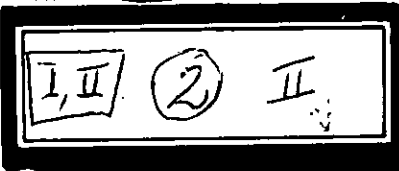


658.3 (042.3)
IA7
TES
HEM
e.2

gest-33



Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Educação

Estratégia de Desenvolvimento Organizacional

DUP LICAM



Ussene Macane Abdul Hafid

Maputo, Junho de 1999

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	25415
DATA	06 / 09 / 99
ACQUISTÃO	Oferta
COTA	

Índice

Introdução

Metodologia

1. A Direcção de Recursos Humanos

1.1. A Direcção de Recursos Humanos: Contextualização

1.2. Atribuições e processo de trabalho

1.2.1. Repartição de Administração Interna (RAI)

1.2.2. Departamento de administração do pessoal (DAP)

1.2.2.1. Repartição de Provimento

1.2.2.2. Secção de concursos e Provimento

1.2.2.3. Secção de arquivo e cadastro

1.2.2.4. Secção de Pensões e reformas

1.2.3. Departamento de Gestão e Formação

1.2.3.1. Repartição de Formação

1.2.3.2. Secção de Normação e Organização

1.3. Análise de estrutura e dos Processos

1.3.1. Papeis e responsabilidades

1.3.2. Medidas e Incentivos

1.3.3. Estrutura Organizacional

1.3.4. Tecnologia de Informação e Comunicação

1.3.4.1. Modelação de um sistema de informação

1.3.4.2. Vantagens de Introdução de Informação na DRH

1.3.5. Cultura e valores partilhados

1.3.6. Capacidades

1.3.7. Motivação

1.4. Análise do ambiente organizacional

1.4.1. Análise do ambiente geral

1.4.2. Análise do ambiente de tarefa

2. Estratégia Organizacional

2.1. Componentes primários de estratégia

2.2 Análise Swot

2.2.1 Oportunidades e Ameaças

2.2.2 Factores de Sucesso

2.3. Orientação de estratégias para Missões

2.3.1 Mérito das Instituições orientadas por Missões

2.3.2 Criação de uma organização dirigida por Missões

2.3.3 O que acontece na Direcção de Recursos Humanos?

2.4 Estratégia de Desenvolvimento Pessoal

2.5 Estratégia de Administração do Pessoal

2.5.1 Concursos

2.5.2 Benefícios Sociais

2.6 Estratégias de Reorganização da Repartição de Administração Interna (RAI)

2.7 O Plano Estratégico da Educação

3. Conclusões e Recomendações

3.1 Conclusões

3.2 Recomendações


Bibliografia

Anexos

DECLARAÇÃO DO AUTOR E APROVAÇÃO DO JÚRI

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha pesquisa e investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico (licenciatura) numa instituição educacional.

Maputo, aos de Junho de 1999




(Ussene Macane Abdul Hafid)

APROVAÇÃO DO JÚRI

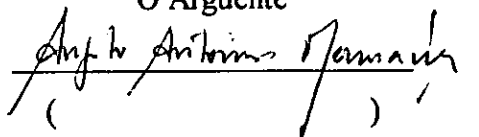
Este foi aprovado no dia de Junho de 1999, por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane:

O Presidente



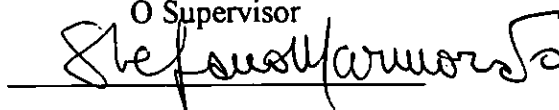
(M. Luiza Ribeiro)

O Arguente



(António Fernandes)

O Supervisor



(Stefano Marmorato)

DEDICATÓRIA

O trabalho: **Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Educação** foi idealizado em Maio de 1998 nos trabalhos da disciplina de Técnicas e Métodos de Investigação.

Em Novembro transacto escolhi dois supervisores nacionais na esperança de concluir a licenciatura em Junho de 1999. Porém, as suas indisponibilidades manifestadas em meados de Março, quase que perdi as esperanças de poder fazer parte de "doutos". E, eis que, a 7 de Maio, uma 6ª feira, surge um facto que mudou por completo a situação então prevalecente: o encontro com o co-supervisor Dr. Mamadou Fall que, reconhecendo a sua especialização em macro, se dignou a contactar imediatamente, via correio electrónico, aquele que veio contribuir grandemente para a realização do meu sonho: Dr. Stéfano Marmorato.

Desde já, os meus sinceros agradecimentos aos supervisores.

À minha família (esposa, filhos, pais e irmãos) dou um agradecimento especial, pois é ela que, dia após dia, me deu a força anímica, que tanto contributo deu de continuar e finalizar o trabalho e é ela o maior destinatário dos prováveis proventos futuros.

A todos, que directa ou indirectamente me apoiaram na recolha de dados, dactilografia e impressão, vai um abraço amigo, pois, sem a sua mão esta tese não seria uma realidade

INTRODUÇÃO

O mundo actual vive em constantes mudanças que tendem a levar processos do sector privado, pela sua maior flexibilidade, a serem implementados no sector público e vice-versa uniformizando-os. A reengenharia dos processos de negócio (BPR), uma maneira de pensar, de ver as actividades e depois mudá-las para uma maneira mais rentável, eficiente, eficaz e racional, é um esquema que pode fazer compreender algumas mudanças feitas pelas administrações de várias organizações públicas e privadas. Assim, a reengenharia tem sido difundida para a administração estatal de vários países embora se atribuam designações diferentes: reestruturação, modernização, definição de escala ideal, parcerias, etc. Estudos feitos demonstram que para a implementação da reengenharia são necessárias duas condições fundamentais: iniciativa e gestão da mudança. Segundo Hammer e Champy (1994:83) a gestão da mudança "consiste em fazer explodir as velhas regras de gestão com o auxílio das novas tecnologias" que deverão ser realizadas após a análise intencional do porquê reconceber a estrutura, a tecnologia e os recursos humanos; depois, avaliar se os actuais processos de negócio têm razão de ser ou não no futuro. Caso contrário devem-se eliminar, acreditando-se na mudança. Sendo assim, no Séc. XXI o grande desafio do sector público dos países em desenvolvimento de que Moçambique faz parte, é a introdução da iniciativa dos redeseños que essencialmente planeiem e formulem um mapa de processos que aumentem o valor acrescentado do "cliente" e que "deverá penetrar até ao centro do negócio, mudando fundamentalmente seis elementos organizacionais importantes ou alavanca de profundidade: Papéis e responsabilidade, medidas e incentivos, estrutura organizacional, tecnologia de informação, valores partilhados e habilidades (talentos) (Hall; Rosenthal e Wade 1995:2).

