e aplicados questionários. As entrevistas foram gravadas, para além de, as respostas dos respondentes, terem sido transcritas, no ato da entrevista.

As perguntas, tanto das entrevistas, como dos questionários, foram agrupadas em 11 categorias, nomeadamente, (1) relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PEDRH) no MCT; (2) práticas atuais de Gestão de Pessoas no MCT; (3) Gestão e Liderança; (4) Recrutamento e Seleção; (5) Avaliação do Desempenho; (6) Carreira Profissional; (7) Formação, Treinamento & Desenvolvimento (T&D); (8) Remuneração; (9) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); (10) Motivação e Comprometimento; e finalmente, (11) Atividades de Cidadania. Essas categorias constituem as variáveis da pesquisa, que foram analisadas tanto, por intermédio do método estatístico descritivo, como por intermédio da técnica de análise de conteúdo. Cada variável é constituída por um conjunto de assertivas, no questionário, e de perguntas, no roteiro de entrevistas.

5.5 Método utilizado no tratamento e análise dos dados

A fase da organização, tratamento e análise dos dados, é fundamental, nos estudos de caso, requerendo um cuidado especial do pesquisador, sob pena de comprometer a qualidade das conclusões da pesquisa (Godoy, 1995). Segundo Yin (2001), há uma tendência de os pesquisadores investirem na fase da coleta dos dados e, na fase da análise, colocarem menos esforço, pondo em risco a qualidade da pesquisa, mesmo em presença de um banco de dados rico.

Sendo esta pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com o intuito de verificar como é feita a gestão de pessoas no MCT, a análise dos dados foi realizada a partir de três técnicas: a primeira foi a análise documental, utilizada na análise de fontes secundárias nomeadamente, Boletins da República de Moçambique, Relatórios e outros documentos sobre Ciência e Tecnologia, Documentos internos do MCT, Decretos, Leis e *Sites* sobre o MCT e sobre o Governo de Moçambique. Estas fontes permitiram a descrição do caso e a contextualização do fenómeno em estudo, no país em geral e no MCT em particular. Na análise dos dados de fonte primária, foram utilizadas, a estatística descritiva (Marconi; Lakatos, 2001), para análise

dos dados quantitativos e a análise de conteúdo, recomendada por Bardin (2004), para análise dos dados qualitativos.

5.5.1 Tratamento estatístico

Marconi e Lakatos (2001, p.109) afirmam que a estatística “... é um instrumento poderoso para a análise e interpretação [dos dados] cuja visão global, pela complexidade, torna-se difícil”.

Para além de facilitar a análise, permitindo uma visão dos resultados, por meio de gráficos e percentagens, o recurso à estatística, na análise dos dados da pesquisa, teve em consideração o que Gil (1999, p. 35) defende: “os procedimentos estatísticos fornecem considerável reforço às conclusões obtidas, sobretudo mediante a experimentação e a observação”. No caso desta pesquisa, que tem dados qualitativos, coletados por intermédio de entrevistas e de observação, a estatística exerceu esse papel de reforço às conclusões do estudo.

Assim, foram construídos gráficos para cada uma das categorias de perguntas, evidenciando as questões que receberam maior e menor pontuação.

Os dados coletados por meio dos questionários foram tratados com base em algumas das principais medidas da estatística descritiva, indicadas por Marconi e Lakatos (2001, p. 109), nomeadamente: “[...] comparação de frequências: razão, proporção, percentagem, taxas etc.; apresentação dos dados: [...] tabelas e quadros, gráficos etc.”.

Considerando a natureza da pesquisa, com o objetivo de levantar, descrever e analisar a gestão de pessoas no MCT, as variáveis da pesquisa foram mensuradas, com o intuito, apenas, de verificar relações ou associações entre elas.

Para observar eventuais relações entre os níveis de satisfação dos funcionários do MCT, para cada questão colocada, foi utilizado o coeficiente de correlação de postos de Spearman (Conover, 1999), que é uma medida de correlação não-paramétrica – isto é, não faz suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis. O coeficiente de Spearman é usado para variáveis medidas em escala ordinal (no caso desta pesquisa, escala de concordância). Já para as variáveis da pesquisa, que correspondem às onze categorias da pesquisa, criadas a partir de uma definição prévia, construiu-se o índice Likert individual e, assumindo continuidade no

intervalo $[-1, 1]$, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Ambos os coeficientes são adimensionais, e representados pela letra "r", com o seu domínio definido no intervalo $[-1, 1]$, em que:

$r = 1$ significa uma associação perfeita positiva entre as duas variáveis (as duas variáveis aumentam ou diminuem ao mesmo tempo);

$r = -1$ significa uma associação negativa perfeita entre as duas variáveis (uma variável aumenta e a outra, diminui);

$r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas.

Empiricamente, é possível constatar que:

se $|r| \geq 0,6$, então a correlação é dita “forte”;

se $0,6 \geq |r| \geq 0,3$, então a correlação é dita “moderada”;

se $|r| \leq 0,3$, então a correlação é dita “fraca”.

5.5.2 A Técnica de Análise de Conteúdo

A técnica de análise de conteúdo foi usada para fazer a interpretação do conteúdo das entrevistas realizadas com os Diretores do MCT.

Marconi e Lakatos (2001, p. 107) consideram a análise de conteúdo como uma técnica que “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”.

Ela é “[...] um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 2004, p. 27).

Benefícios e limitações da análise de conteúdo

Tal como qualquer método ou técnica de pesquisa, a análise de conteúdo tem benefícios e limitações. Veja-se o que dizem os autores Harwood e Garry (2003), sobre o assunto:

Quadro nº 8 – Sumário de benefícios e limitações da análise de conteúdo

BENEFÍCIOS	LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibilidade no desenho da pesquisa, ie., tipos de inferência; ▪ suplementa as análises multi-método; ▪ larga variedade de aplicação analítica; ▪ pode ser qualitativa e/ou quantitativa; ▪ pode ser automatizada – melhora a confiabilidade, reduz custo/tempo; ▪ extensão de <i>softwares</i> desenvolvidos; ▪ pode abarcar grandes quantidades de dados; ▪ não-obstrutiva, não-estruturada, sensível ao contexto; ▪ desenvolvimento de padrões aplicáveis a uma pesquisa específica, pe., negociações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisa somente a comunicação (mensagem); ▪ os resultados podem ser questionados, portanto, uma verificação utilizando outro métodos pode ser requerida; ▪ a premissa subjacente deve ser relacionada com a frequência; ▪ confiabilidade – estabilidade, reprodutibilidade, acuracidade de julgamentos; ▪ validade – constructo, hipóteses, predictiva e semântica; ▪ pouca oportunidade de fazer o pré-teste, discutir o mecanismo com julgamento independente; ▪ viés indevido se apenas uma parte dos dados é analisada, possivelmente abstraindo do contexto da comunicação; ▪ ausência de medidas sobre confiabilidade e validade reportadas, levantando questões de credibilidade.

FONTE: HARWOOD; GARRY, 2003, p. 479 – 498

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo compreende três fases: a (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e, por último (iii) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

Nesta pesquisa, seguiram-se os procedimentos metodológicos e as etapas recomendadas por essa autora, para a análise de conteúdo realizada, como se descreve a seguir:

- **pré-análise:** nesta fase, organizou-se todo o material coletado, por tópicos e assuntos. Foi feita a audição das entrevistas, ao mesmo tempo em que se verificava se as transcrições feitas, pela pesquisadora, no ato das entrevistas, estavam fies às falas dos entrevistados. Verificou-se, também, se a transcrição das entrevistas estaria de acordo com o roteiro semi-estruturado, feito para as entrevistas. Ainda nesta fase, foi feito um relatório, com as constatações feitas a partir da observação assistemática que a pesquisadora realizou.
- **exploração do material:** esta fase consistiu no agrupamento, classificação e sistematização dos dados, os quais foram agrupados de acordo com as 11 categorias pré-definidas no roteiro de entrevista, que constituem as variáveis da pesquisa.

- tratamento dos resultados: Conforme Bardin (2004, p. 111), existem diferentes técnicas para o tratamento dos resultados, sendo as principais técnicas a *categorização*, *avaliação*, *expressão*, *relações* e *discurso*. A categorização é um procedimento freqüentemente utilizado na análise de conteúdo. A autora define categorização como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos”.

As categorias são “as rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos” (BARDIN, 2004, p. 111).

Em suma, a categorização é o agrupamento de elementos em categorias, de acordo com as suas características comuns, ou seja, cada categoria será constituída por elementos com as mesmas características ou similares. Nesta pesquisa, com o objetivo de facilitar a coleta, tratamento e a análise dos dados, as categorias foram definidas antes da coleta de dados, com base na revisão teórica realizada.

As perguntas do questionário, foram distribuídas pelas 11 categorias, como mostra o Quadro 9, a seguir:

Quadro nº 9 – Agrupamento das assertivas do questionário, por categorias/variáveis da pesquisa

(continua)

Questões que Compõem a Categoria - Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH
<p>Q2 - Considero importante para o MCT e para o desenvolvimento sustentável do país, a existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de recursos humanos.</p> <p>Q4 - As ações de RH do MCT estão alinhadas ao Programa do Governo e à Agenda 2025.</p>

Quadro nº 9 – Agrupamento das assertivas do questionário, por categorias/variáveis da pesquisa

(continua)

Questões que Compõem a Categoria – Práticas Atuais de Gestão de Pessoas
<p>Q3 - Considero que a Gestão de Recursos Humanos do MCT atende às expectativas dos seus funcionários.</p> <p>Q1 - No MCT existem práticas e uma estratégia de gestão de recursos humanos (EGRH).</p> <p>Q11 - Conheço outras organizações (moçambicanas ou não) que praticam gestão estratégica de recursos humanos.</p> <p>Q19 - Eu conheço a Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Políticas e metas do MCT.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Gestão e Liderança
<p>Q5 - Considero que o MCT tem líderes com capacidade para implementar um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) na instituição.</p> <p>Q6 - Para que se desenhe e implemente um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) sustentável no MCT, é necessário que se formem líderes capazes.</p> <p>Q18 - O processo de comunicação interna no MCT é eficiente, eficaz e satisfatório.</p> <p>Q21 - Existe interação entre os líderes e os funcionários do MCT e uma boa integração entre as equipas de trabalho.</p> <p>Q24 - No MCT as pessoas confiam e acreditam nos seus líderes.</p> <p>Q27 - Eu percebo que há justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas do Ministério.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Recrutamento e Seleção
<p>Q16 - Os critérios de recrutamento e seleção precisam de melhorias.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Avaliação do Desempenho
<p>Q14 - Eu tenho, regularmente, um <i>feedback</i> dos meus superiores sobre o desempenho das minhas funções.</p> <p>Q20 - Eu dou regularmente <i>feedback</i> aos meus subordinados, sobre o desempenho das suas tarefas.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Carreira Profissional
<p>Q23 - Existe um Plano de Carreira no MCT e a possibilidade de ascensão na carreira.</p>

Quadro nº 9 – Agrupamento das assertivas do questionário, por categorias/variáveis da pesquisa

(continua)

Questões que Compõem a Categoria - Formação, Treinamento & Desenvolvimento
<p>Q9 - No MCT existe um plano de treinamento e formação para os seus funcionários.</p> <p>Q10 - Os procedimentos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos do MCT são praticados de forma regular e sistemática.</p> <p>Q12 - Existem incentivos aos funcionários para a continuação dos seus estudos (licenciatura, mestrado, doutorado, entre outros) e para realizarem atividades para sua atualização profissional.</p> <p>Q13 - Considero que os funcionários do MCT deveriam beneficiar de mais formação para atualização profissional.</p> <p>Q22 - No MCT há necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica.</p>
Questões que Compõem a Categoria – Remuneração
<p>Q8 - Estou satisfeito com a remuneração e outros incentivos materiais e facilidades (transporte, alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que me são oferecidas como funcionário do MCT.</p> <p>Q17 - Os salários pagos pelo MCT são competitivos em relação à Função Pública (colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, em outras instituições públicas recebem o mesmo salário).</p> <p>Q26 - No MCT, colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, ganham a mesma remuneração.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Qualidade de Vida no Trabalho
<p>Q15 - Existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho no MCT.</p> <p>Q30 - O trabalho que realizo no MCT interfere positivamente na qualidade da minha vida, tanto dentro do trabalho como na vida pessoal.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Motivação e Comprometimento
<p>Q7 - Existe um comprometimento dos funcionários do MCT com a instituição e estes se identificam com os objetivos do Ministério.</p> <p>Q28 - Eu gostaria de trabalhar nesta organização por muito tempo (até 2025, por exemplo).</p> <p>Q29 - Considero que o meu trabalho contribui para melhorias nas condições de vida das comunidades, em Moçambique.</p>
Questões que Compõem a Categoria - Atividades de Cidadania
<p>Q25 - No MCT existem programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias.</p>

Quadro nº 9 – Agrupamento das assertivas do questionário, por categorias/variáveis da pesquisa

(conclusão)

Questões sobre os Dados Demográficos dos Respondentes do Questionário
Q31 - Qual é o seu sexo? Q32 - Qual é a sua faixa etária? Q33 - Há quantos anos você trabalha no MCT? Q34 - Indique o seu Nível máximo de escolaridade. Q35 – Qual é a sua área de Formação? Q36 - Você é destacado de outra instituição do Estado para o MCT? Q37 - Qual o seu estado civil? Q38 – Quantos filhos tem?

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

Assim sendo, na fase de tratamento dos dados, procedeu-se à análise dos dados, já tratados e agrupados na fase anterior. Aqui, a pesquisadora fez a análise das evidências coletadas, embasada e fundamentada nos conceitos e teorias estudados na fundamentação teórica realizada, no âmbito desta pesquisa.

5.5.3 Confiabilidade e Validade

Tal como acontece em todas as técnicas científicas, na análise de conteúdo é preciso garantir a validade e a confiabilidade dos dados, do processo de análise, bem como dos resultados obtidos. “Se os resultados da pesquisa são para ser válidos, todos os processos que conduziram a esses resultados devem ser confiáveis. A confiabilidade é uma condição necessária, mas não suficiente, para a validade” (KRIPPENDORFF, 1986, p. 129).

Portanto, é importante avaliar o grau de confiabilidade, para salvaguardar os dados de possíveis contaminações, em razão da ocorrência de fatores estranhos aos objetivos da pesquisa. Por outras palavras, avaliar a confiabilidade é verificar até que ponto o desenho e o plano de pesquisa, os métodos e técnicas de coleta e análise dos dados oferecem segurança quanto às conclusões a tirar sobre determinado fenômeno real estudado.

Numa pesquisa com um desenho bem estruturado e com confiabilidade, pode mudar-se o pesquisador, que os resultados da pesquisa não variarão; ou seja, diferentes pesquisadores, em diferentes momentos chegarão, normalmente, ao mesmo resultado, quando o grau de confiabilidade é alto. Convém enfatizar, no entanto, que um alto grau de confiabilidade não garante a validade dos resultados da pesquisa. E sobre isso, este autor faz duas proposições relacionadas com a validade e a confiabilidade em análise de conteúdo: “(i) a confiabilidade estabelece os limites para uma, potencial, validade dos resultados da pesquisa; (ii) a confiabilidade não garante a validade dos resultados da pesquisa” (*Ibid*, 1986, p. 129).

Em relação à validade, é esperado que todos os resultados de pesquisas científicas sejam válidos no sentido de representarem um fenômeno real. Considera-se que existe validade em determinada pesquisa, quando a qualidade dos resultados é de tal forma boa, que dificilmente alguém pode questioná-los ou rejeitá-los.

Ainda sobre validade, Selltiz, Wrightsman e Cook (2005) dizem que uma medida é válida quando ela mede o constructo que se pretende, efetivamente, medir. Consideram que determinado instrumento pode ser confiável, por medir determinado constructo com muita precisão, mas não ser válido para a pesquisa em questão, por medir o constructo errado. Corroborando esses autores, Neuendorf (2002, p.112 - 117) defende que “validade é a extensão em que um procedimento de medida representa o conceito pretendido, e apenas o pretendido. [...] estaremos a medir, de fato, o que queremos medir”?

Tendo como finalidade, minimizar o risco de fraca validade e confiabilidade, utilizou-se, nesta pesquisa, o princípio da triangulação, definido por Yin (2005, p. 125) como o “fundamento lógico para utilizar fontes múltiplas de evidências”. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas e questionários, tendo se constituído um banco de dados qualitativos e quantitativos.

Segundo Patton (1987, *apud* Yin, 2005, p. 126), existem quatro tipos de triangulação: “de fontes de dados (triangulação de dados); entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e

de métodos (triangulação metodológica) ”. Nesta pesquisa foram usados três, destes tipos de triangulação:

- triangulação de dados, porque a coleta de dados foi feita por intermédio de entrevistas e questionários, para além da pesquisa bibliográfica e documental realizada; acresce-se também o fato de terem sido entrevistados funcionários dos diferentes níveis da hierarquia do Ministério (fontes diferentes), para estudar o mesmo fenômeno, no caso, a gestão de pessoas no MCT;
- triangulação da teoria, quando, na fundamentação teórica, foram estudados os pontos de vista de diferentes autores, sobre a sua visão em relação à gestão de pessoas; e
- triangulação metodológica, ao terem sido combinadas as metodologias qualitativa e quantitativa, tanto na coleta, quanto na análise dos dados, por intermédio da análise de conteúdo e da estatística descritiva.

Para avaliar a qualidade desta pesquisa, quanto à validade e confiabilidade, foram feitos os quatro testes sugeridos por Yin (2005), apresentados no Quadro 10, a seguir:

Quadro nº 10 – Validade e Confiabilidade Desta Pesquisa

Testes de caso	Tática de estudo utilizada	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade de constructo	Para aplicar o princípio da triangulação, utilizaram-se múltiplas fontes de evidência: entrevistas ao nível da cúpula do MCT; aplicação de questionários a todos os funcionários do MCT, sediados em Maputo, em todos os níveis da hierarquia. Coletaram-se dados qualitativos e quantitativos; Foi feita uma pesquisa documental (literatura sobre gestão de pessoas, Documentos Internos do MCT, Boletins da República de Moçambique, relacionados com o tema em estudo, Portal do Governo de Moçambique e do MCT).	Coleta de dados
Validade interna	Não aplicável a pesquisas exploratórias e/ou descritivas	Análise dos dados
Validade externa	Utilizou-se a teoria sobre estudos de caso único	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utilizou-se o protocolo do estudo de caso	Coleta de dados

FONTE: Adaptado de Yin (2005, p. 55).

Espera-se, com a combinação desses dois métodos de análise dos dados (estatístico e de análise de conteúdo), ter sido feito um diagnóstico realista da atual gestão de pessoas no MCT e a partir daí, propor as mudanças necessárias ao sistema de gestão de pessoas, de acordo com as novas teorias e filosofias de gestão, conseguindo trazer algumas melhorias ao modelo de gestão.

6 OS RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise dos dados coletados nesta pesquisa. Antes de iniciar essa análise, convém recordar que esta pesquisa teve por objetivo principal, descrever a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: verificar se a estratégia de gestão de pessoas está alinhada à Estratégia do Ministério e ao Programa do Governo; identificar as deficiências atualmente existentes nessa gestão de pessoas, com base na revisão teórica realizada, com a finalidade de propor algumas mudanças, esperando, com isso, trazer melhorias que tornem a gestão de pessoas mais adequada ao alcance da Visão e cumprimento da Missão daquele Ministério.

Para analisar a gestão de pessoas no MCT utilizou-se, como base, o *Ciclo de RH*, apresentado na revisão teórica, de Fombrun, Tichy e Devanna (1984), combinado com as funções de gestão de pessoas, indicadas por Limongi-França (2007), que acrescenta ao Ciclo, duas variáveis que têm merecido destaque nas organizações modernas, por serem consideradas estratégicas: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o Comprometimento Organizacional. Segundo esses autores, todas as funções de gestão de pessoas influenciam o desempenho dos funcionários, em maior ou menor grau, de acordo com o nível de satisfação que os funcionários experimentam, em relação a cada uma delas.