Pois, neste trabalho o enfoque está centrado sobre a "Gestão de Recursos Humanos", pelo que começa-se exactamente a analisar este processo.

Desde que o homem passou a dominar a ciência e a técnica, o estudo sobre a gestão do recurso "homem" passou a ser dada grande importância, pois, de todos os recursos o homem é o mais complexo por possuir várias sensibilidades e aspirações que

o fazem divergir com o seu próprio semelhante.

O estudo da Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Educação surge num momento ímpar:

*A nível mundial processa-se o fenómeno da globalização e experimentam-se mudanças profundas nos modos de condução dos negócios públicos burocráticos para modelos mais racionais virados aos resultados e a satisfação do público (Governos empreendedores).

* A nível nacional:

i) com a consolidação da paz e com as transformações políticas, económicas e sociais que ocorrem, rumo a materialização plena da economia de mercado, o sector de recursos humanos do Ministério da Educação que tem por missão gerir os formadores e educadores do homem - o garante do desenvolvimento técnico e económico - não se deve colocar à parte;

ii) há um processo de desenvolvimento da capacidade institucional virada a tornar os órgãos do poder de estado funcionais capazes de garantir o estabelecimento dum estado de direito e justiça social;

iii) a entrada em vigor do novo sistema de remunerações e carreiras no aparelho de estado que visa atrair quadros que garantam a eficiência e eficácia dos actos administrativos do poder do estado e com a aprovação do Plano Estratégico da Educação, são acções que exigirão a definição de políticas de gestão tendentes a alcançar os objectivos pretendidos;

iv) as experiências da modernização e integração operadas no Comércio, Finanças/Alfândegas e Transportes do sector público também representam um desafio de que a Educação deve aceitar.

O principal objectivo do trabalho é estudar e analisar os processos realizados na Direcção de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Educação e esboçar acções para o desenvolvimento sustentável da organização, tendo como suporte os vários estudos e trabalhos publicados no que diz respeito à gestão. O facto desta organização gerir e administrar a maior força de trabalho do país - cerca de 42.000 funcionários - que

representa 50% do efectivo global existente na administração pública moçambicana e debater-se com muitos problemas da eficiência e eficácia da gestão dos seus recursos humanos, pois não consegue resolver atempadamente os problemas de todos quantos necessitam dos seus serviços: quer se trate de uma nomeação ou promoção, transferência, reintegração, passagem de uma certidão de tempo e qualidade de serviço prestado ao estado; quer se trate da realização de concursos do provimento resultante da integração do funcionário nos quadros ou da mudança de categoria por conclusão do nível académico ou por anos de serviço e mesmo de uma simples comunicação do despacho, etc... são outros motivos que exigem uma investigação.

O Plano da tese compreende, para além desta introdução, três capítulos principais que a seguir se apresentam:

- Para conhecimento e compreensão do que é a Direcção de Recursos Humanos, o primeiro capítulo contextualiza a DRH: descrevem-se as actividades, mostra-se o estatuto orgânico, o objecto e objectivos da organização, as rotinas dos departamentos e análises dos processos de trabalho.

- A estratégia do Desenvolvimento Organizacional é o tema do segundo capítulo. Porque foi elaborado o Plano Estratégico da Educação que tem por objectivos:

- a expansão do acesso ao ensino;
- a melhoria da qualidade do ensino e
- o desenvolvimento da capacidade institucional;

porque entrou em vigor em Abril transacto o novo sistema de carreiras e remunerações no aparelho de estado que visa:

- revalorizar o serviço público, através de atribuição de remuneração condigna ao funcionário; desenvolvimento de acções de formação e capacitação, desenvolvimento e evolução profissional;
- racionalizar a Gestão de Recursos Humanos e os processos administrativos e
- melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;

então a adopção de mecanismos claros para a aplicação de progressão e promoção, a

programação da formação e desenvolvimento de Recursos Humanos são discutidos neste ponto.

- No terceiro e último capítulo apresentam-se as Conclusões e Recomendações. As observações finais em torno do desenvolvimento organizacional e sugestões para o melhoramento e crescimento da DRH são consideradas nesta unidade.

Metodologia

O trabalho procura fazer uma abordagem empírica, isto é, estudo dum caso, pois, demonstra factos e processos da Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Educação, bem como o estudo do comportamento humano na organização, sendo que as observações e recomendações a serem efectuadas são de ordem probabilísticas partindo duma base teórica que será obtida e extraída de vária literatura actual existente sobre a Gestão Pública e Empresarial. Neste contexto, as informações recolhidas no terreno são abstraídas do geral para o particular, por vezes se recorre a uma interação com outros métodos.

A metodologia também consistirá na consulta de diversa legislação e documentação existente, posteriormente fazendo-se uma comparação com a realidade de modo a verificar quais os principais constrangimentos ou obstáculos que impedem a consecução dos objectivos da organização. Assim, o horizonte temporal são os últimos quatro anos - após as primeiras eleições multipartidárias de Moçambique e o espacial é a Capital do País, Maputo - na Direcção de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I

A DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. A Direcção de Recursos Humanos: Contextualização

O Ministério da Educação (Mined) é um órgão do aparelho do estado com autonomia administrativa e financeira e possui um estatuto orgânico aprovado pelo Diploma Ministerial nº 104/97 de 5 de Novembro. A estrutura do Mined apresenta sete Direcções Nacionais, quatro órgãos funcionais com dimensão nacional, um Departamento de Inspeção com estatuto de Direcção Nacional, um Departamento autónomo, um Centro de Documentação e o Gabinete do Ministro e onze Direcções Provinciais, todos subordinando-se ao respectivo Ministro (anexo 1: estrutura orgânica do Mined). A DRH é uma das Direcções Nacionais do Ministério da Educação que “tem como objectivos principais dirigir, coordenar e controlar a gestão e correcta utilização dos Recursos Humanos do Ministério da Educação” (D.M. 104/97 de 5/11:3). Para atingir os seus objectivos, a DRH possui trinta e sete funcionários (28% de nível superior, 35% de nível médio e os restantes 38% de outros níveis de formação) integrados em três Departamentos. (tabela 1: nº de funcionários por níveis e por género).

Tabela 1

Género	Nível de escolaridade dos funcionários da DRH								TOTAL	
	Superior		Médio		Básico		Primário		N.º	%
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
Feminino	5	14	4	11	4	11	7	19	20	54
Masculino	5	14	9	24	1	3	2	5	17	46
Total	10	28	13	35	5	14	9	24	37	100

Os Departamentos que compõem a DRH são:

- Departamento de Administração de Pessoal (DAP) com vinte colaboradores (dois de nível superior, oito de nível médio, dois de nível básico e oito de nível elementar);
- Departamento de Gestão e Normação (DGN) com onze funcionários (oito de nível superior e três de nível médio)
- Repartição de Administração Interna (RAI) com quatro servidores (um de nível médio, um de nível básico e dois de nível elementar).

Existe, ainda o secretariado, constituído por uma pessoa, que constitui um órgão

de assessoria e apoio ao Gabinete do Director de modo a facilitar o trabalho e servir de interlocutor com os sectores e o público em geral.

O DAP de possui uma repartição e o DGN duas repartições que se subordinam ao respectivo chefe e várias secções. (O anexo 2: estrutura orgânica da DRH).

Entre outras acções, os actos administrativos realizados pela DRH e que correspondem de certo modo aos subsistemas de Administração de Recursos Humanos nomeadamente Suprimento, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Controle, são os apresentados na tabela 2, que a seguir se apresenta:

n.º ordem	Acto Administrativo
1.	Nomeação ou promoção para a categoria
2.	Nomeação em Comissão de serviço (Chefia)
3.	Substituição (Chefia)
4.	Acumulação de funções (Chefia)
5.	Nomeação Interina
6.	Falecimento
7.	Transferência
8.	Destacamento
9.	Licença Registada
10.	Prorrogação de Licença Registada
11.	Exoneração
12.	Expulsão
13.	Aposentação
14.	Rectificação do Nome
15.	Nomeação Definitiva
16.	Cessação de funções
17.	Despromoção
18.	Demissão
19.	Multa
20.	Bónus de Antiguidade
21.	Reintegração (S.M.O; Regressados, etc...)
22.	Fixação da Pensão
23.	Anulação da Transferência

1.2. Atribuições e Processos de trabalho

1.2.1. Repartição de Administração Interna

Funciona como secretaria interna, prestando contas directamente ao Director Nacional e tem a sua responsabilidade a administração do expediente geral, o controle de assiduidade do pessoal e o aprovisionamento de meios materiais (instrumentos de trabalho, mobiliário e equipamento) à instituição. A rotina das actividades desta repartição é a seguinte:

Todo o expediente dá entrada directamente na secretaria e regista-se no livro de entrada da correspondência em ordem numérica. Após a operação de registo no livro e no expediente é enviado à chefe de Repartição que se encarrega de protocolar e distribuir aos diversos sectores de acordo com a natureza do assunto. É através do protocolo de saída que posteriormente pode-se localizar o paradeiro do documento de modo que se conheça o despacho recaído.

Cada um dos sectores em posse do expediente responsabiliza-se em registar e enviar ao despacho superior após a emissão de pareceres.

Na fase descendente, após o despacho do Director, a chefe de secretaria encarrega-se de preparar as comunicações das decisões tomadas a diversos níveis: Ministro e Vice-Ministro da Educação, Secretário-Geral e Director dos Recursos Humanos. A distribuição dos despachos é feita utilizando-se um livro designado protocolo interno. Este registo facilita a localização dos documentos para qualquer informação imediata aos superiores hierárquicos ou mesmo para o requerente, se for o caso. Também é da responsabilidade da secretaria enviar qualquer expediente para fora do Ministério, depois de junto o processo devido. Por exemplo, quando se trata dum expediente de transferência de um funcionário dum lugar para o outro, o processo é preparado no Departamento de Administração do Pessoal e enviado a Secretaria para a expedição.

1.2.2. Departamento de Administração do Pessoal

Trata-se do Departamento mais importante dos recursos humanos, pois, a maior e as mais fundamentais componentes dos subsistemas de Administração de Recursos

Humanos são executados pelas secções que se seguem:

1.2.2.1. Repartição de Provitamento

Os subsistemas de Suprimento, Aplicação e Manutenção de Recursos Humanos estão à responsabilidade desta repartição. Esta processa todo o expediente relativo aos actos administrativos sob os códigos indicados na tabela 3, com excepção dos códigos 20 e 22, respectivamente da atribuição de pensão e do bónus de antiguidade cujos actos são executados na Repartição de Pensões e Reforma. O expediente proveniente da secretaria interna ou doutros sectores de actividade é recebido na repartição, mas não se efectuando qualquer registo, pois assume-se que o controle feito na proveniência é suficiente para comprovar a recepção da documentação.

Compete ao chefe da repartição a distribuição do expediente com as instruções e recomendações de acções a serem desenvolvidas pelos subordinados, sempre com base na diversa legislação que suporta os recursos humanos do sector público. O objecto de qualquer procedimento passa necessariamente pela consulta da base de dados informatizada ou pela requisição do processo individual (P.I.) do interessado para confirmar o vínculo existente com o Mined. Cabe a esta repartição preparar as propostas dos despachos para o Director de Recursos Humanos ou para a Direcção do Ministério (Ministro, Vice-Ministro e Secretário-Geral). Após o despacho e sua comunicação pela Repartição de Administração Interna aos interessados, o expediente retorna ao Provitamento para a elaboração dos actos a serem submetidos à legalização financeira e administrativa. Quase todos os actos administrativos estão informatizados, sendo por isso agilizado o trabalho de elaboração de qualquer despacho ou aviso, por exemplo transferência ou falecimento, respectivamente.