6.1 Caracterização da amostra

As entrevistas individuais, em profundidade, foram feitas a Sua Excelência o Ministro da Ciência e Tecnologia, bem como a sete gestores de topo, dos quais dois eram Diretores Nacionais, dois eram Diretores Nacionais Adjuntos, um Chefe de Departamento e dois Responsáveis por Sectores do MCT. De entre os oito entrevistados, quatro são doutorados, um é mestre em gestão de recursos humanos, e os três restantes têm o nível de graduação. Cinco dos entrevistados são homens e três são mulheres.

Os funcionários que participaram da pesquisa, respondendo ao questionário, constituem-se, estatisticamente, com as seguintes características:

- 32,6% são do sexo feminino, 63,0% são do sexo masculino e 4,3%, não indicaram o sexo;
- 71,7% têm idade compreendida entre 18 e 35 anos, 4,3% têm mais de 35 anos e menos de 45 anos, 17,4% têm idade compreendida entre 46 e 60 anos e apenas 2,2%, têm mais de 60 anos de idade. Os restantes 4,3%, não indicaram a sua idade;
- 32,6% trabalham no MCT há menos de dois anos; 54,3% declararam trabalhar entre 2 a 5 anos. Parte deste grupo considerou trabalhar há mais de três anos, antes da constituição do MCT, porque foram automaticamente transferidos do, então, MESCT (Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia de Moçambique), onde trabalhavam. O MESCT foi extinto e parte dos seus recursos, incluindo os humanos, foram transferidos para o MCT, que foi constituído logo após a extinção do MESCT. Os restantes 8,7% que declaram trabalhar há mais de oito anos, fazem parte do mesmo grupo de funcionários.
- 54,3% dos respondentes são solteiros, 23,9%, casados, 10,9% indicaram “outro”, porque se encontra em união estável, o que, pela lei moçambicana, se considera casado; 4,3% são viúvos e os restantes 4,3% não indicaram o seu estado.
- Os Gráficos 1 e 2, a seguir, mostram os dados sobre a escolaridade e o número de filhos dos respondentes, onde se pode verificar que 50% tem formação superior, sendo que cerca de 20%, com nível de pós-graduação, e a maioria (45,7%) não tem nenhum filho.

Gráfico n° 1 – Nível de escolaridade dos respondentes do questionário no MCT

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Gráfico n° 2 – Número de filhos dos funcionários do MCT que responderam ao questionário

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Em resumo, a amostra é constituída por uma população jovem, com um nível de escolaridade alto, para o padrão moçambicano. A maioria dos respondentes é solteira, 45,7% dos quais não tem filhos, sendo, majoritariamente do sexo masculino.

6.2 Apresentação e Análise dos Resultados

A apresentação e análise dos resultados serão feitas por cada uma das categorias, definidas como variáveis da pesquisa, nomeadamente, Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH; Práticas Atuais de Gestão de Pessoas; Gestão e Liderança; Recrutamento e Seleção; Avaliação do Desempenho; Carreira Profissional; Formação, Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração; Qualidade de Vida no Trabalho; Motivação e Comprometimento; e Atividades de Cidadania.

Para medir o grau de satisfação geral dos funcionários, em relação a cada uma das perguntas do questionário, foi calculado o Índice Likert, somando-se a quantidade de pessoas satisfeitas, em cada questão, e dividindo-se pelo total de respondentes. Quanto mais próximo de 1, mais satisfeito o funcionário está; Para a maioria das questões, as pessoas satisfeitas são aquelas que marcaram as opções 4 e 5 da escala Likert, do questionário. Contrariamente, no caso das questões 16 e 22, são as pessoas que marcaram as opções 1 e 2, porque, particularmente

nestas duas questões, a satisfação é maior quando o respondente escolhe as duas primeiras opções da escala Likert. O Quadro 11 mostra o grau de satisfação dos funcionários.

Quadro nº 11 – Índice de Satisfação dos Funcionários por Questão

Categoria	Questões	Likert
1. Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH	Q2	0,93
	Q4	0,54
2. Práticas Atuais de Gestão de Pessoas	Q19	0,76
	Q11	0,67
	Q1	0,63
	Q3	0,41
3. Gestão e Liderança	Q6	0,85
	Q5	0,76
	Q18	0,52
	Q21	0,52
	Q24	0,37
	Q27	0,37
4. Recrutamento e Seleção	Q16	0,07
5. Avaliação do Desempenho	Q14	0,63
	Q20	0,43
6. Carreira Profissional	Q23	0,5
7. Formação, Treinamento & Desenvolvimento	Q13	0,98
	Q9	0,67
	Q12	0,43
	Q10	0,33
	Q22	0,07
8. Remuneração	Q26	0,28
	Q17	0,2
	Q8	0,13
9. Qualidade de Vida no Trabalho	Q15	0,7
	Q30	0,67
10. Motivação e Comprometimento	Q29	0,83
	Q7	0,61
	Q28	0,61
11. Atividades de Cidadania	Q25	0,17

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

O índice Likert serviu, não só para ver como está o grau de satisfação dos funcionários do MCT, mas, também, para construir a correlação de Pearson¹⁶, que mediu a associação entre as categorias/variáveis definidas para a pesquisa. Com base nas informações fornecidas pelo índice Likert, foi medida a relação entre as variáveis, a partir do coeficiente de correlação de Pearson. Como mostra o Quadro 12, existe correlação entre algumas dessas variáveis, em alguns casos, significativa, podendo sinalizar algum indício de causalidade.

¹⁶ Veja-se o significado no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos

Quadro n° 12 – Matriz de Pearson, com o nível de correlação entre as variáveis da pesquisa

CATEGORIAS DA PESQUISA	Relev PERH	Práticas Gestao Pessoas	Gestao Liderança	Recrut Seleção	Avalia Desemp	Carr Profiss	Form Trein Desv	Remun	QVT	Motiv Comprmt	Ativid. Cidadania
Relevância do PERH	1,00	0,56	0,40	-0,07	0,30	0,37	0,29	0,27	0,36	0,34	0,12
Prátic Gestao Pessoas	0,56	1,00	0,46	-0,12	0,35	0,40	0,30	0,35	0,26	0,40	0,17
Gestao Liderança	0,40	0,46	1,00	-0,17	0,02	0,11	0,33	0,35	0,56	0,58	0,24
Recrut. Seleção	-0,07	-0,12	-0,17	1,00	0,10	-0,09	0,21	-0,21	-0,02	-0,01	-0,12
Avaliaç. Desempenho	0,30	0,35	0,02	0,10	1,00	0,22	0,21	-0,03	-0,06	0,17	0,12
Carreira Profissional	0,37	0,40	0,11	-0,09	0,22	1,00	0,20	0,11	-0,04	0,44	0,11
Form Trein Desenvol.	0,29	0,30	0,33	0,21	0,21	0,20	1,00	0,22	0,06	0,43	0,11
Remuneração	0,27	0,35	0,35	-0,21	-0,03	0,11	0,22	1,00	0,36	0,35	0,31
QVT	0,36	0,26	0,56	-0,02	-0,06	-0,04	0,06	0,36	1,00	0,34	0,19
Motiv Compromet.	0,34	0,40	0,58	-0,01	0,17	0,44	0,43	0,35	0,34	1,00	0,24
Atividades Cidadania	0,12	0,17	0,24	-0,12	0,12	0,11	0,11	0,31	0,19	0,24	1,00
Correlação Fraca											
Correlação Moderada											

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

No entanto, os comentários sobre a correlação entre as variáveis, não pretendem explicar relações de causa e efeito, pois o objetivo principal da pesquisa é meramente descritivo, pretendendo-se, essencialmente, descrever como é feita a gestão de pessoas no MCT. Uma vez que as variáveis estão inter-relacionadas, a melhoria de uma deverá produzir melhorias na percepção que os funcionários terão sobre outras variáveis. Melhorando a Gestão e Liderança, podemos melhorar a motivação e comprometimento, como também, aumentar a percepção dos funcionários sobre a sua QVT, tendo em conta o nível de correlação entre estas variáveis, como mostra a Matriz de Pearson. Aumentar a motivação dos funcionários significa melhorar os resultados de todo o MCT. Casado (2002, p. 257), afirma que “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional, no que diz respeito, tanto à produtividade, quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”. Segundo a autora, o gestor joga um papel crucial nesse processo de motivação.

6.2.1 Integração entre a Estratégia do MCT e a Estratégia de Gestão de RH

Diferentes autores (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006; Fombrun; Ticky; Devanna, 1984; Fischer, 2002; Sammartino, 2002) defendem que o alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas contribui para um desempenho superior e sucesso da organização, bem como, para a obtenção de vantagens competitivas sólidas e duradouras.

Com base nas entrevistas realizadas e na análise documental, levada a cabo nesta pesquisa, foi possível verificar que as políticas e práticas de gestão de pessoas do MCT estão alinhadas à estratégia do Governo, consubstanciada no documento - “Agenda 2025 – Visão e Estratégias da Nação”. Constatou-se, igualmente, que essas políticas e práticas de gestão de pessoas estão, também, alinhadas à Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM), documento que contém a Estratégia, Visão e Missão do MCT.

A partir do questionário respondido pelos funcionários, foi possível verificar que 54,4% dos respondentes concordam que a estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia do MCT e ao programa do Governo, como mostra a Tabela 3, a seguir, reforçando as evidências sobre a existência dessa integração. Esta tabela indica o resultado da Questão 4 –As ações de RH do MCT estão alinhadas ao Programa do Governo e à Agenda 2025.

Tabela nº 3 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, sobre o alinhamento entre a estratégia de gestão de Pessoas do MCT e a Estratégia do Governo

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4,3%
Discordo Parcialmente	2	4,3%
Indiferente	17	37,0%
Concordo Parcialmente	12	26,1%
Concordo Totalmente	13	28,3%
Total	46	100,0%

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

O processo de alinhamento entre a estratégia do MCT e a estratégia de gestão de pessoas, materializa-se, também, por meio da participação dos Diretores (Diretor e Diretor Adjunto) da DAR, como membros dos Conselhos Consultivos, onde se discutem questões estratégicas do Ministério, para além do envolvimento desses gestores de RH, no processo de planejamento estratégico da instituição. Assim sendo, parece haver evidências suficientes para acreditar que existe alinhamento e integração entre as estratégias, de gestão de pessoas e a do MCT, bem como entre esta e a estratégia do Governo.

6.2.2 Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH

Esta pesquisa se justifica pela relevância e necessidade de implementação de um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique, tendo em conta a situação do capital humano no país. Na pesquisa documental realizada, com base nos documentos do Governo (Agenda 2025, PEDRH), do próprio MCT (ECTIM), bem como nos *sites* do MCT e

do Governo e na Legislação relacionada à Ciência e Tecnologia, a necessidade de formação e desenvolvimento dos recursos humanos, aparece como uma das ações de implementação prioritária. Este fato é, também, confirmado pelos depoimentos dados pelos gestores de topo, entrevistados:

“Um país empobrecido, como Moçambique, onde só 10% dos moçambicanos tinham escolaridade, após a independência, e 90% eram analfabetos, onde hoje (2008) 47% são letrados e 53% ainda analfabetos; onde 10% da população tem formação superior; onde as iniciativas ficaram comprometidas por causa da guerra. Quando há menos de 1500 doutorados, num país [com estes problemas] e com quase 20 milhões de habitantes, deve haver um Plano de Formação das pessoas” (entrevistado A).

“... A abordagem do problema de RH em Moçambique tem que ser feita no global (universo total) do país e não apenas ao nível do MCT, ou seja, deve considerar-se o seguinte funil:

- Universo Nacional;
- RH para a C&T de Moçambique;
- RH no MCT” (Entrevistado A).

“Em Moçambique só há 600 cientistas¹⁷. Até 2025 precisamos ter 6500 cientistas. O Brasil, por exemplo, concede algumas bolsas de estudo para cidadãos moçambicanos” (Entrevistado A).

“O MCT vai ser transversal no Plano Nacional” (Entrevistado A).

“Para traçar um Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Moçambique, é preciso responder às seguintes questões:

- Quais são as potencialidades do país?
- Onde estão essas potencialidades?
- De que conhecimento precisamos, para explorar essas potencialidades?
- Que RH temos hoje?
- De que RH precisamos?”(Entrevistado A).

“O desenho de uma estratégia de gestão de RH [já existente e em fase de implementação] para o país mostra a vontade do Governo em desenvolver o país, e melhorar as condições de vida dos moçambicanos. A Agenda 2025 – Visão e Estratégias da Nação prevê a formação de mestres e doutores moçambicanos” (Entrevistado B).

“Considero o Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH relevante porque, a partir dele, os funcionários podem responder melhor à Visão, Missão e objetivos do MCT” (Entrevistado H).

A mesma opinião foi manifestada pelos respondentes do questionário: 93,5% dos respondentes concordaram com a relevância de uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos para o país, como sinaliza o Gráfico 3, que representa as respostas à Questão 2 - Considero importante para o MCT e para o desenvolvimento sustentável do país, a existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de recursos humanos.

¹⁷ Pessoas que fazem pesquisa

Gráfico nº 3 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT em relação à importância da existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de RH, para o MCT e para o desenvolvimento sustentável de Moçambique

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

A Matriz de Spearman mostra que, quanto mais alto o nível de escolaridade dos respondentes, maior é a sua percepção sobre a relevância de um Plano Estratégico de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no MCT e no país, o que faz sentido. Na Matriz de Pearson se pode verificar que existe uma relação considerável entre esta variável (Relevância de um Plano de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos) e a Gestão e Liderança, bem como com Práticas de Gestão de Pessoas. Esta relação indica que a existência de um Plano de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos no MCT, poderá resultar em uma gestão de pessoas melhor, que promova a implantação de práticas de gestão de pessoas que respondam às expectativas dos funcionários e do próprio MCT. É importante, contudo, lembrar que a existência desse Plano não resolve as deficiências atualmente existentes na gestão de pessoas do Ministério, embora a sua existência seja fundamental para a gestão do desenvolvimento dos funcionários do MCT.

6.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas

Como afirmam diferentes autores (Albuquerque, 2002; Fleury; Fleury, 1995; Limongi-França, 2007; Nigro, 1966; Ulrich, 2003), as organizações tendem a marginalizar a área de Gestão de RH, nos seus processos de Planejamento e Administração Estratégicos, a despeito de vários alertas feitos pelos autores, sobre o perigo de uma gestão mal sucedida, como resultado dessa marginalização.

Embora, em Moçambique, existam ainda muitas instituições, especialmente no setor público, onde a gestão de pessoal é feita por funcionários sem formação e preparo técnico para exercer tal função, no MCT, a situação é relativamente diferente, tendo em conta que existe uma Direção de Administração e Recursos, que inclui uma Diretoria Adjunta que focaliza a gestão de pessoal e é encabeçada por um Diretor com formação superior (mestrado) em gestão de RH. Note-se, também, que a Direção da DAR é sempre convidada aos encontros onde se discutem e tomam decisões estratégicas do Ministério.

Ao analisar os dados coletados, verificou-se, por intermédio da resposta à Questão 1 – No MCT existem práticas e uma Estratégia de Gestão de Recursos Humanos (EGRH), que 63,1% dos respondentes concordam que existe uma estratégia de gestão de RH. No entanto, eles manifestaram-se insatisfeitos com essa gestão de pessoas, ao considerarem que ela não atende às suas expectativas. A resposta à Questão 3 – considero que a gestão de Recursos Humanos no MCT atende às expectativas dos funcionários, indica que 43,4% estão insatisfeitos, 15,2% são indiferentes e 41,3% estão satisfeitos. A percentagem de funcionários insatisfeitos é maior do que a percentagem dos que se declararam satisfeitos, embora a diferença não seja significativa. Considerando, no entanto, que os depoimentos dos entrevistados mostram um nível considerável de insatisfação dos funcionários, em relação às práticas atuais de gestão de pessoas, nos diferentes níveis da hierarquia, parece poder entender-se que elas não satisfazem, tanto os funcionários, como a própria gestão do MCT. As razões dessa insatisfação derivam, essencialmente, das imposições legais da Função Pública, que determinam as políticas, normas e práticas de gestão de RH nos órgãos públicos, como mostram os depoimentos a seguir:

“... a margem de manobra de um órgão da Função Pública, é muito reduzida. Mesmo que se queira mudar alguma coisa, não é fácil. Por exemplo, a Função Pública já reconheceu que o método de avaliação do desempenho dos funcionários, não é adequado. A avaliação é muito subjetiva, realizada, apenas, uma vez por ano, pelo superior hierárquico” (Entrevistado F).

“... existem instrumentos macro, que fazem parte das normas e procedimentos da Função Pública, que orientam a gestão de pessoas no MCT, enquanto órgão da Função Pública. A DAR traduz as macro-diretrizes em micro-diretrizes, ao nível do MCT” (Entrevistado F).

“... na Função Pública existe a visão de que RH é um departamento, de pequena dimensão, que só conta pessoas e paga salários. Esta visão tem que mudar! Mas este espaço tem que ser conquistado pela própria RH que, no caso do MCT, está a colocar-se como um parceiro estratégico, na gestão do Ministério” (Entrevistado F).

“... os concursos públicos para admissão de pessoal, no Quadro da instituição, são processos muito longos! Por exemplo, havia funcionários que, estando já a exercer a sua função, como funcionários de nomeação provisória, não usufruíam dos benefícios inerentes a essa função ou cargo, por não

fazerem, ainda, parte do Quadro, por nomeação definitiva, não sendo, por isso, considerados funcionários públicos. Isso causa alguns problemas de descontentamento” (Entrevistado F).

“... a cultura do MCT é bastante formal, como acontece na maioria das instituições públicas” (Entrevistado C).

“As remunerações, no MCT, regem-se e são definidas de acordo com os salários definidos pelo Sistema de Carreiras e Remuneração, definido para a Função Pública” (Entrevistado B).

“... não existe nenhuma forma de remuneração variável. Só a remuneração fixa, que é tradicional. Talvez a nova forma de avaliação para a Função Pública, ainda em discussão, possa considerar a sua existência” (Entrevistado F).

Os depoimentos sugerem que, de fato, existe uma insatisfação relativamente às políticas e práticas atuais de gestão de pessoas no MCT. As mudanças não dependem apenas da gestão do MCT, mas de toda a Função Pública que, tendo reconhecido a existência de deficiências no seu sistema de Gestão de RH, está em processo de discussão e aprovação das Leis que permitirão estas mudanças, com vistas a melhorar essa gestão.

6.2.4 Gestão e Liderança

Em qualquer organização social estabelecem-se relações entre as pessoas, onde umas exercem o papel de líderes e outras, de liderados/seguidores. Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que, nessas relações sociais, qualquer pessoa pode influenciar uma ou mais pessoas, ou seja, qualquer pessoa é um potencial líder. Para estas autoras, a liderança está relacionada com alguma forma de poder, do líder, em relação aos seus seguidores. Este poder pode provir de diferentes fatores ou características do líder, inatas, ou adquiridas com a experiência, ou ainda, pode resultar do seu carisma, personalidade ou nível de conhecimento.

O poder pode, também, ser formalmente determinado, por um cargo ou função, dentro da hierarquia da organização. A pesquisa revelou que esta é a forma de poder mais comum e mais respeitada na Função Pública. A relação entre líderes e seus liderados/subordinados, nos órgãos do Estado, é muito formal.

Na análise dos dados verificou-se que a Matriz de Pearson mostra uma relação significativa entre a variável, Gestão e Liderança e as variáveis, Motivação e Comprometimento (0,58) e Qualidade de Vida no Trabalho (0,56). Isto significa que o modelo de Gestão e Liderança é determinante para o nível de motivação e comprometimento dos funcionários, assim como

para a melhoria da percepção dos funcionários em relação à sua qualidade de vida no trabalho, confirmando o que Limongi-França e Arellano (2002) defendem.

De entre as questões que compõem a categoria Gestão e Liderança, chamaram atenção as respostas dadas às Questões 24 e 27, porque mostram uma notável heterogeneidade de opiniões entre os funcionários, não deixando claro o nível geral de satisfação/insatisfação. Na resposta à Questão 24 – No MCT as pessoas acreditam e confiam nos seus líderes, 34,8% discordaram, 28,3% mostraram-se indiferentes e 36,9% concordaram com a afirmação. Como mostra o Gráfico 4, as opiniões, em relação à Questão 24, ficaram claramente divididas.