A legalização dos actos administrativos do estado é da competência do Tribunal Administrativo (TA) e a legalização da situação financeira cabe ao Ministério do Plano e Finanças. Assim, estas instituições estabelecem troca de informações com carácter permanente com a DRH. O expediente é enviado através da secretaria geral da DRH. para o Ministério do Plano e Finanças. Após confirmação da legalidade financeira este Ministério expede o processo ao TA, sempre com o conhecimento da Direcção de Recursos Humanos.

O expediente visado e anotado pelo TA ou com irregularidade administrativa é

devolvido directamente ao Ministério da Educação, respectivamente para publicação no Boletim da República ou para reelaboração. No caso de necessidade de publicação, a repartição envia cópias dos despachos à Imprensa Nacional. Esta instituição envia as facturas das publicações para posterior pagamento. Embora os funcionários dos níveis abaixo dos técnicos superiores e médios estejam desconcentrados, isto é, estejam à responsabilidade dos Governos Provinciais, o expediente para publicação ainda é enviado e pago pela estrutura central do Mined.

A repartição do provimento tem abertas pastas para arquivo interno do expediente enviado às Direcções Provinciais (DP's) e a outras instituições com as quais se relaciona. Também possui dois livros de registo da saída de correspondência, sendo um exclusivamente para o registo dos processos devolvidos ao sector de Arquivo e Cadastro e outro para os Gabinetes do Ministro, Vice-Ministro, Secretário-Geral e demais Direcções do Ministério da Educação.

1.2.2.2 Secção de Concursos e Promoções

Esta secção tem a responsabilidade de administrar e executar os concursos de ingresso e promoções para os funcionários do Ministério da Educação, de acordo com os artigos 41 e 47 do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE) aprovado pelo Decreto nº 14/87 de 20 de Maio.

Para a realização de concursos esta secção usa os seguintes procedimentos:

- 1 - Verificação de existência de vagas orçamentadas que deve ser confirmada pelas Direcções do Plano e Finanças das Províncias, pois os orçamentos estão descentralizados;
- 2 - Elaboração da Proposta de abertura do concurso à Direcção do Ministério (Ministro, Vice-Ministro, Secretário-Geral ou Director dos Recursos Humanos)
- 3 - Elaboração da Proposta de composição do Júri à Direcção do Mined. Este procedimento é separado do anterior.
- 4 - Elaboração do Aviso de abertura do Concurso que deve ser publicado em Boletim da República com base no despacho do ponto 2;
- 5 - Elaboração do Aviso da composição do júri que carece da publicação em Boletim da República, com base no despacho do ponto 3;
- 6 - A Secção dos Concursos e Promoção, após publicação no B.R. extrai cópia

dos avisos de abertura dos concursos e anexa numa circular que envia às DP's de Educação explicando os requisitos do processo de candidatura em detalhe e determinando os prazos para a recepção na DRH dos processos dos candidatos. Normalmente os prazos são de trinta dias.

7 - As Direcções Provinciais têm a responsabilidade de informar aos docentes e pessoal técnico à sua responsabilidade usando todos os meios à sua disposição.

8 - Recebidos os processos de candidatura a secção dos concursos procede à verificação e correcção dos documentos. Neste processo a secção usa um programa informático dos concursos elaborado de acordo com os itens exigidos ao concurso. Quando se trata do concurso documental o programa está concebido para a introdução de dados extraídos dos:

i) Boletins da República, Títulos de Provimientos ou Despachos de Nomeação que são:

- Categoria e classe actual
- Data do despacho de nomeação
- Data e número do B.R. que publica a nomeação, caso esta tenha sido publicada.

ii) curriculum vitae do candidato:

- Dados Pessoais: nome, nº do B.I., data do nascimento, local de nascimento.
- Formação Académica: habilitações literárias geral e técnico-profissionais.
- Dados funcionais: Ano de ingresso, local de trabalho, Província e Distrito

iii) Classificação Anual dos últimos três anos e a média das classificações.

9 - Reúne-se o júri e apresenta-se o expediente e a legislação na qual se baseou a realização do concurso. Cabe ao júri constituído fazer o julgamento das candidaturas e tomar as decisões que julgar necessárias, produzindo uma acta na qual se descreve a situação dos aprovados e dos excluídos em ordem de classificação. Na pauta deve constar o motivo da exclusão do concorrente.

10 - As Pautas Provisórias são enviadas às Direcções Provinciais que têm por

missão divulgar os resultados para o conhecimento dos concorrentes, por forma a estes poderem apresentar as respectivas reclamações ou pedidos de rectificações, caso seja necessário.

11 - Recebidas as reclamações a secção de concursos e promoções dá informações e pareceres para cada caso reclamado e submete ao júri;

12 - O júri reúne-se para deliberar e tomar as decisões;

13 - Na base das decisões tomadas procede-se ás correcções, se for caso para tal;

14 - A DRH - Secção de Concursos, após as correcções, emite a Pauta Definitiva da Classificação em concurso, na base da qual prepara o Aviso de Classificação dos Concorrentes em Concurso a ser publicado em B.R.

15 - As cópias das Pautas Definitivas são enviadas às DPE's, que irão utilizá-las como base para formulação das Propostas de Promoção dos concorrentes aprovados a qual deve ser acompanhada pelo respectivo cabimento orçamental, devidamente confirmado pelas Direcções Provinciais do Plano e Finanças.