Gráfico nº 4 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à confiança que têm nos seus líderes.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

A mesma divisão de opiniões aconteceu na resposta à Questão 27 – Eu percebo que há justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas do Ministério, embora a proporção de insatisfeitos seja relativamente maior: 45,6% discordaram com a existência de justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho, 17,4% mostraram-se indiferentes e os restantes 37% concordaram, como mostra o Gráfico 5, a seguir.

Gráfico nº 5 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas no MCT

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

Ainda sobre Gestão e Liderança, os funcionários entrevistados manifestaram a sua insatisfação em relação à inexistência de um espírito de equipe, como mostra o depoimento a seguir:

“... considero que no MCT não há espírito de equipe. Muitas vezes as decisões estão tomadas, sem que os funcionários que vão executar essas decisões, tenham oportunidade de opinar, de discutir. Isso causa desmotivação” (Entrevistado C).

Os entrevistados apontaram como prováveis razões para a falta de cooperação e espírito de equipe, na realização do trabalho, a falta de Termos de Referência claros,

“Não existe trabalho em equipe no MCT. não considero que as relações entre as pessoas seja má, mas as pessoas atuam e trabalham individualmente. Isso talvez acontece porque não há Termos de Referência (TORs) claros. Assim sendo, dificilmente se pode verificar onde poderiam existir sinergias” (Entrevistado B)

e ainda, a pressão de trabalho que, segundo os entrevistados, não permite que os Diretores e Chefes de Departamento e outros gestores, tratem de questões estratégicas, comprometendo a qualidade da sua gestão e liderança. Um dos entrevistados afirmou que

“Não existem formas de monitorar e avaliar o clima organizacional, talvez porque o MCT, sendo uma instituição nova, está em ainda em fase de consolidação. Devo também dizer que não sobra tempo disponível para fazer esse diagnóstico sobre o clima organizacional, porque o pessoal passa a vida a correr, por causa da pressão do trabalho. A título de exemplo do que estou a dizer: o Diretor executa muitas atividades operacionais e não tem tempo para pensar e agir estrategicamente” (Entrevistado B).

Outro aspecto mencionado pela maioria dos entrevistados, que causa desconforto e insatisfação nos funcionários, foi o relacionamento formal entre os funcionários e as suas chefias. O depoimento a seguir mostra um dos comentários:

“... A cultura do MCT é bastante formal, como acontece na maioria das instituições públicas” (Entrevistado F).

Na realidade, em Moçambique, na Função Pública, o relacionamento entre as chefias e seus subordinados é formal; os funcionários tratam os seus superiores pelo título do cargo, ou pelo título acadêmico. Alguns entrevistados se mostraram insatisfeitos pela falta de liberdade que sentem, na realização do seu trabalho, tendo um deles declarado que

“O MCT tem uma grande rotação de pessoal porque as pessoas contratadas não usam as suas habilidades no trabalho que realizam. É preciso dar liberdade e espaço para as pessoas criarem. Não havendo este espaço, as pessoas sentem-se frustradas e procuram outro emprego” (Entrevistado B).

Os dados evidenciam a existência de algumas deficiências na Gestão e Liderança no MCT, essencialmente, no que respeita ao relacionamento entre os superiores e seus subordinados: é um relacionamento muito formal, não deixando liberdade para o funcionário se expressar, em termos do seu trabalho, não existindo uma relação de confiança mútua e cooperação, mas, apenas, uma relação de exercício de autoridade, com algumas exceções, que variam de acordo com a personalidade do superior hierárquico. Parece não existir justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho; não há espírito de equipe; não há monitoria do clima organizacional, por parte das chefias, com vistas a resolver os problemas existentes e, há uma grande pressão no trabalho.

6.2.5 Recrutamento e Seleção

O ambiente de competitividade, onde as organizações atuais operam, resulta numa concorrência por profissionais de qualidade, capazes de assegurar a competitividade da organização. Para tal, Limongi-França (2007) recomenda que o recrutamento dos funcionários seja integrado à estratégia organizacional, afirmando que ele deve ser feito com cuidado, para atrair candidatos com perfil adequado ao cargo ou função que se pretende ocupar. A autora indica como fatores críticos para o sucesso do processo de recrutamento, o seu alinhamento com a estratégia da organização, o envolvimento com a unidade onde existe a vaga, o conhecimento dos requisitos necessários para exercer a função, a observância de princípios éticos e a comunicação dos resultados. Ele pode ser interno, quando se busca uma pessoa de

dentro da instituição, para ocupar a vaga, ou externo, quando a busca é feita a partir de fora da instituição.

No MCT, o recrutamento é, normalmente, feito com base nas necessidades das unidades, tendo em conta as vagas existentes no Quadro de Pessoal da instituição, aprovado pelo Diploma Ministerial n.º 200/2005, publicado em 28 de Setembro.

As contratações são, habitualmente, feitas com base em concurso público, procedimento obrigatório para o ingresso no Quadro efetivo ou para promoção do pessoal do Quadro, nos órgãos públicos. O processo de contratação, até a nomeação definitiva, leva, pelo menos, dois anos, de acordo com a Lei, resultando, por vezes, na desistência do candidato/futuro funcionário que espera pela aprovação oficial, para fazer parte do Quadro de Pessoal definitivo, estando já em exercício. Sobre o assunto, um dos entrevistados afirmou que

“segundo o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE), só após dois anos, o funcionário pode ser nomeado definitivamente, mediante requerimento do interessado e desde que não tenha uma avaliação de desempenho má” (Entrevistado F).

É costume, na Função Pública, em Moçambique, fazer-se o recrutamento interno, sempre que possível, antes de iniciar o recrutamento externo. Um dos entrevistados afirmou que

“[...] o recrutamento interno acontece de forma automática, porque na Função Pública, priorizam-se os funcionários, para ocupar determinada vaga. No entanto, embora a política de recrutamento privilegie o pessoal interno, não existem, internamente, pessoas com perfil adequado para exercer cargos de direção e chefia; assim sendo, o recrutamento é feito fora da instituição” (Entrevistado F).

É, também, habitual fazerem-se convites dirigidos a quadros nacionais que já demonstraram competência profissional, de relevo, no mercado; estes, normalmente, já são funcionários do Estado, a trabalhar em uma Instituição Pública, e são convidados a trabalhar em outra IP. Trata-se de uma modalidade de transferência de um funcionário, normalmente de nível estratégico, por tempo determinado (geralmente, não inferior a dois anos). O MCT tem alguns funcionários contratados nessa modalidade, que, no Estado, são denominados “destacados” ou “contratados por destacamento”.

As entrevistas revelaram a existência de alguns problemas com origem no processo de recrutamento do pessoal:

“[...] os concursos públicos para admissão de pessoal no Quadro da instituição são processos muito longos! Por exemplo, havia funcionários que, estando já a exercer a sua função, como funcionários de nomeação provisória, não usufruíam dos benefícios inerentes a essa função ou cargo, por não fazerem, ainda, parte do Quadro, por nomeação definitiva, não sendo, por isso, considerados funcionários públicos. Isso causa alguns problemas de descontentamento” (Entrevistado B).

A insatisfação dos funcionários, em relação à forma de recrutamento, pode ver-se na resposta à Questão 16 - Os critérios de recrutamento e seleção precisam de melhorias, onde 60,8% concordam com a introdução de melhorias e 32,6% se mostraram indiferentes, como mostra o Gráfico 6.

Gráfico nº 6 – Opinião dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à necessidade de introdução de melhorias no processo de recrutamento no MCT

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

Pelo que foi possível entender, a partir da análise dos dados, esse descontentamento deve-se, essencialmente, ao tempo que vai desde a contratação do funcionário até a sua nomeação definitiva, antes da qual, o funcionário não beneficia dos direitos de um funcionário público.

6.2.6 Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho nas organizações é feita para verificar o desempenho, tanto dos funcionários, como da organização, no seu todo. Ela serve, também, de base para a definição do nível de salários a pagar, dos benefícios, promoções e demissões, necessidades de formação, treinamento e desenvolvimento e planejamento de carreira, contribuindo para a melhoria do desempenho individual e coletivo. Limongi-França (2007) menciona um aspecto importante da avaliação do desempenho: o funcionário sente-se valorizado e, por isso, satisfeito e motivado a melhorar o seu desempenho.

No MCT, a avaliação é feita com base nas normas definidas para toda a Função Pública, onde a realidade é diferente. Ela se processa da seguinte forma: anualmente, o superior hierárquico avalia os seus subordinados, utilizando um formulário/modelo, comum a toda a Função Pública. Essa avaliação inclui aspectos técnicos e comportamentais e só o chefe avalia o subordinado, não havendo espaço para o diálogo, nem para o subordinado avaliar o seu superior. A avaliação deveria oferecer a oportunidade de uma comunicação formal, nos dois sentidos, com vistas a discutir e acordar sobre os objetivos e expectativas do chefe e dos seus subordinados. Começam a aparecer alguns casos, isolados, em que o chefe decide discutir a avaliação com o funcionário, por iniciativa própria. Constatou-se, igualmente, que o *feedback* sobre o desempenho profissional não é dado de forma regular, ocorrendo apenas na altura da avaliação anual, salvo raras exceções.

Abaixo se apresentam dois depoimentos sobre a avaliação do desempenho:

“Existe avaliação do desempenho que, de acordo com a Lei, e é obrigatória na Função Pública em Moçambique. Esta avaliação de desempenho não é por resultados; é uma classificação de serviço. Este modelo de avaliação do desempenho está sendo alterado, para toda a Função Pública” (Entrevistado F).

“O *feedback* só acontece de chefe para subordinado, uma vez por ano. Talvez em casos muito isolados, possa existir esse *feedback* de forma mais regular” (Entrevistado E).

De acordo com um dos entrevistados, tanto o MCT, como os outros órgãos da Função Pública, reconhecem que o sistema de avaliação do desempenho, atualmente em uso, está desajustado à realidade atual e é muito subjetivo. No entanto,

“... a margem de manobra de um órgão da Função Pública, é muito reduzida. Mesmo que se queira mudar alguma coisa, não é fácil. Por exemplo, a Função Pública já reconheceu que o método de avaliação do desempenho dos funcionários, não é adequado... e tem um nível de subjetividade muito grande. Este é um dos aspectos a ser considerado nesta mudança em perspectiva. Por exemplo, como se avalia o item ‘apresentação?’” (Entrevistado F).

Os entrevistados revelaram, também, que a avaliação do desempenho é realizada de acordo com a Lei, mas, pela natureza do instrumento, com um grau de subjetividade grande, os superiores atribuem classificação de “Bom” ou “Muito Bom”, à maioria dos seus funcionários, independentemente do seu desempenho. Acontecem situações de funcionários, com uma avaliação de desempenho muito boa, feita pelo seu chefe direto, mas quando indicados para assumir um novo cargo, o próprio chefe vota contra, por considerar esse mesmo funcionário, com desempenho deficiente e sem qualidades para ocupar o novo cargo.

Sobre a inadequabilidade e deficiência do sistema de avaliação do desempenho, atualmente em vigor, um dos entrevistados disse:

“Potencialmente, [a avaliação do desempenho] está ligada ao desenvolvimento e progressão na carreira, dentro do Sistema de Carreiras e Remuneração, estabelecido para o funcionalismo público, e, também, ao estabelecimento de necessidades de treinamento” (Entrevistado F).

No entanto, a avaliação do desempenho funciona, apenas, como uma formalidade legal. Ela não determina as necessidades de formação, treino e desenvolvimento, nem o nível de salários e, tão pouco, a posição que o funcionário deverá ocupar na hierarquia do MCT. O que determina, normalmente, a posição na hierarquia e o salário, é a qualificação acadêmica. No dizer de um dos entrevistados,

“... o grau acadêmico não pode ser considerado o fator de medição da capacidade do funcionário, mas a forma como executa o seu trabalho. Defendo que os mais capazes não têm que estar, necessariamente, na liderança do MCT. Pessoalmente, defendo a gestão por competências” (Entrevistado C).

“Há a avaliação do desempenho do funcionalismo público, [mas] não há incentivos à melhoria do desempenho e nem flexibilidade, na avaliação” (Entrevistado C).

Sobre o reconhecimento do desempenho profissional, os entrevistados mostraram-se insatisfeitos, tanto no papel de superiores hierárquicos, porque não dão *feedback* regular aos seus subordinados, alegadamente, por falta de tempo motivada pela pressão de trabalho, como no papel de subordinados, por não receberem *feedback* dos seus superiores. Entendem, no entanto, que a situação tende a melhorar, com a introdução de um novo sistema de avaliação para a Função Pública, cuja aprovação está prevista para breve, e com a consolidação do MCT. Segundo um dos respondentes, no MCT,

“Houve uma votação para escolher o funcionário que melhor se destacou, no ano, em termos de trabalho, mas foi apenas um caso isolado; uma tentativa de dar atenção e olhar para o pessoal” (Entrevistado C).

Quando confrontados com a Questão 14 - Eu tenho, regularmente, um *feedback* dos meus superiores sobre o desempenho das minhas funções, a maioria (63%) dos respondentes afirmou que sim, como mostra o Gráfico 7, a seguir.

Gráfico n° 7 – nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre o feedback regular dos seus superiores, em relação ao seu desempenho.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Esta resposta, aparentemente, contraditória, relativamente aos depoimentos dos entrevistados, tornou necessária uma (re)verificação das respostas e um novo contacto com os entrevistados, para dissipar a dúvida. Os respondentes consideraram a avaliação anual, uma forma regular de receber *feedback* dos seus superiores. A mesma interpretação foi feita ao responder à Questão 20 - Eu dou regularmente *feedback* aos meus subordinados, sobre o desempenho das suas tarefas, onde 43,5% dos respondentes concordaram e 39,1% ficaram indiferentes. Verificou-se que parte significativa dos indiferentes é constituída por funcionários que não têm subordinados.

Resumindo, as fraquezas do Sistema atual de Avaliação do desempenho no MCT são:

- A avaliação é realizada apenas uma vez por ano e não regularmente como seria desejável; quando a avaliação é feita, apenas no final do ano, os problemas de desempenho e outros ligados à gestão de pessoas podem, já, ter se tornado significantes, sendo mais difíceis de solucionar;
- O desempenho esperado não é acordado antecipadamente, entre o chefe e os subordinados, o que permite um grande nível de subjetividade no julgamento do desempenho do funcionário;

- A avaliação não está atrelada a outros aspectos de gestão de RH nomeadamente, ao plano de formação, treinamento e desenvolvimento, à definição do nível de recompensas e ao reconhecimento das pessoas com desempenho superior, etc.;
- Atualmente ela é feita, apenas, em cumprimento de uma exigência do Estado aos Órgãos Públicos e não como uma ferramenta de desenvolvimento dos funcionários e do MCT.

Reconhecendo a existência de uma série de deficiências no atual sistema, o Ministério da Função Pública, em coordenação/conjuntamente com outros Ministérios e outras IPs, estão a discutir e a projetar um novo Sistema de Avaliação de Desempenho para a Função Pública, que seja mais adequado aos novos princípios, métodos e práticas de Gestão de RH.

6.2.7 Carreira Profissional

A maioria dos trabalhadores aspira em ascender aos níveis superiores à sua posição atual na hierarquia. Por isso, as organizações, assim como o próprio trabalhador, preocupam-se com a definição da carreira profissional. Para Limongi-França (2007, p. 235), a carreira profissional é um “caminho tortuoso, com várias alternativas,... [onde] há uma estrada a ser construída”. Essa estrada deve, idealmente, ser construída em conjunto, pelo trabalhador e pela organização. Para a autora, a gestão da carreira, pelo próprio trabalhador, dá-lhe uma percepção de autonomia, gerando satisfação que o leva a comprometer-se com a organização onde trabalha. Esta relação entre as categorias Carreira Profissional e Motivação e Comprometimento, é visível na Matriz de Correlação de Pearson, onde estas duas variáveis apresentaram um coeficiente de correlação de 0,44.

No MCT, sendo um órgão da Função Pública, as carreiras profissionais são definidas pelo Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR). As promoções ou ascensões para o nível superior são automáticas, estando, essencialmente, dependentes do tempo decorrido no exercício de determinada função, a menos que o funcionário tenha uma má avaliação. Caso a sua avaliação seja boa, decorrido o tempo previsto para uma posição, ele ascende, automaticamente, ao nível superior.

As promoções automáticas só são efetivas quando o funcionário já é funcionário público, de nomeação definitiva, o que acontece depois de dois anos de exercício da sua função, dentro da Função Pública. Em virtude de haver, ainda, muitos funcionários do MCT que não completaram dois anos de serviço, como funcionários públicos, ainda não beneficiaram dessas promoções, como disse um dos entrevistados:

“Existe um trabalho de acompanhamento, por parte da RH, para desenvolvimento na carreira, embora de forma incipiente. A RH tem trabalhado nisso. No entanto, a maioria dos técnicos está a trabalhar no MCT por menos de dois anos e, por isso, não podem subir na carreira, pelos ditames da Lei. As promoções têm que obedecer a Lei que regula as instituições públicas” (Entrevistado E).

Foram, também, indicadas algumas lacunas, existentes na Lei, que causam dificuldade para classificar os investigadores e especialistas:

“existem ainda lacunas na carreira do Investigador. [A proposta de Lei] está, ainda, em discussão, para aprovação, [pelo] Conselho de Ministros” (Entrevistado E)

“já há um instrumento para classificar os especialistas que não podiam ser enquadrados na carreira geral administrativa, por exemplo. Sobre a carreira, há ainda muitos desafios a vencer, mas estamos a olhar este assunto com atenção” (Entrevistado F).

Quando questionados sobre a existência de um Plano de Carreira, 50% dos funcionários que responderam ao questionário, concordaram e 32,6% ficaram indiferentes, como mostra o Gráfico 8, que mostra as respostas à Questão 23 - Existe um Plano de Carreira no MCT e a possibilidade de ascensão na carreira.

Gráfico nº 8 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre a Existência de um Plano de Carreira e a Possibilidade de Ascensão.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

No entanto, esse Plano de Carreira existente, é definido para todos os funcionários públicos, sem que estes tenham nenhuma participação na sua definição, nem existe muita flexibilidade para que estes mudem de uma carreira para outra, como recomendam os autores (Dutra, 2006; Limongi-França, 2007) que falam sobre o assunto.

Vale então referir que a existência de um Plano de Carreira e a possibilidade de ascensão, são aspectos positivos no Aparelho do Estado; porém, não são suficientes para promover uma gestão de pessoas que valorize o indivíduo e que promova o seu desenvolvimento. É preciso que ele participe no desenho dessa carreira, e tenha a possibilidade de fazer, não só cursos de capacitação, que visem o curto prazo, como também, uma formação que garanta a sua empregabilidade e desenvolvimento, dentro fora da organização.

6.2.8 Formação, Treino e Desenvolvimento

Existe um Plano de Formação e Desenvolvimento para os funcionários do MCT, desenhado, mas ainda não aprovado, formalmente, por razões legais, como mostra o depoimento de um dos gestores do MCT entrevistados:

“Ainda não temos um plano de formação (no sentido formal) em parte porque o regulamento de formação na Função Pública preconiza, por exemplo, que podem beneficiar-se de bolsas de estudo, nas várias modalidades, apenas os funcionários de nomeação definitiva. Para o caso do MCT, que só agora começa a nomear definitivamente, grande parte dos seus funcionários, pode imaginar a dificuldade que existe para mandar as pessoas para formação” (Entrevistado F).

Assim sendo, ocorrem algumas ações de formação, de curta duração, para os funcionários. Essas ações de formação têm sido autorizadas por Sua Excelência o Ministro ou pela Secretária Permanente do MCT, mediante proposta dos sectores onde os funcionários/beneficiários estão integrados, acompanhadas por um parecer do Departamento de Recursos Humanos.

Existem, também, ações de formação que são desencadeadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

“Por exemplo, há meses foi desencadeada uma ação de formação m língua inglesa que abarcou 40 funcionários; em Novembro do corrente ano serão formados sete funcionários, em procedimentos ligados ao Tribunal Administrativo” (Entrevistado F).