16 - Após a publicação em B.R. do aviso de classificação dos concorrentes, a Secção dos Concursos da DRH procede à instrução do processo de promoção que é constituído por:

i) Proposta de Promoção

ii) Cabimento orçamental;

iii) Título de Provimento em triplicado onde se inscrevem os dados do funcionário, razões da promoção e os artigos da dotação orçamental que suportarão os salários,

iv) Despacho de promoção em triplicado,

v) Certificado de Habilitações Literárias, caso se trata de promoção por conclusão de nível académico.

17 - Os documentos indicados no nº anterior, após a assinatura e selagem são enviados por intermédio da Secretaria Geral ao Ministério das Finanças - Direcção

Nacional de Contabilidade Pública. Esta instituição analisa o expediente e remete ao Tribunal Administrativo.

18 - O Tribunal Administrativo examina a legalidade administrativa, culminando com o visto ou anotação e reenvio a DRH - Ministério da Educação. Só com o visto ou anotação do TA é que se considera efectivamente promovido o funcionário.

19 - A secção após a recepção dos títulos de provimento visados pelo Tribunal Administrativo, coloca o carimbo "Publique-se" e extrai uma cópia que, depois de selada, é enviada às DPE's para o processamento de salários.

20 - Os despachos de promoção devem ser publicados em B.R.

21 - Outro procedimento feito pela secção dos concursos é o lançamento na base de dados da série, nº, e data do BR. que publica o despacho de promoção dos candidatos.

22 - Finda a tramitação do expediente, este é arquivado nos processos individuais dos concorrentes (para as categorias do quadro geral) e enviados às Direcções Provinciais da Educação (DP's) para arquivo nos respectivos PI's (para os concorrentes dos Quadros Provinciais). Este trabalho é realizado pela secção do Arquivo, mas os documentos são conferidos e enviados a este sector pela secção de concursos.

1.2.2.3. Secção de Arquivo e Cadastro

Cabe a este sector a abertura dos processos individuais (P.I) e o seu arquivo e manutenção da informação do funcionário. Trata-se de função controle de Recursos Humanos.

Quando se trata do provimento ou nomeação do novo funcionário, atribui-se-lhe um P.I., regista-se em livros e em fichas, usando-se uma codificação por cada província, conforme pode ser visto na tabela 3, abaixo indicada:

Tabela 3

Provincia/Orgão	Código
Orgãos Centrais (Ministério)	OC
Maputo-Cidade	MC
Maputo-Provincia	MP
Gaza	GZ
Inhambane	IN
Sofala	SO
Manica	MA
Tete	TE
Zambézia	ZA
Nampula	NA
Cabo-Delgado	CD
Niassa	NI

As fichas estão organizadas em ordem alfabética, enquanto as pastas estão em ordem numérica. Esta Secção possui dois tipos de arquivos: arquivo corrente - onde se armazenam informações do pessoal em exercício - e arquivo histórico - onde se guardam informações do pessoal fora do quadro (falecidos, aposentados, demitidos e ou exonerados, expulsos, transferidos para outros ministérios).

Outra tarefa importante é o registo da informação na base de dados do funcionário assim que o expediente é recebido no Arquivo e Cadastro. Este sector também serve de apoio em termos de dados a outros sectores da Direcção, pois, é frequente a requisição do processo individual do funcionário para consulta de dados.

1.2.2.4. Secção de Pensões e Reformas

Compete a esta secção:

- preparar e tramitar todo o expediente relativo às pensões e reforma dos funcionários afectos ao sector;
- dar pareceres e informações sobre os requerimentos e reclamações dos funcionários sobre estas matérias;
- instruir tecnicamente as Direcções Provinciais sobre a elaboração e tramitação

do expediente relativo às pensões e reformas e outros direitos e

- promover a criação de fundos de apoio e assistência social aos funcionários do sector e providenciar a assistência aos funcionários da educação que, por razões de doença e outras devidamente justificados, tenham que permanecer algum tempo na Cidade de Maputo ou dela transitarem.

Quando se trata de contagem de tempo de serviço para fins de aposentação ou bónus de antiguidade previsto no artigo 247 do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, ao funcionário é incumbido de solicitar à DRH o seu direito em requerimento. A direcção elabora o Mapa de Contagem de Tempo de Serviço e encaminha ao Ministério do Plano e Finanças. Este Ministério verifica e confirma os dados e remete-os ao Ministério da Educação com anotações. Os gestores cimeiros do Mined elaboram as assinaturas aos despachos e remetem o expediente ao Tribunal Administrativo. O funcionário é comunicado por nota e as cópias são arquivadas no P.I. O expediente visado pelo T.A. é remetido à Direcção de Recursos Humanos e esta envia para publicação na imprensa nacional. O sistema de informação gerencial pode ser visto no anexo3.

Além da Contagem de tempo de serviço e bónus de antiguidade, a secção tramita o expediente relativo a:

- Fixação de encargos e pensões de sobrevivência
- Controle de certidões de tempo e qualidade de serviço prestado ao estado
- Controle de certidões a enviar ao consulado de Portugal, porque há funcionários de nacionalidade portuguesa que tenham trabalhado ou ainda continuam a trabalhar no país, cujo tempo de serviço conta para todo os efeitos de pensões e reforma no seu país
- Controlo de notas de reenvio de outro expediente visado pelo Tribunal Administrativo
- Contagem de tempo para vencimentos excepcionais
- Atribuição de subsídio por morte de funcionários ou servidores do estado
- Emissão de Mapa de Junta Nacional de Saúde
- Controle de despachos destes actos e anotações dos despachos de contagem de tempo publicados em Br's.

1.2.3. Departamento de Gestão e Formação

1.2.3.1 Repartição de Formação

Procede à materialização da política de formação permanente dos funcionários, sejam docentes, técnicos e pessoal de apoio em exercício no Ministério da Educação.

Compete ao Departamento de Formação:

- i) programar e orientar metodologicamente a formação inicial, em exercício e permanente do funcionários ;
- ii) controlar a efectivação dessa formação a nível das Direcções Provinciais e Distritais da Educação;
- iii) Realizar estudos que apoiem a definição de uma política de formação do sector;
- iv) identificar as necessidades de formação, capacitação, estágio e reciclagem dos funcionários;
- v) elaborar planos de formação, capacitação técnico-profissional dos técnicos e demais trabalhadores dos órgãos centrais e garantir a sua efectivação;
- vi) organizar os processos e contratuais dos funcionários-estudantes e
- vii) articular com as instituições de formação tanto nacionais e estrangeiras com vista a garantir o envio de funcionários para a frequência de cursos, de acordo com as prioridades definidas e em função da legislação aplicável.