Estas ações de formação não satisfazem as expectativas, tanto dos funcionários como do próprio MCT. Além dos aspetos legais anteriormente mencionados, a escassez de recursos financeiros, que caracteriza os órgãos da Função Pública, não permite a implementação de um programa de formação e treinamento dos funcionários, como seria desejável.

O sentimento manifestado pelos funcionários, tanto nas entrevistas como na resposta ao questionário, foi de insatisfação. À Questão 13 - Considero que os funcionários do MCT deveriam beneficiar de mais formação para atualização profissional – 97,8% dos respondentes concordaram, como se pode verificar a partir da leitura do Gráfico 9, a seguir:

Gráfico nº 9 – Nível de insatisfação dos funcionários/respondentes do MCT em relação à formação para atualização profissional.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Pela sua Missão, o MCT tem funcionários com um nível de formação e qualificação elevado, em relação a outros órgãos da Função Pública, a maioria dos quais tem formação adequada para o exercício das suas funções. Sobre o assunto, um dos gestores entrevistados considera que

“... o nível de qualificação e as competências dos funcionários são adequados para o exercício das suas funções, mas acho que precisam ser sempre aperfeiçoados e atualizados” (Entrevistado H)

No entanto, a necessidade de formação, qualificação e aperfeiçoamento, em qualquer organização, ou de qualquer ser humano, é permanente e contínua. Os depoimentos a seguir confirmam essa necessidade:

“Existe um Plano de Formação para o pessoal do MCT, essencialmente para cursos de curta duração, como formação em línguas, Tecnologias e Informação e Comunicação, por exemplo. No entanto, esse Plano não é satisfatório, dado que não responde às necessidades de formação [...], além de que o próprio processo de avaliação não permite identificar, de forma eficaz, todas as necessidades de formação existentes” (Entrevistado F).

“Na formação, prioriza-se a obtenção de graus académicos, em vez de formação para especialização e atualização na área de trabalho, para melhorar a competência dos funcionários” (Entrevistado B).

“Acho que no MCT deveriam ser [feitos cursos de qualificação] de curta duração, para melhorar os conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários, nas suas áreas de trabalho. Nem todas as pessoas fazem investigação e estudo individual, com vistas a melhorar o seu desempenho” (Entrevistado E).

“[...] acho importante haver um programa de formação, institucionalizado, para que as pessoas se formem para o exercício da sua função. É necessário haver um programa específico para a criação de habilidades para o exercício das funções, ao nível de todo o Ministério, em todos os níveis da hierarquia” (Entrevistado C).

Verificou-se, também, a necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho e de inovação tecnológica, dado que 82,6% dos respondentes do questionário, concordam com a introdução de ações nesse sentido, como mostra o Gráfico 10, com o resultado da Questão 22 - No MCT há necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica.

Gráfico nº 10 – Nível de concordância dos funcionários do MCT, com a necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Resumindo, existe, claramente, uma necessidade de investimento em Formação, Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários do MCT. Alguns dos entraves à implementação de um Plano de Formação, de imediato, prendem-se com a Legislação em vigor, para as IPs (que impõe um prazo para a nomeação definitiva dos funcionários públicos) e com a falta de

disponibilidade de recursos financeiros para estas ações. As perspectivas são, no entanto, animadoras, em virtude de estar em andamento o processo de nomeação definitiva dos funcionários do MCT, pelo Tribunal Administrativo, sem a qual, esses funcionários não podem beneficiar de bolsas de estudo para a sua formação.

6.2.9 Remuneração

O sistema de recompensas em vigor na Função Pública, em Moçambique, é baseado no cargo ou função, sendo a recompensa essencialmente constituída pelo salário e outros benefícios, que variam de acordo com o nível da função ou cargo do funcionário. Para cada cargo, são definidos os termos de referência (TORs)¹⁸, que se constituem no conjunto de atividades que compõem esse cargo. Esta lógica de remuneração, (Limongi-França, 2007; Hipólito, 2002; Dutra, 2006) tradicionalmente utilizada, desde a época da Primeira Grande Guerra, é inadequada para o contexto atual, dado que as premissas que a sustentavam, já não são válidas. Com a pressão do ambiente, as organizações também mudam e passam a utilizar os seus profissionais de forma mais flexível, promovendo o princípio da delegação de responsabilidades e conferindo-os maior autonomia na realização do seu trabalho. Os profissionais deixam, portanto, de realizar, apenas, atividades previamente definidas, passando a atuar para responder às solicitações do ambiente.

Embora esta pressão do ambiente seja maior nas empresas privadas, também acontece na Função Pública, que é, por isso, também chamada a responder às solicitações de um ambiente mais volátil e um público mais exigente. O MCT, em particular, deve estar preparado para acompanhar a velocidade de desenvolvimento da Ciência e Tecnologia no país e no mundo, para poder exercer, com qualidade, a sua Missão. O sistema de recompensa com base no cargo, como foi anteriormente referido, não responde às necessidades atuais das organizações, por remunerar o cargo e não as pessoas, conforme o seu desempenho profissional, não permitindo a identificação de talentos e o reconhecimento das pessoas que apresentam um desempenho superior e, por isso, agregam maior valor para a organização. Este constitui uma das principais deficiências da Função Pública, em Moçambique, e tem sido uma das principais razões para a perda de funcionários, para o mercado, com destaque para o setor privado, por ter salários mais atrativos e um sistema de remuneração mais atrelado ao desempenho profissional dos seus colaboradores.

¹⁸ Expressão muito utilizada em Moçambique, proveniente da expressão inglesa *Terms of Reference*,

Todos os entrevistados, sem exceção, queixaram-se do sistema de remuneração praticado pelo MCT, que é determinado pelo Sistema de Carreiras e Remuneração, definido para toda a Função Pública. Uma das razões dessa insatisfação é o fato de o salário não considerar o nível e a qualidade do desempenho dos funcionários, como mostram as palavras de dois dos entrevistados:

“... o salário não considera a forma, nem a qualidade com que o funcionário desempenha as suas tarefas. Não está ligado ao desempenho, portanto” (Entrevistado C).

“não existe nenhuma forma de remuneração variável. Só a remuneração fixa, que é tradicional. Talvez a nova forma de avaliação para a Função Pública, ainda em discussão, possa considerar a sua existência” (Entrevistado F).

Os entrevistados afirmaram, também, que o índice de rotação de pessoal é considerável em toda a Função Pública, com destaque para os técnicos de nível superior, que são os mais procurados, pelo seu nível de formação e qualificação. Note-se que, em virtude de o MCT ter como Missão a gestão da Ciência e Tecnologia, a maioria dos seus funcionários tem formação superior; assim sendo, a probabilidade de rotação do pessoal é grande. Um dos aspectos que causam essa rotação é a política de recompensas (salários e benefícios), em vigor na Função Pública, que dificilmente atrai e retém colaboradores qualificados. Assim, os funcionários consideraram o nível de salários baixo, tanto em relação ao sector privado, como em relação ao custo de vida, como indicam os depoimentos a seguir:

“Julgo que a rotação de pessoal no MCT deve-se aos seguintes aspectos: [...] o MCT possui muitos jovens recém-graduados nas Universidades; [...] o salário para licenciados (classificados como técnicos Superiores de Nível 1) é de, aproximadamente, 500 USD; o custo de vida na cidade de Maputo e no país em geral é elevado. Por exemplo, o arrendamento de uma casa ou apartamento com dois dormitórios, no centro da cidade de Maputo, custa cerca de 400 USD; como resultado destes fatores, os funcionários recém-integrados não possuem habitação própria, nem um meio de transporte, e estão, normalmente, em fase de constituição de família. Com o salário que recebem no MCT, têm dificuldades de satisfazer as suas necessidades básicas e, por isso, sentem-se atraídos por outros empregos, fora da Função Pública. A solução deste desafio não é apenas do MCT, mas da Função pública como um todo” (Entrevistado F).

“Os salários pagos na Função Pública são cinco vezes menores do que os pagos no Sector Privado” (Entrevistado F).

“... no MCT, o nível de rotação do pessoal é alto. Qual a razão? O MCT é uma instituição que faz as coisas acontecerem e as pessoas têm, talvez por essa razão, a idéia de que o MCT paga salários bons e tem muitos recursos, materiais e financeiros. Esta é a visão que as pessoas, de fora, têm sobre o Ministério” (Entrevistado C).

Em resposta à Questão 8 - Estou satisfeito com a remuneração e outros incentivos materiais e facilidades (transporte, alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que me são oferecidas como funcionário do MCT, os respondentes do questionário, 76,1% declararam-se não satisfeitos, como mostra o Gráfico 11, a seguir.

Gráfico nº 11 – Nível de satisfação dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à sua remuneração e outros benefícios.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Constatou-se, também, que alguns funcionários não estão satisfeitos porque consideram que não há justiça e equidade na definição dos salários pagos a funcionários do mesmo nível e categoria, dentro da Função Pública, em Moçambique. A resposta à Questão 17 - Os salários pagos pelo MCT são competitivos em relação à Função Pública (colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, em outras instituições públicas recebem o mesmo salário), evidencia essa insatisfação: 60,9% dos respondentes estão descontentes. Veja-se o Gráfico 12.

Gráfico nº 12 – Nível de satisfação dos funcionários/respondentes do MCT, em relação à equidade e justiça na definição dos salários pagos a colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, dentro da Função Pública

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Outro aspecto que gera alguma insatisfação é o tempo que vai desde a contratação do funcionário até a sua nomeação definitiva, como funcionário público. De acordo com a Lei, o processo leva, no mínimo, dois anos. Como já foi visto, antes da nomeação definitiva, o funcionário não pode usufruir de alguns direitos preconizados para o seu cargo ou função, tais como, transporte, formação, etc., embora estando já a exercê-la. Assim sendo, a percepção que alguns funcionários têm é de injustiça, como afirmou um dos entrevistados:

“... há direitos definidos por lei que não são cumpridos. Para gozar de alguns direitos, é preciso lutar. O Estado, pelo menos, deveria cumprir com os direitos dos funcionários, definidos por Lei” (Entrevistado B).

Em face destas queixas que não são apenas dos funcionários do MCT, mas dos funcionários públicos, de uma maneira geral, o Governo desenhou uma nova política de recompensas, ainda por ser aprovada pelo Conselho de Ministros, cuja implementação está prevista para o ano 2009.

6.2.10 Qualidade de Vida no Trabalho

Com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar e elevar o nível de satisfação dos seus funcionários, as organizações vêm se preocupando com a adoção de programas de gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT). De acordo com Limongi-França (2007, p. 167) a gestão da qualidade de vida requer novas competências, especialmente no nível da gestão das organizações.

Em Moçambique, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, ainda, pouco conhecido no seio das organizações, havendo, por isso, poucas ações que podem ser classificadas como de gestão da QVT. Podem existir, em determinadas organizações, algumas ações pontuais, isoladas, que contribuem para a melhoria do bem-estar dos funcionários, mas não podem ser consideradas como programas de gestão da QVT.

No MCT, por exemplo, existe uma sala para a prática de exercício físico, dentro do edifício mas, ela nunca foi usada, como mostra o depoimento seguinte.

“O MCT não tem programas formais para garantir a QVT dos seus funcionários. Existe um espaço para fazer exercício físico, dentro do edifício do MCT, mas nunca foi utilizado” (Entrevistado H).

Quando confrontados com a questão “O que considera fundamental para que se tenha Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?”, diferentes entrevistados responderam:

“[...] considero que é importante para ter QVT, momentos de convívio entre os colegas, momentos onde as pessoas se podem conhecer melhor. No MCT, com a pressão de trabalho, as pessoas mal se comunicam, no dia-a-dia, por isso não se conhecem. Já houve uma equipe de funcionários do MCT que jogava futebol, mas ninguém ia assistir, conseqüentemente, ela acabou por morrer” (Entrevistado B).

“[...] considero que para ter qualidade de vida no trabalho é fundamental que as funções e responsabilidades sejam bem definidas (termos de referência, bem claros); que a relação de subordinação e hierarquias, também, deve estar clara. A quem devo prestar contas; a existência de recursos necessários para executar, com qualidade, as suas tarefas; boa manutenção e conservação das instalações” (Entrevistado C).

“considero fundamental para uma boa qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio entre o físico e o psicológico, ou seja, a ergonomia física e psicológica, conjugadas com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho” (Entrevistado D).

“considero importante sentir que os colegas se preocupam com o meu bem estar, tanto no trabalho, como fora dele. É importante sentir o carinho dos colegas. Já que os salários da Função Pública são baixos, então é bom que o funcionário público se sinta acarinhado pelos colegas de trabalho. Sentir este suporte, é fundamental para mim” (Entrevistado E).

“para ter QVT, considero importante trabalhar num ambiente saudável, ou seja, ter condições de trabalho, ergonomia, ser ouvido quando se tem uma preocupação, para além do estímulo material” (Entrevistado F).

“quando nos juntamos a uma organização, temos que nos sentir parte dela e da sua equipe” (Entrevistado F).

“É fundamental que a organização siga os modelos modernos de gestão de RH e de gestão em geral” (Entrevistado F).

“a comunicação entre as pessoas que fazem parte da organização é muito importante, para que os funcionários se sintam bem na organização” (Entrevistado G).

“a socialização entre as pessoas cria um ótimo ambiente de trabalho. Os problemas que vão surgindo, são resolvidos conjuntamente” (Entrevistado H).

Respondendo à questão “Considera que os funcionários do MCT gozam de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho? Comente!”, os entrevistados disseram:

“[...] não considero que os funcionários do Ministério tenham qualidade de vida no trabalho porque trabalham sob muita pressão. O horário oficial estabelecido para o trabalho, nunca é cumprido” (Entrevistado F).

“há uma dificuldade muito grande com o transporte. Alguns funcionários, por vezes, para chegarem ao MCT, têm que vir de táxi! Com os salários que ganham!” (Entrevistado C)

“o salário não considera a forma, nem a qualidade com que o funcionário desempenha as suas tarefas. Não está ligado ao desempenho, portanto” (Entrevistado F).

“Os salários pagos na Função Pública são cinco vezes menores do que os pagos no Sector Privado” (Entrevistado F).

Apesar das queixas e de alguma insatisfação revelada nas entrevistas, 64,7% dos funcionários do MCT consideraram que o trabalho que realizam no MCT, tem uma influência positiva na sua qualidade de vida, no trabalho, assim como fora dele. O Gráfico 13, a seguir, mostra o resultado das respostas à Questão 30 - O trabalho que realizo no MCT interfere positivamente na qualidade da minha vida, tanto dentro do trabalho como na vida pessoal.

Gráfico n° 13 – percepção dos funcionários/respondentes do MCT sobre a influencia do trabalho que realizam, na sua qualidade de vida.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Em virtude de os funcionários considerarem que trabalhar no MCT é um desafio interessante, por se tratar de uma área nova, e de grande impacto para o desenvolvimento dos recursos humanos e do país, a sua posição quanto à influência do seu trabalho, na sua qualidade de vida, faz sentido; ou seja, fato de trabalhar em uma instituição de prestígio, como é o MCT, constitui um dos motivos de orgulho e satisfação para os funcionários.

Soube-se também que, no âmbito da promoção de QVT, o MCT tem um programa de prevenção da pandemia do HIV-SIDA, para os próprios funcionários.

Em síntese, os funcionários entrevistados consideraram aspectos fundamentais para a Qualidade de Vida no Trabalho: salário justo e adequado; equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar; reconhecimento do desempenho por parte dos colegas e chefias; definição clara dos Termos de Referência (TORs); e, convívio e solidariedade entre colegas. Outros aspetos

foram mencionados tais como, a saúde, formação, etc., mas, os indicados anteriormente foram citados com maior frequência.

Parte considerável dos entrevistados mostrou-se insatisfeita com a carga excessiva de trabalho, o que resulta em várias horas de permanência no escritório, em detrimento do tempo dedicado à família. De forma generalizada, mostraram-se muito insatisfeitos com o nível de salários que auferem, tendo em conta o custo de vida e a sua responsabilidade e desempenho profissionais, e os salários pagos pelo sector privado. Estão, contudo, conscientes de que o problema dos salários é de todo o Aparelho do Estado e não apenas do MCT.

Em razão dessas queixas, consideram que não têm a Qualidade de Vida que desejariam ter, mas esperam que o futuro seja melhor, como resultado da consolidação do MCT, da revisão das leis sobre os salários e da contratação de mais pessoal, que poderá resultar na redução da pressão e da carga de trabalho.

6.2.11 Motivação e Comprometimento

Atualmente não existe no MCT uma política específica de incentivos e motivação dos funcionários, o que constitui uma das fontes de insatisfação do pessoal, segundo alguns dos entrevistados. Os salários e outros benefícios sociais, tais como, o direito a habitação, direito a carro, não dependem do nível de desempenho dos funcionários, mas da posição que ocupam.

No entanto, foram, também, indicadas pelos entrevistados, fontes de motivação para ser funcionário do MCT nomeadamente, a estabilidade de emprego e a regularidade do pagamento dos salários, a possibilidade de formação académica e profissional e o exercício de uma atividade multidisciplinar.

Como fontes de desmotivação, foram mencionadas as seguintes: o fraco acompanhamento do desempenho, a falta de distinção entre os funcionários, de acordo com o seu desempenho profissional, a falta de recompensas e incentivos e o salário baixo, relativamente ao nível de salários pagos pelas instituições privadas.

Outras situações que, também, baixam o nível de motivação, foram apontadas pelos entrevistados:

“não tenho condições para realizar o meu trabalho com satisfação porque me faltam os recursos básicos. Faltam-me condições mínimas de trabalho! Há coisas básicas que não são satisfeitas” (Entrevistado B).

“considero que o mínimo que se pode ter, é um tratamento digno, como funcionário do MCT, tendo as mínimas condições necessárias para exercer o meu trabalho. Às vezes tenho que recorrer à Secretária Permanente ou ao Ministro, para ter o mínimo para trabalhar!” (Entrevistado G).

“Pela escassez de recursos, por vezes, mesmo tendo direitos estabelecidos por Lei, os funcionários não usufruem deles. Por exemplo, as vezes realizam-se viagens em missão de serviço, sem que sejam atribuídas as correspondentes ajudas de custo para o alojamento e a alimentação. Isso desmotiva e desmobiliza os funcionários! Parece que não há o mínimo de respeito pela vida dos outros! Por vezes, quando a viagem é feita por terra, entregam-se viaturas sem a mínima condição para realizar a viagem!” (Entrevistado D).

Notou-se também, durante a pesquisa de campo, o empenho de muitos funcionários na realização do seu trabalho que, normalmente, é feito sob muita pressão. No dizer dos funcionários, essa pressão deriva do fato de haver menos pessoas para as atividades a serem realizadas pelo Ministério. A situação se agrava por haver sempre reuniões de diversa natureza, que acabam reduzindo as horas dedicadas ao trabalho, durante as horas normais de expediente.

De acordo com a Pirâmide de Hierarquia de Necessidades de Maslow (Casado, 2002), os funcionários do MCT não satisfizeram sequer as necessidades fisiológicas, em virtude de auferirem salários baixos, relativamente ao custo de vida no país, e por não terem, ainda, condições de trabalho adequadas, especialmente por falta de espaço físico, bem como pela pressão que sentem no trabalho, motivada pela falta de pessoal para preencher algumas vagas ainda existentes no Quadro do MCT.

A Teoria Y, de McGregor, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002), defende que a motivação cresce, se as pessoas participam no processo de tomada de decisão, se têm maior responsabilidade, se realizam um trabalho com desafios e se existem boas relações de trabalho e de socialização. No MCT, embora com tendência a mudar, os funcionários afirmaram que o processo de tomada de decisão é pouco participativo, as metas e objetivos (na prática) emanam de um pequeno grupo de pessoas. Disseram, também, que não existe entre os funcionários do MCT, um sentimento de coesão e espírito de equipe.

No entanto, a maioria das pessoas entrevistadas declarou-se comprometida com o MCT e orgulhosa por fazer parte da organização, como se pode verificar pelos depoimentos a seguir:

“O que me motiva a ficar no MCT, é a paixão que tenho por desafios e pelas responsabilidades da minha função. Isso me motiva. Tenho desejo de fazer alguma coisa útil e sinto que estou a passar pela fase da recruta militar/tropa. Acredito que as condições de trabalho que tenho hoje, tendem a melhorar” (Entrevistado C)

“considero que, de uma maneira geral, as pessoas estão motivadas a trabalhar, apesar das dificuldades e das frustrações que não são pequenas, em resultado do nível de salários insatisfatório, da pressão de trabalho e da falta de espaço e condições materiais para exercer a função com qualidade” (Entrevistado F).

“considero-me motivado e comprometido com a instituição. A minha motivação vem do desafio que enfrento no trabalho. O fato de saber que eu tenho que fazer determinado trabalho e que a realização desse trabalho depende de mim” (Entrevistado H)

Os resultados das respostas à Questão 7 – Existe um comprometimento dos funcionários do MCT com a instituição e estes se identificam com os objetivos do Ministério, também evidenciam esse comprometimento, dado que, embora 23,9% dos respondentes não tenham concordado, 60,9% concordaram com a existência de comprometimento dos funcionários com o Ministério e seus objetivos, como ilustra o Gráfico 14, a seguir.

Gráfico nº 14 Opinião dos funcionários/respondentes do MCT sobre a existência de comprometimento dos funcionários com o MCT e seus objetivos

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Verificou-se, ao longo das entrevistas, que trabalhar no MCT é prestigiante, por se tratar de uma área nova, cujos resultados influenciam e beneficiam todas as áreas de desenvolvimento socioeconômico e cultural do país. Alguns dos entrevistados declararam:

“Eu estou comprometido e motivado, porque trabalhar no MCT é estar numa área nova (C&T), com grande prestígio e um papel importante no desenvolvimento do país” (Entrevistado C).

“Eu, pessoalmente, tenho um grau de satisfação/motivação muito alto, porque tenho o privilégio de fazer as coisas acontecerem. Sou um dos funcionários mais antigos do MCT e tive o privilégio de

ver grande parte dos funcionários chegarem e ver as coisas a mudarem para melhor. Os desafios são grandes, mas fazem parte do processo de crescimento e consolidação” (Entrevistado F).

A importância e o prestígio que o MCT tem na sociedade moçambicana, fazem com que as pessoas tenham vontade de permanecer trabalhando no Ministério por muitos anos, como se pode constatar na resposta à Questão 28 – Eu gostaria de trabalhar nesta organização por muito tempo (até 2025, por exemplo), representada no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico nº 15 Manifestação da vontade dos funcionários/respondentes do MCT em permanecer trabalhando na organização por muito tempo

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Ainda sobre motivação, constatou-se que os funcionários do MCT sentem que o seu trabalho é importante para a vida dos moçambicanos, tendo em consideração a própria Missão do Ministério, de promover e desenvolver a ciência e tecnologia no país. Na resposta à Questão 29 – Considero que o meu trabalho contribui para melhorias nas condições de vida das comunidades, em Moçambique – 82,6% dos respondentes concordaram, o que reflete a importância que eles próprios percebem, sobre o seu trabalho e sobre o papel do MCT, na sociedade moçambicana.

Gráfico nº 16 – Percepção dos funcionários/respondentes do MCT sobre a importância do seu trabalho para a sociedade moçambicana

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

Esta percepção sobre a importância do seu trabalho na sociedade é uma das razões que explica a vontade que os funcionários têm de permanecer trabalhando no MCT, como se viu na resposta à Questão 28, mesmo com as dificuldades e insatisfações que sentem hoje. Segundo um dos depoimentos,

“[...] tratando-se de um Ministério novo, é preciso que haja um esforço inicial, mas ele tem que ter um fim. Por isso, espero que as dificuldades que temos agora, acabem em breve” (Entrevistado B).

6.2.12 Atividades de Cidadania

Vimos que, no exercício da sua Missão, de promover, gerir e disseminar a Ciência e Tecnologia no país, o MCT acaba por ter uma função social que contribui para diminuir o fosso e os desequilíbrios de riqueza e desenvolvimento, entre os cidadãos e entre as diferentes regiões do país. Um dos entrevistados disse:

“considero que o MCT exerce várias atividades de cidadania porque ele próprio tem como Missão desenvolver o país e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Considero, por exemplo, uma atividade de cidadania, promover construção de baixo custo, porque está a beneficiar as comunidades carentes” (Entrevistado F).

“para portadores de necessidades especiais, o MCT tem alguma coisa feita: as rampas de acesso ao edifício e os sanitários, próprios para deficientes. Não tem, no entanto, elevadores, nem rampas para facilitar o acesso de deficientes aos pisos superiores do edifício” (Entrevistado B).

Note-se, no entanto, que a questão sobre a cidadania foi colocada, tanto nas entrevistas, como no questionário, para verificar a existência de atividades específicas, desenvolvidas pelo

MCT, com vistas à inclusão de minorias, tais como, portadores de necessidades especiais, mulheres e outras minorias.

Pela resposta dos entrevistados, assim como pela observação feita, durante a coleta de dados, verificou-se que o MCT não implementa, ainda, nenhum programa específico, dentro das atividades de cidadania, embora esteja na Constituição da República, na filosofia do Estado Moçambicano e do próprio MCT. Contudo, é intenção do Ministério, promover e implementar este tipo de programas.

“Gostaria aqui de lembrar que o *core business* do MCT, é todo de responsabilidade social e, nesse sentido, no seu dia a dia, realiza atividades de responsabilidade social. Por exemplo, o *empowerment* das vilas [que diminui a carência e desigualdade social dos cidadãos]” (Entrevistado F).

A falta de ações e programas que promovam a inclusão social é, também, evidente na resposta à Questão 25 – “No MCT existem programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias”, como mostra o Gráfico 17, a seguir, em que 47,8% dos respondentes discordaram com a existência de atividades de cidadania, e 34,8% ficaram indiferentes.

Gráfico nº 17 – Nível de concordância dos funcionários/respondentes do MCT, sobre a existência de programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias.

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008.

A gestão do MCT está consciente da importância deste tipo de atividades e tem em perspectiva, a implementação de programas desta natureza. É preciso considerar, no entanto, que o MCT está ainda em fase de consolidação e, por isso, com as prioridades voltadas para outras atividades essenciais para a conclusão desse processo.

A Seção seguinte é dedicada às conclusões da pesquisa, onde também são indicadas as limitações da pesquisa, as contribuições do estudo e, finalmente, as recomendações para pesquisas futuras.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como propósito básico levantar e descrever os aspectos essenciais da estratégia de gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique e, a partir daí, propor algumas mudanças que poderão tornar essa gestão mais adequada ao cumprimento efetivo da Missão e ao alcance da Visão do Ministério, tendo em consideração as características e os desafios do ambiente contemporâneo, cada vez mais globalizado e altamente competitivo.

Tendo como suporte a revisão da literatura, procurou-se responder à seguinte questão fundamental da pesquisa: Como é feita a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, e como ela pode contribuir para o atendimento da sua Missão e alcance da sua Visão?

Para responder a esta questão, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, descritiva, através do método de estudo de caso, por esta abordagem metodológica apresentar-se a mais adequada, tendo em conta o objetivo e a questão da pesquisa que se pretendia responder. A pesquisa teve por objetivo estudar uma organização específica, no contexto da realidade moçambicana.

A organização estudada foi o Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, escolhido por ser uma instituição que, pela sua Missão, exerce um papel determinante no planejamento estratégico do desenvolvimento dos recursos humanos no país e, por isso, essencial para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos moçambicanos. Além disso, o MCT manifestou o seu interesse na pesquisa, tendo oferecido as condições necessárias para a sua realização.

O contacto com os funcionários do MCT, dos diferentes níveis da hierarquia, tanto por meio de entrevistas ou conversas informais, foi bastante enriquecedor e permitiu um melhor entendimento do funcionamento, da importância e do papel desempenhado pela gestão de recursos humanos na instituição.

Como foi destacado anteriormente, a gestão de pessoas no MCT, sendo um órgão público, rege-se pelas Leis, Normas e Diretrizes do Estado, para toda a Função Pública. As políticas e práticas de gestão de recursos humanos do MCT são definidas respeitando a esses instrumentos legais, essencialmente, a Lei do Trabalho, o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE) (Decreto nº 14/87, de 20 de Maio), o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) (Decreto Presidencial nº 64/98, de 3 de Dezembro), o Sistema de Avaliação do Desempenho (Resolução do CNFP nº 11/97, de 29 de Julho), entre outros. Dessa forma, a autonomia e a margem de manobra do MCT são limitadas. Assim sendo, constatou-se que existe um alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas do MCT e o Programa e políticas do Governo. Segundo os autores pesquisados (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006; Fleury; Fleury, 1995; Fombrun; Ticky; Devanna, 1984; Fischer, 2002; Sammartino, 2002), este alinhamento entre as duas estratégias é desejável e determinante para a satisfação e comprometimento dos funcionários, com reflexos positivos no desempenho profissional e organizacional.

Entretanto, a partir da análise das evidências coletadas, foi possível verificar que as políticas, normas e diretrizes que regulam a gestão de pessoas na Função Pública apresentam deficiências que as tornam pouco efetivas e inadequadas à realidade e contexto atuais. Deve ser ressaltado, no entanto, que estão em curso, mudanças nesses instrumentos legais, nomeadamente, a reformulação do Estatuto Geral do Funcionário do Estado, revisão do Sistema de Carreiras e Remuneração, bem como no Sistema de Avaliação do Desempenho, com vistas a torná-los instrumentos mais efetivos, mais objetivos e adequados à realidade, tanto da Função Pública como do país.

Verificou-se, também, que a área de recursos humanos é considerada como um parceiro estratégico (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006) na gestão do MCT. Esta importância dada ao papel da gestão de RH é materializada pela participação da Direção de Administração e Recursos, onde está integrada a gestão de RH, nas discussões sobre assuntos estratégicos relacionados, não só com a gestão de pessoas, mas com a gestão do Ministério.

Com base na análise detalhada dos dados, constatou-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas atualmente em vigor no MCT, não satisfazem as expectativas dos funcionários, assim como da própria organização. A gestão de pessoas no MCT apresenta alguns pontos fracos que requerem a atenção da gestão do Ministério, porque têm influência negativa no nível de

satisfação dos funcionários, no seu trabalho. Verificou-se que grande parte das deficiências são comuns a todo o Aparelho do Estado, pelas razões anteriormente mencionadas. Foram identificadas como deficiências da gestão de pessoas no MCT, as seguintes:

- Embora se tenha verificado que, tanto o MCT, como os próprios funcionários do MCT, consideram relevante a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PEDRH) no MCT e no país como um todo, ainda não se encontram criadas todas as bases para a sua implementação. Por exemplo, ainda não existe um Plano de Formação do pessoal do Ministério, aprovado.
- Constatou-se que existem questões de Gestão e Liderança (Limongi-França; Arellano, 2002), não satisfatórias, mencionadas pelos funcionários que participaram da pesquisa, tais como, um excesso de formalismo na relação entre os funcionários e seus superiores hierárquicos, o que inibe a sua criatividade e participação nas decisões sobre o seu trabalho, com as consequências negativas daí advindas, para o desempenho profissional e institucional; um sistema de comunicação deficiente e pouco efetivo, tanto entre os funcionários, como entre estes e suas chefias. No processo de comunicação, por vezes não se respeita a hierarquia, alegadamente, em resultado da pressão de trabalho e urgência com que se deve responder às demandas organizacionais. A falta de espírito de equipe também foi mencionada como um dos problemas. Cada funcionário exerce o seu trabalho individualmente, perdendo-se, desta forma, as possíveis vantagens sinérgicas existentes.
- Foi visto que o processo de Recrutamento e Seleção (Limongi-França, 2007) do MCT segue as normas da Função Pública, que determinam um período de, pelo menos dois anos, para que um indivíduo integre o Quadro de qualquer órgão público, de Moçambique. Isto tem criado algumas limitações no usufruto de direitos e benefícios por parte de funcionários que, embora estando já em exercício, não são considerados funcionários públicos. Como resultado, há funcionários insatisfeitos, sendo que alguns até chegam a abandonar o MCT, para procurarem emprego em outra instituição, fora da Função Pública.

- A Avaliação do Desempenho no MCT, não é feita de acordo com as recomendações feitas por pesquisadores da área, que defende que ela deve estar vinculada ao sistema de carreiras e à definição do salário. Ela é feita uma vez por ano, pelo superior hierárquico, apenas para cumprir o que está legalmente definido, sem que o resultado influencie a definição da carreira e o desenvolvimento dos funcionários. Não há um *feedback* regular sobre o desempenho profissional do funcionário. Como já foi visto, este Sistema de Avaliação do Desempenho, já está em fase de reformulação, por decisão do Governo. A avaliação do desempenho é, também, uma fonte de (in)satisfação dos funcionários, dependendo da forma como ela é feita, e como os resultados são utilizados. Sentir que o seu trabalho é avaliado e reconhecido, é motivador para o indivíduo, diz Limongi-França (2007).
- A gestão da Carreira Profissional dos funcionários do MCT é feita com base no Sistema de Carreiras e Remuneração, definido para os funcionários públicos, não havendo grande espaço para que estes participem na gestão das suas carreiras, como recomenda a literatura (Dutra, 2006; Limongi-França, 2007). É verdade que há possibilidade de ascensão na carreira, de forma automática, desde que o funcionário não tenha uma má avaliação do seu desempenho. Na verdade, esta ascensão na carreira não depende da competência e qualidade com que o funcionário entrega o seu trabalho.
- Relativamente à Formação, Treinamento & Desenvolvimento (T&D), existe o problema de não haver um Plano de Formação Aprovado, que possa ser implementado. No entanto, este não é o principal entrave para a materialização da formação dos funcionários, mas essencialmente, o fato de muitos deles estarem ainda a espera de serem enquadrados como funcionários públicos, pois não completaram os dois anos de trabalho requeridos. Verificou-se existem funcionários insatisfeitos com esta situação, especialmente os mais jovens. Outro constrangimento para a formação é a escassez de recursos financeiros.

- A Remuneração (Limongi-França, 2007; Hipólito, 2002; Dutra, 2006) foi identificada como uma das principais fontes de insatisfação dos funcionários. Como em toda a Função Pública, de Moçambique, os salários estão abaixo das necessidades mínimas para o sustento das famílias. O MCT tem funcionários com um nível de qualificação alto, para o contexto moçambicano, e, por isso, muito procurados no mercado. O setor privado paga salários relativamente superiores à Função Pública, o que faz com que o nível de rotação do pessoal¹⁹ seja alto, especialmente no pessoal mais jovem, atraídos para o setor privado, que tem salários mais atrativos e mais competitivos.

- Os funcionários consideraram aspectos fundamentais para a sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Limongi-França, 2007), o reconhecimento do seu trabalho, o convívio entre colegas, o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida fora dele, e a percepção de um salário justo e adequado às suas funções. Como resultado da pressão de trabalho e dos salários que consideram inadequados e não competitivos, parte significativa dos funcionários considera-se insatisfeita com a sua QVT. Mencionaram também a exigüidade de espaço físico. Entretanto, durante a realização da pesquisa, estavam em processo de aquisição de novas instalações para resolver este problema.

- Verificou-se que não existem ainda programas específicos no âmbito da Cidadania Organizacional (Casado, 2002), mais especificamente, dedicadas a portadores de necessidades especiais e a minorias, mas é uma preocupação que está presente na agenda do MCT. Aliás, a própria Missão do MCT, de promoção da C&T no país, visa eliminar os desequilíbrios de toda a espécie e eliminar a exclusão social.

Apesar de terem mencionado pontos de insatisfação, os funcionários que participaram da pesquisa, de uma maneira massiva, declararam-se motivados e comprometidos com o MCT. A Motivação (Casado, 2002) e Comprometimento (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006) declarados, têm como principais razões, os desafios profissionais, o papel de relevo desempenhado pelo MCT, no desenvolvimento do país e a reputação e prestígio que o Ministério tem na sociedade moçambicana e não só. Foram unânimes em afirmar que

¹⁹ *Turnover/rotatividade*

esperam um futuro, a curto e médio prazos, bem melhor, com a consolidação da instituição e a revisão das Normas e Diretrizes do Estado para a Função Pública.

Em face das deficiências acima descritas, cabe recomendar a introdução de algumas práticas que, de acordo com os autores consultados nesta pesquisa, são determinantes, para o sucesso da gestão de pessoas no MCT, por intermédio de:

- introdução de um modelo de tomada de decisão mais participativo, onde todos os funcionários discutem os objetivos e metas da organização para promover entre os funcionários o sentimento de satisfação e orgulho de pertencer à organização (Albuquerque, 2002; Limongi-França, 2007);
- melhoria da liderança e construção de um espírito de equipe, não apenas por intermédio da promoção de trabalhos em grupo e convívios, mas fazer com que todos tenham os mesmos objetivos e olhem para a mesma direção;
- estabelecimento e implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho, bem conhecido por todos os funcionários, com indicadores de desempenho claros, recompensando e reconhecendo os funcionários com desempenho superior;
- estabelecimento de uma relação entre o desempenho individual e o desempenho organizacional. A vantagem que daqui advém, é fazer com que as pessoas se sintam úteis na organização;
- desenvolvimento de um plano consistente de Treino e Desenvolvimento (T&D) e formação do pessoal, com critérios claros e aprovados, considerando as necessidades das áreas críticas da instituição, sem, contudo, esquecer de considerar as expectativas dos funcionários;
- estabelecimento de uma escala salarial específica para o pessoal da Função Pública, aprovada pelo Governo.

Sintetizando, pode afirmar-se que apesar de existir uma estratégia de gestão de pessoas no MCT, alinhada à estratégia organizacional e à estratégia do Governo, há ainda um caminho a ser percorrido, para que essa gestão esteja adequada à Missão do MCT. No entanto, para que estas deficiências sejam resolvidas, é preciso que sejam introduzidas e implementadas mudanças ao nível de toda a Função Pública, e não apenas no MCT.

Em virtude de o mundo estar em constante mudança e desenvolvimento, e cada vez mais globalizado e, em decorrência, novas tecnologias vão surgindo e novas descobertas científicas vão sendo feitas e demonstradas por todos os cantos do planeta, o MCT tem o grande desafio de promover o desenvolvimento da C&T em Moçambique, para que o país possa acompanhar esse desenvolvimento global. Sem dúvida, os Recursos Humanos são essenciais nesse processo.

7.1 Limitações da Pesquisa

Na realização desta pesquisa deparou-se com algumas limitações que a seguir se apresentam:

Por se tratar do estudo de um caso único, isolado e específico, os resultados desta pesquisa não poderão ser generalizados para outros Ministérios ou outras Instituições Públicas, mesmo que tenham características similares ao MCT; (YIN, 2001).

Uma das fontes de evidência utilizada foi a entrevista, comumente aplicada no estudo de caso. Apesar de ter como pontos fortes o fato de serem direcionadas ao tópico do estudo de caso e de fornecerem inferências causais percebidas, têm pontos fracos que podem ter influência no resultado da pesquisa. Os pontos fracos apontados por Yin (2001, p. 113) são: a possibilidade de vieses resultantes de questões mal elaboradas, que podem resultar em respostas viesadas, imprecisões por lapsos de memória do respondente, ou ainda, o entrevistado pode dar as respostas que julgar serem as que o entrevistador espera ouvir. É um método de pesquisa que envolve alguma subjetividade e julgamento do pesquisador, na análise dos resultados, sendo mais susceptível ao viés do investigador (YIN, 2001).

Finalmente, consideram, também, limitações da pesquisa, as limitações próprias da “técnica de análise de conteúdo”, utilizada na análise dos dados qualitativos desta pesquisa, que estão indicadas na seção dedicada aos procedimentos metodológicos.

7.2 Contribuições da Pesquisa

A presente pesquisa assume particular relevância dado que trata de um assunto de grande importância estratégica no desenvolvimento sustentável do país, e também para a erradicação da pobreza absoluta²⁰, abaixo da qual vivem muitos cidadãos moçambicanos e porque é um assunto ainda pouco conhecido no país. Ao se tratar da gestão de pessoas na área de Ciência e Tecnologia de Moçambique, está-se a contribuir para a melhoria efetiva das condições e qualidade de vida dos moçambicanos, considerando que a Ciência e Tecnologia é uma área

²⁰ Pessoas que vivem abaixo do nível de pobreza absoluta, são aquelas que não têm as condições básicas, essenciais para viver com dignidade, tais como: alimentação, condições de sanidade, acesso a água potável, acesso a tratamento sanitário, etc. existem pessoas a (sobre) viver assim em Moçambique.

transversal que acaba influenciando o desenvolvimento de todas as outras áreas socioeconômicas do país.