1.2.3.2 Secção de Normaçoão e Organizaçoão

Compete a esta secção instaurar processos disciplinares, preparação, elaboração e divulgação de diversa legislação, como propostas de Estatutos Orgânicos das Direcções Provinciais, Propostas de quadro de pessoal e par pareceres sobre exposições que necessitam de interpretação jurídica.

As instituições do Mined enviam à normaçoão a documentação relativa a:

- fraudes;
- abandono de lugar;
- negligência e assiduidade.

Após a recepção a secção trata dos aspectos técnicos, onde se analisa os procedimentos seguidos se se enquadram ou não em alguma lei ou não e ainda se existe

matéria para a acusação. Em caso de alguma inconstitucionalidade devolve-se à proveniência para a reformulação, caso contrário elabora-se o parecer jurídico e envia-se ao despacho superior.

Normalmente após o despacho o processo não volta a esta secção, só podendo ter conhecimento do desfecho em caso de consulta na base de dados do funcionário.

1.3. Análise da Estrutura e dos Processos

A estrutura de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Educação é um modelo institucional adoptado para todo o aparelho de estado e introduzido pelo Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH) que tem “como objectivo garantir a eficiência da Gestão de Recursos Humanos e responder às necessidades de planificação, coordenação, execução e controle das actividades em função das directrizes e da acção governamentais” (Conselho de Ministros.1992. Decreto nº 40 de 25 de Novembro:1).

A DRH é uma organização formal, sendo assim, na prossecução dos seus objectivos baseia-se num conjunto de leis e normas administrativas e técnicas e possui uma estrutura rígida, porque qualquer alteração é objecto de fundamentação e deverá ser autorizada pelo Ministério da Administração Estatal e publicada em Boletim da República. Por outro lado a estrutura é hierarquizada, pois, os cargos e funções estão dispostos em vários níveis, do topo para baixo. Todos os seus actos estão consubstanciados no EGFE aprovado pelo Decreto nº 14/87 de 20 de Maio. A diversa legislação existente foi elaborada no intuito de melhorar a prestação de serviços ao público e baseou-se na teoria geral de administração e de Recursos Humanos. Por exemplo o SRH faz referências às áreas de Planificação e Controle, Recrutamento e Selecção, Legislação do Pessoal, Política Salarial e Desenvolvimento de Administração do Pessoal, que, segundo Chiavenato (1989:15 vol.1), compõem a ARH. De facto, trata-se do adequado aprovisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Embora recheada de várias regras e práticas, o processo de trabalho, por não corresponder aos desenvolvimentos pretendidos (alcance da eficiência e eficácia e satisfação dos “clientes”) e pela verificação feita, merece análise com recurso aos

factores chaves de sucesso que abaixo se apresentam.

Portanto, pretendo analisar a estrutura e os processos para, posteriormente sugerir como melhorá-los. Hammer e Champy (1994:24) definem os processos como “um conjunto de actividades com uma ou mais espécies de entrada (inputs) e que cria uma saída (output) de valor para o cliente”. Os clientes, para a instituição, seriam todos os interessados pelos seus serviços (clientes externos), principalmente os professores e técnicos, pessoal de apoio e administrativo, em serviço (clientes internos) ou fora do serviço no Ministério da Educação. Um exemplo de um processo é o da realização dos concursos, que tem como entrada o “dossier” de candidatura e o resultado pode ser a entrega do despacho de promoção anotado ou visado pelo Tribunal Administrativo para efeitos salariais do funcionário.

Verificando-se todos os factores em conjunto, a organização alcança o equilíbrio organizacional.

1.3.1. Papéis e Responsabilidades

Estes factores têm em consideração as funções e objectivos da instituição. Se as tarefas não forem devidamente definidas e planificadas e se não existir responsabilidade entre os membros da organização, ela não alcança os objectivos desejados. A DRH como instituição independente tem a responsabilidade de proceder à avaliação e classificação anual dos seus funcionários para, em caso de direito, proceder ao pagamento de prémios e subsídios de rentabilidade aos funcionários que se distinguem nas suas actividades, papéis e responsabilidades que não são totalmente cumpridos por falta da implementação plena da actividade “POSDCORB” (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting).

1.3.2. Medidas e Incentivos

Por Medidas entende-se um indicador, quantificado ou qualificado de desempenho. A 5ª edição do Dicionário de Língua Portuguesa de Costa e Sampaio-Melo (s.d.) define medida como “grandeza determinada que serve de padrão para avaliar outra” e incentivo é algo aplicado ou dado com o objectivo de estimular determinada acção. De acordo com Chiavenato (1999:66), incentivo é um pagamento feito pela organização a seus participantes em troca de contribuições (salário, benefício social,

oportunidade de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogio, etc.). O mesmo autor considera que o incentivo é um valor de utilidade que é subjectivo, varia de indivíduo para indivíduo, no sentido de que o que é útil para um pode não ser para outro indivíduo.

A actividade da DRH têm falhado na mensuração dos indicadores, pois, preocupam-se apenas em descrevê-los, mas não quantificá-los objectivamente, por exemplo, concluir 80% do expediente recebido. Sem uma medida de desempenho não há incentivo. Como se vai incentivar algo para o qual não se conhece o nível de desempenho? Este facto é demonstrado pela existência apenas de um modelo de classificação do desempenho (anexo 6) comum para todos os funcionários independentemente da sua categoria ou ocupação profissional. Por exemplo, não há distinção do classificador para um técnico de administração e um professor, pois desempenham serviços diferentes, pelo que o classificador também deverá ser diferente.