Ao fazer o levantamento e descrição da gestão de pessoas no MCT e propor a introdução de mudanças que poderão trazer melhorias a essa gestão, espera-se estar a contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos funcionários do Ministério que, por sua vez, poderá resultar na melhoria do desempenho da própria instituição. Esta correlação entre a gestão de pessoas e o desempenho profissional foi vista na análise dos dados da pesquisa, através do coeficiente de correlação de Pearson.

No ato da entrevista com Sua Excelência o Ministro da Ciência e Tecnologia, percebeu-se que a estratégia do MCT contida na Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM) está ainda na fase inicial da sua implementação. A sua implementação compreende, entre outros vários aspectos, o desenvolvimento planejado e equilibrado dos recursos humanos, até o nível das províncias e localidades do país, como uma das formas de se conseguir o equilíbrio no desenvolvimento regional de Moçambique. Esta pesquisa constitui uma das contribuições, ainda que em pequena escala, para se conseguir esse objetivo de médio e longo prazos.

7.3 Recomendações para Estudos Futuros

Existe muito pouca experiência do MCT em termos de Gestão e Desenvolvimento Estratégico de RH, por se tratar de um Ministério muito novo, criado há apenas três anos. O MCT tem ainda algumas deficiências na gestão de pessoas e, por isso, muito há ainda por fazer. Assim sendo, estudos, pesquisas e trabalhos neste âmbito são recomendáveis e poderão contribuir significativamente para melhorar a situação do Ministério na área de Gestão de RH.

É recomendável que se dê continuidade a esta pesquisa, tanto alargando a base e a profundidade das áreas aqui estudadas e, eventualmente, fazendo-se um estudo longitudinal, que revele a evolução da Gestão Estratégica de RH no MCT, ajudando, ao mesmo tempo, no decorrer do tempo de pesquisa, a corrigir eventuais erros e melhorar outros aspectos de RH. Recomenda-se o desenvolvimento de uma pesquisa com essa natureza, no âmbito de um programa de doutoramento.

Esta pesquisa poderá servir de referência para outras instituições públicas de Moçambique, que queiram desenvolver estudos similares, como poderá servir, também, como *Benchmark*, para instituições com características similares às do MCT.

O MCT disponibilizou informações e materiais ricos e de grande relevância para a realização da pesquisa, o que permitiu conhecer, não só, a gestão de pessoas do próprio Ministério, mas também aspectos relevantes da gestão dos funcionários públicos, tais como Leis e Diretrizes que regulam e orientam essa gestão. A riqueza da informação disponibilizada sugeria uma série de outras análises e estudos relacionados com o Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Função Pública, no entanto, considerando os recursos disponíveis e, sobretudo, o problema de pesquisa, a atenção foi concentrada na gestão de pessoas no MCT e verificação do seu alinhamento com as estratégias da organização e do Governo. Contudo, estudos interessantes e relevantes para a melhoria da gestão dos serviços públicos e para o desenvolvimento do país poderão ser desenvolvidos, com base na informação disponível.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Administração Participativa: Modismo ou Componente de um Novo Paradigma de Gestão? **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 1995.

_____. **Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa**. São Paulo, 1982. 236 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

_____. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. 238 p. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total, RAUSP- **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v.33, n.2, p. 40 -51, abril/junho, 1998.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas de Planilhas Excel, Editora Atlas, São Paulo, 2003.

_____. **Planejamento Estratégico para Unidades e Departamentos da USP**: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. São Paulo, 2004. 148 p. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. R. NEWTON. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**. v. 51, n 1, p 17-31, 2002.

BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**: Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1971.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**, 3. ed., Saraiva, São Paulo, 2002.

CAMPOMAR, M. C. Pesquisa em marketing e seus problemas *versus* pesquisa de marketing. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Gestão.Org. v. 4, n. 2, p. 213-223, maio/ago. 2006.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

CONOVER, W. J. **Practical Nonparametric Statistics**. 3ª ed. John Wiley & Sons, Inc. 584p., 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão por competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FITZ-ENZ, J. Retorno do Investimento em Capital Humano. Markon Books, São Paulo, 2001.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA, Jr. M. M. Aprendizagem e Gestão do conhecimento. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2003.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

GIANNETTI, E. **Felicidade**: diálogos sobre o bem-estar na civilização. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GILGUN, J. F. The four cornerstone of qualitative research. **Qualitative Health Research**. v. 16, n. 3, p. 436-443, Mar. 2006.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa**: Tipos Fundamentais. **RAE/FGV**. vol. 35, nº 3. Maio/Junho, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDAR, Z.; MENDES, R.; FACCI, R. **O desafio da equidade em saúde e segurança no trabalho**. Foz do Iguaçu: ICOH: VK Editora, 2004.

HARWOOD, T. G.; GARRY, T. An Overview of Content Analysis. **The Marketing Review**, v. 3, p. 479 – 498, 2003.

IKEDA, A. A. Pesquisa qualitativa em administração: uma discussão de suas características, usos e aplicações. 2007.

KELLER, G. **Academic Strategy**: the management revolution in American higher education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KRIPPENDORFF, K.. **Content analysis**. An introduction to its methodology. Thousands Oaks: Sage Publications, 6. ed., 1986.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Práticas de Recursos Humanos PRH**: Conceitos Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: Uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade**: A Gestão de Pessoas no Setor Público. 2007.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MASSINGUE, V. S. **Building Awareness and Supporting African Universities in ICT Management: The Big ICT Five (Strategy Development/Acquisition, Implementation, Utilization, Service and Management).** Maputo: CIEDDIMA Editora, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 2003.

_____.; LAMPEL, J. ; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bolinam, 2000.

MOÇAMBIQUE. Decreto Presidencial nº. 13, de 04/02/2005. **Criação do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. Decreto Presidencial nº. 17, de 11/02/2005. **Atribuições e competências do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. Diploma Ministerial nº. 153, de 02/09/2005. **Estatuto Orgânico do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. Decreto nº. 32, de 30/09/2006. **Criação do Conselho de Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. Decreto nº. 24, de 05/07/2007. **Criação dos Centros Regionais de Ciência e Tecnologia Sul, Centro e Norte.** Maputo, 2007.

_____. Decreto nº 14/87, de 20 de Maio – **Aprova o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE).** Maputo, 1987.

_____. Resolução do Conselho Nacional da Função Pública nº 11/97, de 29 de Julho. **Aprova Os Modelos de Classificação Anual dos Funcionários do Estado.** Maputo, 1997.

_____. Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro. **Aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração.** Maputo, 1998.

_____. Resolução do Conselho de Ministros, na 15ª Sessão Ordinária de 27/06/2006 - **Aprova a Estratégia de Ciência Tecnologia e Inovação de Moçambique.** Maputo, 2006.

_____. Comitê de Conselheiros. **Agenda 2025: Visão e Estratégias da Nação.** Maputo, 2003.

_____. **Programa de Ação para Redução da Pobreza Absoluta 2006-2009 - PARPA II** –. Maputo, 2005.

MURITUBA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; MURITUBA, S.N. e HOURNEAUX Jr., F. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo. *In*: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 21., 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do 21º Encontro da Anpad – Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

NEUENDORF, K. A. **The content analysis Guidebook**. Thousands Oaks: Sage Publications, 2002.

NIGRO, F. A.; **Administração de Pessoas no Serviço Público**. Fundação Getúlio Vargas Serviços de Publicações. Rio de Janeiro: GV – Brasil, 1966.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Eficácia operacional não é estratégia. *In*: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas perspectivas para os funcionários de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

_____. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação . *In*: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas perspectivas para os funcionários de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. São Paulo: Fundacentro, 1999.

SAMMARTINO, W. **A Integração do Sistema de Gestão de Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais**. São Paulo, 2002. 242 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SILVERMAN, D. Qualitative research: meanings or practices. **Information Systems Journal**, v. 8, n. 1, p. 3-20, 1998.

SONDHI, R. **Total Strategy**. BMC Global Services Publications, 2003.

TOBIN, G.; BEGLEY, C. Methodological rigour within a qualitative framework. **Journal of Advanced Nursing**. Methodological Issues in Nursing Research, v. 48, n. 4, p. 388-396, 2004.

TORRINGTON, H.; TAYLOR. **Human Resources Management**: Pearson Education Limited, 2002.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: Novas perspectivas para os profissionais de RH. 2ª. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning..

WHITTEMORE, R.; CHASE, S. K.; MANDLE, C.L. Validity in qualitative research. **Qualitative Health Research**, v. 11, n. 7, p. 522-537, 2001.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho**: ergonomia e técnica. São Paulo: FTD, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O MINISTRO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

APÊNDICE B2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES, CHEFES DE DEPARTAMENTO E OUTROS GESTORES DO MCT - MOÇAMBIQUE

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH) NO MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT) DE MOÇAMBIQUE

APÊNDICE 4 – EXTRATOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM A GESTÃO DE TOPO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

APÊNDICE 5 – QUADROS E GRÁFICOS SOBRE OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O MINISTRO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

1. Na opinião de Vossa Excelência, qual é a importância que o Plano de Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos (PDERH) do MCT de Moçambique tem:
 - a. Dentro do próprio MCT?
 - b. Fora do MCT (comunidades e país)?
2. Existe no MCT alguma política de desenvolvimento de RH?
 - a. Se sim, qual é a sua essência?
 - b. Se não, porquê?
3. Na opinião de Vossa Excelência, haverá alguma diferença a considerar, em termos de priorização de alguma (s) área (s) ou direções do MCT, no processo de elaboração e/ou implementação do PDERH? Quais e porquê?
4. O Plano de Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos que Vossa Excelência idealiza, tem alguma ligação com o Programa do Governo e com a Agenda 2025. Quais são essas ligações?
5. Na gestão de pessoas existem novos conceitos tais como - liderança, gestão por competências, comprometimento organizacional, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Quais desses conceitos são utilizados pelo MCT na sua gestão de pessoas?
6. O Plano de Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos é um projeto sustentável, em termos financeiros e de tempo, tendo em conta as condições e a realidade do país? Ele é um Plano que se pretende, de curto, médio ou longo prazo?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES, CHEFES DE DEPARTAMENTO E OUTROS GESTORES DO MCT - MOÇAMBIQUE

Sobre o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PEDRH) no MCT e sobre as atuais práticas de Gestão de Pessoas

1. As práticas e políticas de gestão de RH no MCT estão alinhadas ao Programa do Governo e à Agenda 2025? Como?
2. Na gestão de pessoas existem novos conceitos tais como - liderança, gestão por competências, comprometimento organizacional, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Quais desses conceitos são utilizados pelo MCT na sua gestão de pessoas?
3. Conhece a Missão, Visão, Políticas e Metas do MCT? Sente-se comprometido com elas?
4. Qual é a importância e o impacto que julga ter um Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PEDRH) do MCT:
 - a. No próprio MCT?
 - b. Fora do MCT?
5. No desenho do PEDRH, considera alguma das áreas do MCT prioritárias? Quais e porquê?
6. Em sua opinião, o desenvolvimento e implementação de um PEDRH é sustentável, em termos financeiros e de tempo? Justifique a sua opinião.
7. Considera que a área de RH ocupa um espaço estratégico no MCT? Ela é normalmente envolvida no desenho dos Planos Estratégicos e na tomada de decisões estratégicas do MCT?
8. Qual o Orçamento da área de Recursos Humanos em 2007? (Gastos Correntes, Investimentos e Salários apenas dos funcionários da DRH).
9. Qual foi a percentagem do orçamento do área de RH sobre o Orçamento do MCT em 2007?

Gestão e Liderança

1. Os Diretores/líderes monitoram o clima organizacional em seus subordinados ou equipes de trabalho?
2. Considera que há integração entre as equipes de trabalho no MCT?
3. O MCT adota práticas formais e sistemáticas de comunicação interna? Como isso acontece?
4. Considera a cultura de relacionamento entre as chefias e os subordinados formal ou informal? Cooperativa, participativa ou impositiva?

Recrutamento e Seleção

1. Como é feito o recrutamento e contratação do pessoal no MCT? Descreva o processo!
2. Existe um programa de recrutamento interno, quando se abre uma vaga para determinada função ou cargo?
3. Considera o processo de recrutamento e seleção satisfatório?

Avaliação do Desempenho

1. Existe no MCT um Sistema de Avaliação do Desempenho dos funcionários?
2. A avaliação está ligada a desenvolvimento de carreira e ao estabelecimento de necessidades de treinamento?
3. Existe uma prática de *feedback* regular, dos líderes para os subordinados e vice e versa, sobre o desempenho das atividades de cada um?
4. Considera os indicadores de Avaliação do Desempenho praticados no MCT adequados? Porquê?

Carreira Profissional

1. Existe um Plano de acompanhamento e desenvolvimento da carreira profissional dos funcionários?
2. Qual é a Estratégia para retenção do pessoal que o MCT está a implementar, tendo em conta que o mercado está cada vez mais competitivo
3. Descreva o processo de promoções adotado pelo MCT.
4. Existe algum plano que prepara os funcionários para a aposentadoria?

Formação, Treinamento & desenvolvimento (T&D)

1. Considera o nível de qualificação e as competências dos funcionários adequados para as suas funções ou cargos?
2. Existe algum tipo de treinamento ou reciclagem adotado pelo MCT, para melhorar a qualidade de trabalho dos funcionários? Descreva-os!
3. Em sua opinião, como seria um programa de treinamento ideal, aplicado à realidade do MCT (número de horas, tipo de aulas ou de treinamento, forma presencial ou a distância com a utilização das TICs, etc.)?

Remuneração

1. Qual a estratégia de remuneração adotada pelo MCT? (ex. pagar conforme, abaixo ou acima do mercado?). Qual o mercado utilizado?
2. Existe alguma remuneração variável? Em função de quê? E ligada ao desempenho?

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1. O que considera fundamental para que se tenha Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?
2. O MCT adota programas formais para garantir a QVT dos seus funcionários? Quais? (Plano de saúde, lazer, esporte, convívios, etc.).
3. Existe algum programa que tenha como objetivo melhorar a qualidade de vida do funcionário do MCT (p.e. programa de nutrição, desporto, lazer, convívios regulares, etc.)? Indique qual (is).
4. Considera que os funcionários do MCT gozam de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho? Comente!
5. O MCT tem programas formais de saúde preventiva ou curativa, para os seus funcionários? Quais?

Motivação e Comprometimento

1. Existe um Sistema de recompensas e reconhecimento do desempenho dos funcionários? Descreva-o sucintamente.
2. Existem algumas ações que o MCT esteja a fazer para que o seu pessoal esteja mais motivado e comprometido com a instituição? (convívios, esporte, movimentos associativos, etc.).
3. Qual o grau de satisfação com a sua profissão? Porquê?

Atividades de Cidadania

1. O MCT desenvolve e promove ações de responsabilidade social tais como, inclusão de minorias, preservação do ambiente, entre outras? Quais?
2. O MCT adota ações voltadas a portadores de necessidades especiais? (Rampas, casas de banho especiais, estacionamento, etc.)

Sugestões finais

1. O que julga que poderia ser feito para melhorar a Gestão de RH no MCT?
2. Existe alguma situação ou aspecto da Gestão de Recursos Humanos que considera importante ser do conhecimento dos pesquisadores, e que poderá influenciar nos resultados da pesquisa?
3. Nos últimos 12 meses, ocorreu alguma situação, no MCT ou fora dele, que poderá influenciar os resultados desta pesquisa? O que aconteceu?

Muito Obrigada Pela Atenção!

Mafalda Mussengue

e-mail: mafaldamussengue@usp.br ou mafalda@uem.mz ou ainda
mafaldamussengue@gmail.com

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH) NO MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT) DE MOÇAMBIQUE

Prezado (a) Senhor (a),

Solicitamos a sua colaboração no levantamento de dados que estamos a realizar sobre a **Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT)** de Moçambique, com vista à elaboração da dissertação de **mestrado** de Mafalda Mussengue, moçambicana, que será apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), da Universidade de São Paulo (USP) - Brasil. A USP que é a maior universidade da América Latina e uma das 200 **maiores e melhores** universidades do mundo.

A pesquisa tem por objetivo geral fazer um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) no âmbito da gestão estratégica de pessoas. Para tal, pretende-se (i) identificar as políticas e práticas existentes no âmbito da gestão de pessoas atualmente adotadas no MCT; (ii) identificar o nível de necessidades dos diferentes pilares/áreas do Ministério; (iii) analisar a documentação relevante, relacionada com o desenvolvimento de RH do MCT e do país – Programa do Governo e a *Agenda 2025*, por exemplo; e, finalmente (iv) apresentar um quadro diagnóstico das reais necessidades de desenvolvimento de RH, bem como fazer recomendações de melhorias que poderão ser introduzidas, tendo como base o método científico.

O questionário está dividido em duas partes:

A primeira parte é constituída por um **conjunto de afirmativas** que buscam **avaliar a sua percepção** a respeito de práticas de Gestão de Recursos Humanos no MCT. Ao responder o questionário, manifeste a sua **concordância ou discordância** com cada afirmativa.

A segunda parte do questionário contém questões para levantamento de **dados de caracterização pessoal**, que permitirão formar o **perfil dos entrevistados**, em relação ao padrão de respostas: segmentar a população em extratos e comparar as respostas dos diferentes grupos.

Gostaríamos de ressaltar o **caráter estritamente acadêmico** desta pesquisa, garantindo-lhe o **sigilo absoluto** das suas respostas, as quais serão tratadas de forma consolidada, sem distinção individual. Apenas os pesquisadores terão acesso aos dados, garantindo assim a confidencialidade das respostas. Como pode verificar, o questionário não pede, em nenhum momento a identificação do entrevistado pelo seu nome, justamente para lhe dar total liberdade de resposta.

Cordialmente,

Mafalda Melta Augusto Mussengue (pesquisadora)

Profª Dra. Ana Cristina Limongi-França (supervisora)

ATENÇÃO! Responda considerando os últimos 12 meses, no Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT)

Marque com um “X” a opção que melhor expressa a sua opinião sobre as afirmativas abaixo (Escolha APENAS UMA alternativa).