1.3.3. Estrutura Organizacional

“A estrutura Organizacional é o conjunto dos serviços e das relações que existem entre eles, quer lateralmente ou verticalmente” (Aubert-Krier, J. 1986:108). As relações de interesse para o estudo são as relações de informação, autoridade e a distribuição de tarefas. O mesmo autor define, por outro lado, o organograma como sendo a representação esquemática duma organização que descreve detalhadamente todos os órgãos da empresa e as relações que existem entre si. O organograma tem por objecto a representação esquemática de toda ou parte duma organização.

O delineamento de qualquer estrutura tem em vista o alcance dos objectivos sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência. A eficácia e a eficiência nem sempre andam de “mãos dadas”: uma organização pode ser eficiente nas suas actividades e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Também pode não ser eficiente nem eficaz. Está visto que o ideal para uma empresa seria a combinação de ambos. De acordo com Chiavenato (1991:71) “a eficiência se preocupa em fazer correctamente as coisas e da melhor maneira possível, daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer as coisas correctas para atender às necessidades da empresa e sobretudo do ambiente que o circunda”.

A DRH tem uma estrutura hierárquica baseada numa linha de comando, em que

existe um superior hierárquico (chefe) e vários subordinados que a ele prestam contam (anexo 2). A estrutura é inadequada ao momento, existindo várias actividades, por exemplo, as relacionadas com relações públicas, que não se encontram mencionadas na estrutura orgânica. Por outro lado, verifica-se a existência da Repartição de Técnicos Estrangeiros composta apenas por um elemento desempenhando a função de chefe e subordinado de si mesmo. A estrutura actual não corresponde a que está formalmente constituída, não se adequando ao modelo formal por dificuldades de pessoal e de orçamentos.

1.3.4. Tecnologia de Informação e Comunicação

A informação é constituída por um conjunto de objectos, factos e acontecimentos inseridos no mundo real; é um instrumento básico para a tomada de decisões, pois, qualquer líder ou gestor precisa de ser bem informado sobre as variáveis que permitem “equacionar” os problemas e determinar “parâmetros” das suas soluções. Tais variáveis e parâmetros são a base de reflexão sobre que acções o gestor deve tomar para que conceba, habilmente, soluções para alcançar os anseios e objectivos da organização. A informação reduz a incerteza sobre uma dada situação ou acontecimento e está relacionada com os objectivos estratégicos da empresa. A sua qualidade é um conceito contingencial, depende fundamentalmente dos objectivos e da tecnologia de processamento. A qualidade da informação mede-se pela forma como a informação se adequa as necessidades da organização e aos resultados que dela se podem obter na satisfação dos potenciais “clientes”. Se um funcionário se candidata a promoção para melhorar a sua situação salarial, ele tem de ser respondido o mais rápido possível o que exige que haja canais de comunicação eficientes. A informação é um suporte e, ao mesmo tempo, um envolvente da decisão; é um recurso e, simultaneamente, um instrumento de gestão. Gerir a informação é garantir a produção e circulação deste recurso; é definir as suas características e a estrutura de circulação, tendo como referência o seu carácter instrumental de gestão. Assim, gerir a informação pode ser definido a vários níveis, a saber:

- Na perspectiva das ciências de informação - é colectar de forma racional a documentação;

- Na perspectiva das ciências de decisão - é garantir apoio fiável e oportuno à tomada de decisão;
- Na perspectiva de Gestão Estratégica - é condicionar a base genética da evolução da organização através da acção sobre padrões de leitura do ambiente interno e externo .

O equacionamento citado anteriormente refere-se ao complexo sistémico que permite solucionar os problemas nos mais variados níveis de hierarquia da empresa. Tal complexo é designado por sistema de informação, que é um conjunto organizado de procedimentos que produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo da empresa. A organização da informação em sistema no Ministério da Educação e em particular na Direcção de Recursos Humanos visa regular o fluxo da informação na organização e contribuir para a avaliação do seu desempenho e do desvio em relação aos objectivos e metas propostas e melhora a qualidade das decisões tomadas, tornando-as mais efectivas e eficientes. A utilização de suportes magnéticos e electrónicos em meios informáticos ainda não atingiu a eficiência desejada, por um lado devido a fraca produtividade interna do trabalho, por outro pela falta de informatização dos diversos Departamentos de Recursos Humanos na maioria das Províncias do país. Quando o "feed back" for dado em mais de trinta dias, a qualidade da informação e comunicação não é eficiente.

Da definição dada ressalta uma clara interdependência entre sistema de informação e a estrutura organizacional da empresa. O sistema de informação tem um papel de apoio à articulação entre os vários elementos da empresa e do meio envolvente. Permite o processamento de dados assimiláveis pela gestão para a tomada de decisão. Assim, "a qualidade de gestão depende em larga medida da qualidade da informação disponível e a sua gestão é uma função estratégica, táctica e operacional, pelo que gerir a informação é tarefa de gestores a todos os níveis hierárquicos".

1.3.4.1. Modelação de um sistema de informação

A DRH como um sistema aberto envolve a ideia de que existem determinados "inputs" que são introduzidos no sistema e, quando processados, geram certos "outpus". De facto ela reúne e organiza recursos materiais e humanos para produzir serviços de que a sociedade carece. A produção de serviços é um processo que inclui muitas funções

materializadas na estrutura organizacional da empresa. O meio envolvente da instituição inclui todas as variáveis ambientais que directa ou indirectamente afectam o seu funcionamento e a interacção dos vários elementos dessa estrutura resulta num fluxo de informação necessária para o exercício das funções de cada elemento. A boa gestão deste fluxo de informação exige a adopção de um sistema de informação e comunicação como um conjunto de procedimentos que visa captar o que acontece na organização, tendo como objectivo apoiar o processo decisório.

Os sistemas de informação requerem fluxos de colecta de dados que decorrem das funções existentes na estrutura, pelo que deve haver um envolvimento de todos os elementos na produção e troca de informações em tempo útil.

As informações devem ser fornecidas em quantidade e qualidade requeridas para que as decisões sejam tomadas com maior grau de certeza possível e em tempo oportuno. Para tal, deve-se adequar a informação aos objectivos da DRH, as regras, aos valores culturais, aos hábitos e ao profissionalismo dos funcionários existentes.