Nº	Questão	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1.	No MCT existem práticas e uma estratégia de gestão de recursos humanos (EGRH)					
2.	Considero importante para o MCT e para o desenvolvimento sustentável do país, a existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de recursos humanos					
3.	Considero que a Gestão de Recursos Humanos do MCT atende às expectativas dos seus funcionários					
4.	As ações de RH do MCT estão alinhadas ao Programa do Governo e à Agenda 2025					
5.	Considero que o MCT tem líderes com capacidade para implementar um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) na instituição					
6.	Para que se desenhe e implemente um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) sustentável no MCT, é necessário que se formem líderes capazes					
7.	Existe um comprometimento dos funcionários do MCT com a instituição e estes se identificam com os objetivos do Ministério					
8.	Estou satisfeito com a remuneração e outros incentivos materiais e facilidades (transporte, alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que me são oferecidas como funcionário do MCT					
9.	No MCT existe um plano de treinamento e formação para os seus funcionários					
10.	Os procedimentos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos do MCT são praticados de forma regular e sistemática					
11.	Conheço outras organizações (moçambicanas ou não) que praticam gestão estratégica de recursos humanos					
12.	Existem incentivos aos funcionários para a continuação dos seus estudos (licenciatura, mestrado, doutorado, entre outros) e para realizarem atividades para sua atualização profissional					
13.	Considero que os funcionários do MCT deveriam beneficiar de mais formação para atualização profissional					
14.	Eu tenho regularmente um <i>feedback</i> dos meus superiores sobre o desempenho das minhas funções					

Nº	Questão	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
15.	Existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho no MCT					
16.	Os critérios de recrutamento e seleção precisam de melhorias					
17.	Os salários pagos pelo MCT são competitivos em relação à Função Pública (colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, em outras instituições públicas recebem o mesmo salário)					
18.	O processo de comunicação interna no MCT é eficiente, eficaz e satisfatório					
19.	Eu conheço a Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Políticas e metas do MCT					
20.	Eu dou regularmente <i>feedback</i> aos meus subordinados, sobre o desempenho das suas tarefas					
21.	Existe interação entre os líderes e os funcionários do MCT e uma boa integração entre as equipes de trabalho					
22.	No MCT há necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica					
23.	Existe um Plano de Carreira no MCT e a possibilidade de ascensão na carreira					
24.	No MCT as pessoas confiam e acreditam nos seus líderes					
25.	No MCT existem programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias					
26.	No MCT, colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, ganham a mesma remuneração					
27.	Eu percebo que há justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas do Ministério					
28.	Eu gostaria de trabalhar nesta organização por muito tempo (até 2025, por exemplo)					
29.	Considero que o meu trabalho contribui para melhorias nas condições de vida das comunidades, em Moçambique					
30.	O trabalho que realizo no MCT interfere positivamente na qualidade da minha vida, tanto dentro do trabalho como na vida pessoal					

Perfil do Entrevistado

ATENÇÃO: NÃO É NECESSÁRIO COLOCAR O SEU NOME, APENAS OS DADOS QUE SE PEDEM ABAIXO:

- 31. Qual o seu sexo:** ☐ Feminino ☐ Masculino
- 32. Qual a sua faixa etária?** ☐ de 18 a 25 ☐ de 26 a 35 ☐ de 36 a 45 ☐ de 45 a 60 ☐ mais de 60
- 33. Há quantos anos você trabalha no MCT?** ☐ há menos de 2 ☐ entre 2 a 5 ☐ entre 5 a 8 ☐ mais de 8
- 34. Indique o seu Nível máximo de escolaridade:**
Ensino Básico /primário	☐ Incompleto	☐ Completo
Ensino Secundário	☐ Incompleto	☐ Completo
Curso Médio	☐ Incompleto	☐ Completo
Bacharel	☐ Incompleto	☐ Completo
Licenciado/graduação	☐ Incompleto	☐ Completo
MBA	☐ Incompleto	☐ Completo
Mestrado	☐ Incompleto	☐ Completo
Doutoramento	☐ Incompleto	☐ Completo
- 35. Qual a sua área de formação?** _____.
- 36. Você é destacado de outra instituição do Estado para o MCT?**
- ☐ Não ☐ Sim.
- 37. Qual o seu estado civil?**
- ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ Outro: _____
- 38. Quantos filhos tem?**
- ☐ nenhum ☐ um ☐ dois ☐ três ☐ quatro
- ☐ cinco ☐ seis ☐ sete ☐ oito ou mais

Muito obrigada pela sua colaboração!

Contatos:

E-mail: mafaldamussengue@usp.br ou mafalda@uem.mz

Telefone celular: (+258) 84-5145-786

APÊNDICE 4 – EXTRATOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM A GESTÃO DE TOPO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

Relevância do Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH

“Um país empobrecido como Moçambique onde só 10% dos moçambicanos tinham escolaridade após a independência e 90% eram analfabetos, onde hoje (2008) 47% são letrados e 53% ainda analfabetos; onde 10% da população tem formação superior; onde as iniciativas ficaram comprometidas por causa da guerra. Quando há menos de 1500 doutorados, num país com quase 20 milhões de habitantes, deve haver um Plano de Formação das pessoas.”

“...Temos um potencial muito grande; o nosso ponto forte e a riqueza em recursos naturais: rios, minerais, etc.”

“...Temos que ver: o que precisamos para que Moçambique consiga adquirir valor nos recursos naturais e no seu posicionamento no mundo;”

“...A abordagem do problema de RH em Moçambique tem que ser feita no global (universo total) do país e não apenas ao nível do MCT, ou seja, deve considerar-se o seguinte funil:

- Universo Nacional;
- RH para a C&T de Moçambique;
- RH no MCT.”

“Em Moçambique só há 600 cientistas. Até 2025 precisamos ter 6500 cientistas. O Brasil, por exemplo, concede algumas bolsas de estudo para cidadãos moçambicanos.”

“O MCT vai ser transversal no Plano Nacional.”

“Moçambique tem 128 distritos; cada distrito tem suas especificidades em termos de tamanho, localização, potencialidades, recursos, etc.; os distritos são completamente diferentes.”

“Para traçar um Plano Estratégico de Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Moçambique, é preciso responder às seguintes questões:

- Quais são as potencialidades do país?
- Onde estão essas potencialidades?
- De que conhecimento precisamos, para explorar essas potencialidades?
- Que RH temos hoje?
- De que RH precisamos?”

“Existe uma estratégia de gestão e formação de RH, incipiente, dado que o MCT é um Ministério novo, com apenas três anos. Muita coisa há ainda por fazer. O desenho de uma estratégia de gestão de RH para o país mostra a vontade do Governo em desenvolver o país, e melhorar as condições de vida dos moçambicanos. A Agenda 2025 – Visão e Estratégias da Nação prevê a formação de mestres e doutores moçambicanos.”

Visão e Missão do MCT

“... ainda não há clareza sobre a Missão do MCT. Essa discussão ainda existe. O MCT é coordenador? Ou implementador?

“... conheço parcialmente a Missão porque há algumas dúvidas e imprecisões sobre a Missão do MCT, sobre o que deve ser feito.”

“... considero que há uma ambição desmedida, por parte do Governo, em relação à atuação do MCT, tendo em conta os recursos materiais e humanos existentes. Não fica claro o estabelecimento de prioridades do Governo, para a execução do seu Plano. A área de Ciência e Tecnologia é muito importante para o

desenvolvimento do país, mas a atuação do Governo, na alocação de recursos para o MCT, não é compatível com esta idéia. Os recursos alocados não são minimamente suficientes para que o Ministério cumpra com a sua Missão.”

“... É preciso que haja definição clara dos termos de referência (TORs) das Unidades do MCT, bem como daquelas que estão e ele agregadas, para evitar a agregação e sobreposição de tarefas. A partir dos TORs será possível definir quantas pessoas e com que habilidades e competências são necessárias ao longo do tempo.”

Áreas Prioritárias do MCT

“... penso que no MCT não há áreas prioritárias. Todas as áreas precisam de recursos financeiros, materiais e humanos, para cumprir com a sua função.”

“... As áreas consideradas prioritárias, no MCT, são as operacionais nomeadamente, a Direcção Nacional de Infra-Estruturas e Sistemas de Informação (DISI), Direcção Nacional de Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico (DIIDT), Centro de Documentação e Recursos Digitais (CDRD) e os Centros Regionais de Ciência e Tecnologia (CRCT). A Direcção de Administração e Recursos (DAR), tal como a Direcção Nacional de Plano, Estatística e Cooperação (DPEC), são áreas de suporte a essas direcções e centros operacionais. Essa definição de áreas prioritárias resulta da própria Missão do MCT que consiste na gestão da Ciência e Tecnologia no país.

O grande enfoque nas ações do MCT está em criar infra-estruturas na ciência e tecnologia e formar gestores para a área”.

“considero o Plano Estratégico de Desenvolvimento de RH relevante porque, a partir dele, os funcionários podem responder melhor à Visão, Missão e objetivos do MCT.”

“com a globalização, é preciso fazer uma gestão de RH que considere os aspectos internos do MCT, mas que olhe, também, para o exterior. Hoje, a mobilidade de pessoas é muito grande. É preciso assegurar a retenção do pessoal.”

Práticas Atuais de Gestão de Pessoas

“... existem instrumentos macro, que fazem parte das normas e procedimentos da Função Pública, que orientam a gestão de pessoas no MCT, enquanto órgão da Função Pública. A DAR traduz as macro-diretrizes em micro-diretrizes, ao nível do MCT”.

“... na Função Pública existe a visão de que RH é um departamento, de pequena dimensão, que só conta pessoas e paga salários. Esta visão tem que mudar! Mas este espaço tem que ser conquistado pela própria RH que, no caso do MCT, está a colocar-se como um parceiro estratégico, na gestão do Ministério”.

“... no MCT, o papel dos RH é de assessorar a gestão, aconselhar e orientar as Direcções, em matéria de gestão de pessoas”.

“O orçamento do RH é menor do que o orçamento das direcções operacionais. O valor total da folha de salários para todos os funcionários do MCT aparece na DAR, o que faz com que o orçamento desta direcção pareça maior do que, efetivamente, ele é. O orçamento está longe de ser suficiente para satisfazer as necessidades da área de RH”.

“pela sua natureza, o MCT tem funcionários com nível de escolaridade muito alto. Assim sendo, a gestão de RH é delicada, porque lida com doutorados, mestrados e licenciados, essencialmente. Pessoas mais escolarizadas tendem a ser mais exigentes em relação ao seu bem-estar no trabalho e aos seus direitos. Tendem, também, a ser mais críticos em relação às injustiças, etc.”

Gestão e Liderança

“... considero que no MCT não há espírito de equipe. Muitas vezes as decisões estão tomadas, sem que os funcionários que vão executar essas decisões, tenham oportunidade de opinar, de discutir. Isso causa desmotivação.”

“Não existe trabalho em equipe no MCT. não considero que as relações entre as pessoas seja má, mas as pessoas atuam e trabalham individualmente. Isso talvez acontece porque não há TORs claros. Assim sendo, dificilmente se pode verificar onde poderiam existir sinergias.”

“... Não existem formas de monitorar e avaliar o clima organizacional, talvez porque o MCT, sendo uma instituição nova, está ainda em fase de consolidação. Devo também dizer que não sobra tempo disponível para fazer esse diagnóstico sobre o clima organizacional, porque o pessoal passa a vida a correr, por causa da pressão do trabalho. A título de exemplo do que estou a dizer: o Diretor executa muitas atividades operacionais e não tem tempo para pensar e agir estrategicamente”.

“Não há monitoria do clima organizacional, por parte das chefias, de forma sistemática. Dependendo de cada líder, pode haver um ou outro que faça a verificação do clima, entre os seus subordinados.”

“Defendo que os mais capazes não têm que estar, necessariamente, na liderança do MCT.”

“... A cultura do MCT é bastante formal, como acontece na maioria das instituições públicas”.

“O MCT tem uma grande rotação de pessoal porque as pessoas contratadas não usam as suas habilidades no trabalho que realizam. É preciso dar liberdade e espaço para as pessoas criarem. Não havendo este espaço, as pessoas sentem-se frustradas e procuram outro emprego.”

“... as deficiências que existem na comunicação derivam de conflitos na gestão, entre outros problemas. Como um Ministério novo, é preciso entender que há deficiências na gestão e que a existência de conflitos, especialmente nesta fase de consolidação, são normais. O importante é que estamos no bom caminho”.

“... não há uma gestão impositiva, consciente, por falta de tempo e de recursos. Por isso a existência de conflitos. Este cenário é típico de uma instituição que, em muito pouco tempo, se quer alcançar resultados; é o caso do MCT”.

“...defendo a gestão por competências. O grau acadêmico não pode ser considerado o fator de medição da capacidade do funcionário, mas a forma como executa o seu trabalho”.

“às vezes o cargo sobe à cabeça! É preciso que se formem líderes com qualidades de liderança e que observem os princípios éticos. Há muita gente nova, sem formação em termos de ética!”

“algumas vezes os cargos são ocupados por pessoas que vêm de outras instituições do Estado, onde tinham o mesmo cargo que vão ocupar. Para mim, deveria haver um concurso público para ocupação desses cargos.”

“considero que tenho uma boa relação com colegas e subordinados.”

“existe um ambiente coeso, de forma geral.”

Recrutamento e Seleção
<p>“... o recrutamento dos funcionários é feito por concurso público. O processo é demorado.”</p> <p>“... os concursos públicos para admissão de pessoal no Quadro da instituição, são processos muito longos! Por exemplo, havia funcionários que, estando já a exercer a sua função, como funcionários de nomeação provisória, não usufruíam dos benefícios inerentes a essa função ou cargo, por não fazerem, ainda, parte do Quadro, por nomeação definitiva, não sendo, por isso, considerados funcionários públicos. Isso causa alguns problemas de descontentamento”.</p> <p>“O recrutamento dos funcionários, para fazerem parte do quadro efetivo de pessoal do MCT, é feito por concurso público.”</p> <p>“O recrutamento interno acontece de forma automática, porque na Função Pública, priorizam-se os funcionários, para ocupar determinada vaga. No entanto, embora a política de recrutamento privilegie o pessoal interno, não existem, internamente, pessoas com perfil adequado para exercer cargos de direção e chefia; assim sendo, o recrutamento é feito fora da instituição.”</p> <p>“Considero a forma de recrutamento satisfatória, diante do contexto e cenário em que o MCT está enquadrado.”</p>
Avaliação do Desempenho
<p>“... a avaliação do desempenho é feita de acordo com as normas da Função Pública. Uma vez por ano, o chefe hierárquico avalia os seus subordinados.”</p> <p>“... a margem de manobra de um órgão da Função Pública, é muito reduzida. Mesmo que se queira mudar alguma coisa, não é fácil. Por exemplo, a Função Pública já reconheceu que o método de avaliação do desempenho dos funcionários, não é adequado. A avaliação é muito subjetiva, realizada, apenas, uma vez por ano, pelo superior hierárquico”.</p> <p>“Existe avaliação de desempenho que, de acordo com a Lei, é obrigatória na Função Pública em Moçambique. Esta avaliação de desempenho não é por resultados; é uma classificação de serviço. Este modelo de avaliação de desempenho está sendo alterado, para toda a Função Pública.”</p> <p>“Potencialmente, está ligada ao desenvolvimento e progressão na carreira, dentro do Sistema de Carreiras e Remunerações, estabelecido para o funcionalismo público, e, também, ao estabelecimento de necessidades de treinamento. Contudo, a avaliação tem um nível de subjetividade muito grande. Este é um dos aspectos a ser considerado nesta mudança em perspectiva. Por exemplo, como se avalia o item <i>apresentação</i>?”</p> <p>“O <i>feedback</i> só acontece de chefe para subordinado, uma vez por ano. Talvez em casos muito isolados, possa existir esse <i>feedback</i> de forma mais regular.”</p> <p>“no final do ano existem algumas premiações para os funcionários que se destacaram no seu trabalho, durante o ano. Esta premiação não abrange as pessoas que fazem parte das chefias, ou seja, os premiados nunca são chefes.”</p> <p>“... pessoalmente, defendo a gestão por competências. O grau acadêmico não pode ser considerado o fator de medição da capacidade do funcionário, mas a forma como executa o seu trabalho. Defendo que os mais capazes não têm que estar, necessariamente, na liderança do MCT.”</p> <p>“Há a avaliação do desempenho do funcionalismo público. Não há incentivos à melhoria do desempenho e nem flexibilidade, na avaliação.”</p> <p>“Houve uma votação para escolher o funcionário que melhor se destacou, no ano, em termos de trabalho, mas foi apenas um caso isolado; uma tentativa de dar atenção e olhar para o pessoal.”</p>

Carreira Profissional

“Existe um trabalho de acompanhamento, por parte da RH, para desenvolvimento na carreira, embora de forma incipiente. A RH tem trabalhado nisso. No entanto, a maioria dos técnicos estão a trabalhar no MCT por menos de dois anos e, por isso, não podem subir na carreira, pelos ditames da Lei. As promoções são têm que obedecer a Lei que regula as instituições públicas.

“existem ainda lacunas na carreira do Investigador. Ela está ainda em discussão para aprovação no Conselho de Ministros.”

“já há um instrumento para classificar os especialistas que não podiam ser enquadrados na carreira geral administrativa, por exemplo. Sobre a carreira, há ainda muitos desafios a vencer, mas estamos a olhar este assunto com atenção.”

Formação, Treinamento & Desenvolvimento

“... o nível de escolaridade dos funcionários do MCT é muito alto, relativamente a outras instituições do Aparelho do Estado.

“... os funcionários do MCT ficam descontentes porque há poucas bolsas para formação dos funcionários.”

“... existe um plano de formação no papel, que, muitas vezes, não se cumpre por falta de fundos.”

“... Orçamento do MCT existe uma rubrica para bolsas de estudo, mas são para formação de línguas, informática e outros cursos de curta duração; serve também para pagar subsídio de instalação e transporte para os formandos”.

“... A formação em nível de pós-graduação é financiada pelo Banco Mundial, pelo Governo Sueco, etc.”.

“Considero o nível de qualificação e as competências dos funcionários adequados para o exercício das suas funções, mas acho que precisam ser sempre aperfeiçoados e atualizados.”

“Existe um Plano de Formação para o pessoal do MCT, essencialmente para cursos de curta duração, como formação em línguas, Tecnologias e Informação e Comunicação, por exemplo. No entanto, esse Plano não é satisfatório, dado que não responde às necessidades de formação identificadas no processo de avaliação, além de que o próprio processo de avaliação não permite identificar, de forma eficaz, todas as necessidades de formação existentes.”

Considero que, para o pessoal do MCT, para evitar ausências prolongadas no trabalho, deveriam ser desenhados e implementados programas de formação em sistema *Sandwich*: formação dentro do país; treino *on the job*; e formação à distância.”

“o Plano de treinamento e desenvolvimento do pessoal do MCT está no RH, na DAR. Fez-se um levantamento das áreas de formação dos funcionários; daí surgiram diversas áreas e decidiu-se que cada um deveria continuar a formar-se na sua própria área.”

“na formação, prioriza-se a obtenção de graus académicos, em vez de formação para especialização e atualização na área de trabalho, para melhorar a competência dos funcionários.”

“Acho que no MCT deveriam ser feitas reciclagens de curta duração, para melhorar os conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários, nas suas áreas de trabalho. Nem todas as pessoas fazem investigação e estudo individual, com vistas a melhorar o seu desempenho.”

“... acho importante haver um programa de formação, institucionalizado, para que as pessoas se formem para o exercício da sua função. É necessário haver um programa específico para a criação de habilidades para o exercício das funções, ao nível de todo o Ministério, em todos os níveis da hierarquia.”

“Acho que deve ser feita uma análise funcional, verificando-se o que é feito, atualmente, o que deve ser feito e quem deve fazer.

“mais uma vez, chamo a atenção para a importância da existência de TORs no MCT.

“Foi também desenhado um Plano de formação para os funcionários do MCT. Note-se que 80% dos funcionários do MCT são licenciados [têm nível de graduação], pela própria natureza do Ministério que tem como Missão, lidar com Ciência e Tecnologia.”

“ a formação do pessoal interno do MCT pode implicar a contratação, mesmo que a título precário ou a título complementar, para suplantar a ausência dos funcionários em formação.”

Remuneração

“... mesmo dentro da Função Pública, existem diferenças de salários, para pessoas com o mesmo nível de formação”.

“... o salário não considera a forma, nem a qualidade com que o funcionário desempenha as suas tarefas. Não está ligado ao desempenho, portanto.”

“... há direitos definidos por lei que não são cumpridos. Para gozar de alguns direitos, é preciso lutar. O Estado, pelo menos, deveria cumprir com os direitos dos funcionários, definidos por lei.”

“... no MCT, o nível de rotação do pessoal é alto. Qual a razão? O MCT é uma instituição que faz as coisas acontecerem e as pessoas têm, talvez por essa razão, a idéia de que o MCT paga salários bons e tem muitos recursos, materiais e financeiros. Esta é a visão que as pessoas, de fora, têm sobre o Ministério”.

“Os salários pagos na Função Pública são cinco vezes menores do que os pagos no Sector Privado”.

“As remunerações, no MCT, regem-se e são definidas de acordo com os salários definidos pelo Sistema de Carreiras e Remunerações, definido para a Função Pública.”

“não existe nenhuma forma de remuneração variável. Só a remuneração fixa, que é tradicional. Talvez a nova forma de avaliação para a Função Pública, ainda em discussão, possa considerar a sua existência.”

Qualidade de Vida no Trabalho

“... considero que para ter qualidade de vida no trabalho é fundamental que as funções e responsabilidades sejam bem definidas (termos de referência, bem claros); que a relação de subordinação e hierarquias, também, deve estar clara. A quem devo prestar contas; a existência de recursos necessários para executar, com qualidade, as suas tarefas; boa manutenção e conservação das instalações.”

“considero fundamental para uma boa qualidade de vida no trabalho, o equilíbrio entre o físico e o psicológico, ou seja, a ergonomia física e psicológica, conjugadas com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho.”

“O MCT não tem programas formais para garantir a QVT dos seus funcionários. Existe um espaço para fazer exercício físico, dentro do edifício do MCT, mas nunca foi utilizado.

Informalmente, há alguns momentos de convívio entre os funcionários, tal como um chá, que se realiza às quartas feiras, dentro do edifício, para promover o convívio e o bem-estar entre os colegas de trabalho.”

“... não considero que os funcionários do Ministério tenham qualidade de vida no trabalho porque trabalham sob muita pressão. O horário oficial estabelecido para o trabalho, nunca é cumprido.”

“no MCT existe um programa de prevenção da pandemia do VIV-SIDA.”

“ considero importante sentir que os colegas se preocupam com o meu bem estar, tanto no trabalho, como fora dele. É importante sentir o carinho dos colegas. Já que os salários da Função Pública são baixos, então é bom que o funcionário público se sinta acarinhado pelos colegas de trabalho. Sentir este suporte, é fundamental para mim.”

“... considero que é importante para ter QVT, momentos de convívio entre os colegas, momentos onde as

“pessoas se podem conhecer melhor. No MCT, com a pressão de trabalho, as pessoas mal se comunicam, no dia-a-dia, por isso não se conhecem. Já houve uma equipe de funcionários do MCT que jogava futebol, mas ninguém ia assistir, conseqüentemente, ela acabou por morrer.”

“há uma dificuldade muito grande com o transporte. Alguns funcionários, por vezes, para chegarem ao MCT, têm que vir de táxi! Com os salários que ganham!”

“para ter QVT, considero importante trabalhar num ambiente saudável, ou seja, ter condições de trabalho, ergonomia, ser ouvido quando se tem uma preocupação, para além do estímulo material.”

“quando nos juntamos a uma organização, temos que nos sentir parte dela e da sua equipe.”

“É fundamental que a organização siga os modelos modernos de gestão de RH e de gestão em geral.”

“a comunicação entre as pessoas que fazem parte da organização é muito importante, para que os funcionários se sintam bem na organização.”

“a socialização entre as pessoas cria um ótimo ambiente de trabalho. Os problemas que vão surgindo, são resolvidos conjuntamente.”

Motivação e Comprometimento

“... estou comprometido e motivado, porque trabalhar no MCT é estar numa área nova (C&T), com grande prestígio e um papel importante no desenvolvimento do país. Tratando-se de um Ministério novo, é preciso que haja um esforço inicial, mas ele tem que ter um fim. Por isso, espero que as dificuldades que temos agora, acabem em breve.”

“O MCT tem a capacidade de atrair, mas ainda não consegue reter esses funcionários. ... os funcionários, que eu considero iluminados, entre aspas, vão olhando para o mercado e, à primeira oportunidade, saem do MCT e da Função Pública; ou seja, deixam de ser funcionários públicos.”

“... O dilema do MCT é a falta de espaço físico. As instalações atuais não comportam, de forma confortável, o número de funcionários existentes”.

“Eu, pessoalmente, tenho um grau de satisfação/motivação muito alto, porque tenho o privilégio de fazer as coisas acontecerem. Sou um dos funcionários mais antigos do MCT e tive o privilégio de ver grande parte dos funcionários chegarem e ver as coisas a mudarem para melhor. Os desafios são grandes, mas fazem parte do processo de crescimento e consolidação.”

“O que me motiva a ficar no MCT, é a paixão que tenho por desafios e pelas responsabilidades da minha função. Isso me motiva. Tenho desejo de fazer alguma coisa útil e sinto que estou a passar pela fase da recruta militar/tropa. Acredito que as condições de trabalho que tenho hoje, tendem a melhorar.”

“considero que, de uma maneira geral, as pessoas estão motivadas a trabalhar, apesar das dificuldades e das frustrações que não são pequenas, em resultado do nível de salários insatisfatório, da pressão de trabalho e da falta de espaço e condições materiais para exercer a função com qualidade.”

“Um procedimento que eu condeno, veementemente, é o fato de se excluírem os técnicos da lista de convidados das recepções que ocorrem por ocasião de determinada missão, seminário, etc. Esses os funcionários (excluídos), são os que, no dia a dia, se esforçam no trabalho, e são excluídos! Note que, durante as recepções, surgem conversas interessantes, que escapam aos técnicos do MCT, que, posteriormente, vão ter que fazer os relatórios sobre essa missão ou assunto.”

“considero-me motivado e comprometido com a instituição. A minha motivação vem do desafio que enfrento no trabalho. O fato de saber que eu tenho que fazer determinado trabalho e que a realização desse trabalho depende de mim.”

“é preciso considerar que, diante de um desafio no trabalho, quando não conseguimos realizá-lo, ficamos desmotivados. Sendo, o MCT, uma instituição nova, a existência de dificuldades é normal, nesta fase

inicial.”

“não tenho condições para realizar o meu trabalho com satisfação porque me faltam os recursos básicos. Faltam-me condições mínimas de trabalho! Há coisas básicas que não são satisfeitas.”

“considero que o mínimo que se pode ter, é um tratamento digno, como funcionário do MCT, tendo as mínimas condições necessárias para exercer o meu trabalho. Às vezes tenho que recorrer à Secretária Permanente ou ao Ministro, para ter o mínimo para trabalhar!”

“Pela escassez de recursos, por vezes, mesmo tendo direitos estabelecidos por Lei, os funcionários não usufruem deles. Por exemplo, as vezes realizam-se viagens em missão de serviço, sem que sejam atribuídas as correspondentes ajudas de custo para o alojamento e a alimentação. Isso desmotiva e desmobiliza os funcionários! Parece que não há o mínimo de respeito pela vida dos outros! Por vezes, quando a viagem é feita por terra, entregam-se viaturas sem a mínima condição para realizar a viagem!”

Atividades de Cidadania

“O MCT não implementa, ainda, nenhum programa específico dentro das atividades de cidadania, embora esteja na Constituição da República, na filosofia do Estado Moçambicano e do próprio MCT. É intenção do Ministério, promover e implementar este tipo de programas. Gostaria aqui de lembrar que o *core business* do MCT, é todo de responsabilidade social e, nesse sentido, no seu dia a dia, realiza atividades de responsabilidade social. Por exemplo, o *empowerment* das vilas.”

“para portadores de necessidades especiais, o MCT tem alguma coisa feita: as rampas de acesso ao edifício e os sanitários, próprios para deficientes. Não tem, no entanto, elevadores, nem rampas para facilitar o acesso de deficientes aos pisos superiores do edifício.”

“considero que o MCT exerce várias atividades de cidadania porque ele próprio tem como Missão desenvolver o país e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Considero, por exemplo, uma atividade de cidadania, promover construção de baixo custo, porque está a beneficiar as comunidades carentes.”

Sugestões Finais

“É preciso perceber o MCT como uma entidade que está inserida num sistema macro. Há, no entanto, alguma coisa que pode ser feita para responder, com qualidade, eficiência e eficácia, a sua Missão, razão da sua existência.”

“Ao analisar o MCT, é importante considerar os últimos sete anos, porque parte dos seus recursos e da sua história (antecedentes) vêm do extinto MESCT (Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia).”

“Se fizéssemos uma análise SWOT, verificaríamos que grande parte das fraquezas são próprias do processo de mudança e consolidação organizacional em que se encontra, atualmente, o MCT.”

“o cenário da Ciência e Tecnologia é uma realidade no país. É preciso mostrar, à sociedade moçambicana, o que é a Ciência e Tecnologia e qual é a sua pertinência e o seu papel no desenvolvimento de Moçambique. Nesse processo, o MCT joga o papel fundamental!”

“É preciso fazer um Plano de Desenvolvimento de RH, realista, tendo em conta os recursos disponíveis, cuja implementação seja feita de forma progressiva. O Plano deve ter uma visão global do país. Desenhar um Plano que não é implementado, cria frustração nas pessoas. Algumas pessoas podem candidatar-se a trabalhar no MCT, motivadas pelo Plano Estratégico da Instituição; se o Plano não se realiza, essas pessoas podem abandonar o Ministério.”

“é fundamental que o MCT continue a trabalhar com as Universidades e que estreite, cada vez mais, esta parceria.”

“O MCT e as Universidades devem fazer um esforço de enviar recém-formados para os distritos, porque é lá onde se pode produzir toda a riqueza, e onde as necessidades da população são maiores. É lá onde a Ciência e a Tecnologia são necessárias e, também, onde ela se pode desenvolver. A Agenda do Governo

tem uma série de projetos concretos que podem ser desenvolvidos, com resultados imediatos.”

“Se fossem criadas condições para que os estudantes, recém-formados nas Universidades, se instalassem e trabalhassem nos distritos e localidades, isso resultaria num efeito multiplicador da riqueza, considerável.”

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

APÊNDICE 5 – QUADROS E GRÁFICOS SOBRE OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

Categoria 1 – Relevância do plano Estratégico de Desenvolvimento de RH

Questão 2 - Considero importante para o MCT e para o desenvolvimento sustentável do país, a existência de uma estratégia de desenvolvimento e gestão de recursos humanos.

Q2

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	0	0.0%
Indiferente	1	2.2%
Concordo Parcialmente	4	8.7%
Concordo Totalmente	39	84.8%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 4 - As ações de RH do MCT estão alinhadas ao Programa do Governo e à Agenda 2025.

Q4

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	2	4.3%
Indiferente	17	37.0%
Concordo Parcialmente	12	26.1%
Concordo Totalmente	13	28.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 2 - Práticas atuais de Gestão de Pessoas

Questão 3 - Considero que a Gestão de Recursos Humanos do MCT atende às expectativas dos seus funcionários.

Q3

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	10	21.7%
Discordo Parcialmente	10	21.7%
Indiferente	7	15.2%
Concordo Parcialmente	16	34.8%
Concordo Totalmente	3	6.5%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 1 - No MCT existem práticas e uma estratégia de gestão de recursos humanos (EGRH).

Q1

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	7	15.2%
Discordo Parcialmente	3	6.5%
Indiferente	7	15.2%
Concordo Parcialmente	16	34.8%
Concordo Totalmente	13	28.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 11 - Conheço outras organizações (moçambicanas ou não) que praticam gestão estratégica de recursos humanos.

Q11

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	1	2.2%
Indiferente	12	26.1%
Concordo Parcialmente	6	13.0%
Concordo Totalmente	25	54.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 19 - Eu conheço a Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Políticas e metas do MCT.

Q19

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	4	8.7%
Discordo Parcialmente	1	2.2%
Indiferente	6	13.0%
Concordo Parcialmente	16	34.8%
Concordo Totalmente	19	41.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 3 – Gestão e Liderança

Questão 5 - Considero que o MCT tem líderes com capacidade para implementar um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) na instituição.

Q5

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	0	0.0%
Indiferente	9	19.6%
Concordo Parcialmente	20	43.5%
Concordo Totalmente	15	32.6%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 6 - Para que se desenhe e implemente um plano estratégico de desenvolvimento de recursos humanos (PEDRH) sustentável no MCT, é necessário que se formem líderes capazes.

Q6

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	2	4.3%
Indiferente	3	6.5%
Concordo Parcialmente	11	23.9%
Concordo Totalmente	28	60.9%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 18 - O processo de comunicação interna no MCT é eficiente, eficaz e satisfatório.

Q18

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	12	26.1%
Discordo Parcialmente	9	19.6%
Indiferente	1	2.2%
Concordo Parcialmente	13	28.3%
Concordo Totalmente	11	23.9%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 21 - Existe interação entre os líderes e os funcionários do MCT e uma boa integração entre as equipes de trabalho.

Q21

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	5	10.9%
Discordo Parcialmente	10	21.7%
Indiferente	7	15.2%
Concordo Parcialmente	20	43.5%
Concordo Totalmente	4	8.7%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 24 - No MCT as pessoas confiam e acreditam nos seus líderes.

Q24

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	8	17.4%
Discordo Parcialmente	8	17.4%
Indiferente	13	28.3%
Concordo Parcialmente	10	21.7%
Concordo Totalmente	7	15.2%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 27 - Eu percebo que há justiça no tratamento e reconhecimento do trabalho dos colegas do Ministério.

Q27

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	7	15.2%
Discordo Parcialmente	14	30.4%
Indiferente	8	17.4%
Concordo Parcialmente	10	21.7%
Concordo Totalmente	7	15.2%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 4 – Recrutamento e Seleção

Questão 16 - Os critérios de recrutamento e seleção precisam de melhorias.

Q16

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	2.2%
Discordo Parcialmente	2	4.3%
Indiferente	15	32.6%
Concordo Parcialmente	14	30.4%
Concordo Totalmente	14	30.4%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 5 – Avaliação do Desempenho

Questão 14 - Eu tenho, regularmente, um *feedback* dos meus superiores sobre o desempenho das minhas funções.

Q14

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	5	10.9%
Discordo Parcialmente	7	15.2%
Indiferente	5	10.9%
Concordo Parcialmente	15	32.6%
Concordo Totalmente	14	30.4%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 20 - Eu dou regularmente *feedback* aos meus subordinados, sobre o desempenho das suas tarefas.

Q20

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	3	6.5%
Discordo Parcialmente	5	10.9%
Indiferente	18	39.1%
Concordo Parcialmente	10	21.7%
Concordo Totalmente	10	21.7%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 6 – Carreira Profissional

Questão 23 - Existe um Plano de Carreira no MCT e a possibilidade de ascensão na carreira.

Q23

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	4	8.7%
Discordo Parcialmente	4	8.7%
Indiferente	15	32.6%
Concordo Parcialmente	12	26.1%
Concordo Totalmente	11	23.9%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 7 – Formação, Treinamento e Desenvolvimento

Questão 9 - No MCT existe um plano de treinamento e formação para os seus funcionários.

Q9

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	5	10.9%
Discordo Parcialmente	5	10.9%
Indiferente	5	10.9%
Concordo Parcialmente	18	39.1%
Concordo Totalmente	13	28.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 10 - Os procedimentos de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos do MCT são praticados de forma regular e sistemática.

Q10

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	8	17.4%
Discordo Parcialmente	8	17.4%
Indiferente	15	32.6%
Concordo Parcialmente	10	21.7%
Concordo Totalmente	5	10.9%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 12 - Existem incentivos aos funcionários para a continuação dos seus estudos (licenciatura, mestrado, doutorado, entre outros) e para realizarem atividades para sua atualização profissional.

Q12

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	14	30.4%
Discordo Parcialmente	3	6.5%
Indiferente	9	19.6%
Concordo Parcialmente	13	28.3%
Concordo Totalmente	7	15.2%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 13 - Considero que os funcionários do MCT deveriam beneficiar de mais formação para atualização profissional.

Q13

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	2.2%
Discordo Parcialmente	0	0.0%
Indiferente	0	0.0%
Concordo Parcialmente	4	8.7%
Concordo Totalmente	41	89.1%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 22 - No MCT há necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho, e de inovação tecnológica.

Q22

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	1	2.2%
Indiferente	5	10.9%
Concordo Parcialmente	13	28.3%
Concordo Totalmente	25	54.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 8 – Remuneração

Questão 8 - Estou satisfeito com a remuneração e outros incentivos materiais e facilidades (transporte, alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que me são oferecidas como funcionário do MCT.

Q8

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	24	52.2%
Discordo Parcialmente	11	23.9%
Indiferente	5	10.9%
Concordo Parcialmente	6	13.0%
Concordo Totalmente	0	0.0%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 17 - Os salários pagos pelo MCT são competitivos em relação à Função Publica (colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, em outras instituições públicas recebem o mesmo salário).

Q17

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	23	50.0%
Discordo Parcialmente	5	10.9%
Indiferente	9	19.6%
Concordo Parcialmente	8	17.4%
Concordo Totalmente	1	2.2%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 26 - No MCT, colegas com o mesmo nível, função ou qualificação, ganham a mesma remuneração.

Q26

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	11	23.9%
Discordo Parcialmente	1	2.2%
Indiferente	21	45.7%
Concordo Parcialmente	7	15.2%
Concordo Totalmente	6	13.0%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 9 – Qualidade de Vida no Trabalho

Questão 15 - Existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho no MCT.

Q15

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	3	6.5%
Discordo Parcialmente	5	10.9%
Indiferente	6	13.0%
Concordo Parcialmente	17	37.0%
Concordo Totalmente	15	32.6%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 30 - O trabalho que realizo no MCT interfere positivamente na qualidade da minha vida, tanto dentro do trabalho como na vida pessoal.

Q30

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	2	4.3%
Discordo Parcialmente	4	8.7%
Indiferente	9	19.6%
Concordo Parcialmente	18	39.1%
Concordo Totalmente	13	28.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 10 – Motivação e Comprometimento

Questão 7 - Existe um comprometimento dos funcionários do MCT com a instituição e estes se identificam com os objetivos do Ministério.

Q7

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	5	10.9%
Discordo Parcialmente	6	13.0%
Indiferente	7	15.2%
Concordo Parcialmente	15	32.6%
Concordo Totalmente	13	28.3%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 28 - Eu gostaria de trabalhar nesta organização por muito tempo (até 2025, por exemplo).

Q28

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	3	6.5%
Discordo Parcialmente	5	10.9%
Indiferente	10	21.7%
Concordo Parcialmente	13	28.3%
Concordo Totalmente	15	32.6%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questão 29 - Considero que o meu trabalho contribui para melhorias nas condições de vida das comunidades, em Moçambique.

Q29

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	1	2.2%
Discordo Parcialmente	2	4.3%
Indiferente	5	10.9%
Concordo Parcialmente	15	32.6%
Concordo Totalmente	23	50.0%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Categoria 11 – Atividades de Cidadania

Questão 25 - No MCT existem programas de inclusão social para portadores de necessidades especiais, deficientes, para mulheres e outras minorias.

Q25

Opinião	Quantidade	Percentuais
Discordo Totalmente	12	26.1%
Discordo Parcialmente	10	21.7%
Indiferente	16	34.8%
Concordo Parcialmente	4	8.7%
Concordo Totalmente	4	8.7%
Não Respondeu	0	0.0%
Total	46	100.0%

Questões sobre Dados Demográficos dos Entrevistados por meio do Questionário

Questão 31 - Qual é o seu sexo?

Q31		
Opinião	Quantidade	Percentuais
Feminino	15	32.6%
Masculino	29	63.0%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 32 - Qual é a sua faixa etária?

Q32		
Opinião	Quantidade	Percentuais
de 18 a 25	7	15.2%
de 26 a 35	26	56.5%
de 36 a 45	2	4.3%
de 46 a 60	8	17.4%
Mais de 60	1	2.2%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 33 - Há quantos anos você trabalha no MCT?

Q33		
Opinião	Quantidade	Percentuais
há menos de 2	15	32.6%
entre 2 e 5	25	54.3%
entre 5 e 8	4	8.7%
mais de 8	0	0.0%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 34 - Indique o seu Nível máximo de escolaridade.

Q34

Opinião	Quantidade	Percentuais
Ensino Básico/Primário	2	4.3%
Ensino Secundário	6	13.0%
Curso Médio	13	28.3%
Bacharel	1	2.2%
Licenciado/Graduação	13	28.3%
MBA	0	0.0%
Mestrado	5	10.9%
Doutorado	4	8.7%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 36 - Você é destacado de outra instituição do Estado para o MCT?

Q36

Opinião	Quantidade	Percentuais
Não	37	80.4%
Sim	7	15.2%
Não respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 37 - Qual o seu estado civil?

Q37

Opinião	Quantidade	Percentuais
Solteiro	25	54.3%
Casado	11	23.9%
Divorciado	1	2.2%
Viúvo	2	4.3%
Outro	5	10.9%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%

Questão 38 – Quantos filhos tem?

Q38

Opinião	Quantidade	Percentuais
Nenhum	21	45.7%
Um	10	21.7%
Dois	6	13.0%
Três	2	4.3%
Quatro	1	2.2%
Cinco	2	4.3%
Seis	1	2.2%
Sete	0	0.0%
Oito ou mais	1	2.2%
Não Respondeu	2	4.3%
Total	46	100.0%