1.3.4.2 Vantagens da introdução da informatização na DRH

A mudança organizacional não pode obter resultados positivos sem a componente de tecnologia de informação e comunicação. Existem várias vantagens de utilização destes recursos:

i) facilita a tomada de decisões em virtude dos dados estiver sistematizados com base de dados, caso o sistema seja ágil;

ii) permite uma comunicação rápida para os lugares mais afectados;

iii) particularmente, na DRH a informatização das rotinas administrativas melhora a produtividade do trabalho, pois empregavam-se dactilógrafas que cada um produzia cerca de 50 documentos ao fim de um dia de (oito horas de trabalho). Em contrapartida, com a informatização emprega-se apenas um operador que produz ao fim de uma jornada de trabalho cerca de 200 documentos. Note-se que em cada sector quase todos os funcionários operam este equipamento facto que resulta na produção e impressão de igual número de documentos por cada funcionário.

1.3.5. Cultura e Valores Partilhados

Cultura é tudo aquilo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade (Bernardes, Cyro: 1991:63).

Por razões várias, como a ênfase na satisfação dos interesses pessoais, ausência de percepção, de predisposição e do valor pelo trabalho, denota-se falta de cultura organizacional dos trabalhadores pois a entrega; o empenho pelo trabalho só são compenetrados perante uma contra partida (a remuneração). É comum, quando perante um trabalho, uma tarefa, as actividades serem interrompidas para se atender outras coisas além da vida profissional. Este facto pode ser atribuído ao baixo salário pago pelo estado, porém, a verdade é que tem impacto negativo no rendimento e na eficácia organizacional.

1.3.6. Capacidades

Uma organização tem capacidades, de acordo com o Banco Mundial (1999:2) se:

- a) as suas actividades e funções chaves tiverem uma adequada organização interna;
- b) tiver uma efectiva liderança;
- c) tiver adequados recursos financeiros que lhe possibilitem adquirir os "in puts" necessários;
- d) tiver recursos materiais para levar a cabo os seus objectivos;
- e) tiver recursos humanos suficientemente habilitados para desenvolverem as suas actividades com proficiência;
- f) os seus funcionários tiverem uma adequada prática de trabalho. Assim,

a) No que diz respeito à Direcção de Recursos Humanos, ela não tem uma adequada organização interna, pois, para isso, as funções e tarefas deveriam ser levadas a cabo com eficácia e eficiência. A eficácia pode ser medida pelo número do expediente tramitado com sucesso e o expediente devolvido pelo Tribunal Administrativo. Por outro lado, embora seja difícil medir a eficiência, ela pode ser analisada pelo impacto social que os serviços trazem para a sociedade: há custos sociais elevados que não poderão ser recuperados em médio prazo. As organizações com capacidade não têm os seus departamentos e secções técnica, institucional e administrativamente inadequadas;

têm as funções chaves com um mecanismo de coordenação forte.

b) A organização interna é somente o primeiro passo da capacidade. O providenciamento ou não da direcção do apoio do controle e guia para qualquer actividades dependem da liderança. Por outro lado, a liderança é providenciada pela gestão em forma de estratégia. A DRH, embora tenha uma boa liderança, peca por não possuir uma estratégia de desenvolvimento concebida para as condições reais. A estratégia inclui uma definição clara de missão e visão, uma política e sistema de acompanhamento. Estes elementos não existem em todos os níveis: topo, intermédio e base. Sendo assim, a capacidade é fraca ou não existe se os elementos de visão, missão, política e sistema não existem a todos os níveis.

c) A liderança sem recursos financeiros não pode realizar muito. As capacidades dependem não só da disponibilidade de recursos financeiros na organização mas também da possibilidade destes recursos financiarem programas e actividades prescritas na missão. Por isso uma organização deve ser capaz de:

- mobilizar fundos em primeiro lugar;
- alocar fundos para as áreas prioritárias e
- assegurar que os fundos alocados atinjam o seu destino.

A alocação de fundos baseia-se nas prioridades necessárias que as organizações levam a cabo. A análise dos custos e plano financeiro no Ministério da Educação, e em particular na DRH, não se realizam e não se analisam, pois, o Departamento Financeiro não é capaz de fornecer em tempo útil informações sobre a execução orçamental por cada uma das diversas Direcções Nacionais do Ministério. Assim, as capacidades tornam-se fracas se estas actividades não forem realizadas com perfeição. Por outro lado, não há um acompanhamento dos custos realizados e como planificar as actividades de modo a reduzir os custos (anexo 4: custos de concursos).

d) Por recursos materiais referem-se às infra-estruturas e recursos técnicos tais como, construções, escritórios, mobiliários e equipamentos administrativos e veículos motorizados. A capacidade depende não somente pela disponibilidade final destes recursos mas também da disponibilidade dos fundos de serem operacionais.

e) As pessoas são o coração das capacidades, porque são elas que criam as organizações internas, providenciam a liderança, mobilizam recursos financeiros e utilizam os recursos materiais. As capacidades da organização são sempre constrangidas não apenas devido ao reduzido número de pessoas com habilitação certa, mas também por causa de pessoas não qualificadas. A existência das pessoas não é condição suficiente para ter capacidades. Mas se uma organização tem capacidades, então:

- as pessoas são colocadas no serviço certo e com o nível certo de operacionalidade e de gestão e
- as pessoas tem diversas habilidades que são certas para as suas tarefas.

f) As práticas são maneiras de fazer as coisas. São métodos, técnicas e procedimentos seguidas pelas pessoas no trabalho. A prática de trabalho pode diminuir ou aumentar a capacidade da organização. As práticas aqui referidas não são as gerais seguidas pelas organizações, tais como a planificação, a programação, a orçamentação, a supervisão e a comunicação, mas são práticas específicas, dependendo dos serviços que providenciam. Os métodos de recrutamento e selecção do pessoal, a formação dos docentes e sua promoção, o providenciamento de benefícios sociais e a administração dos funcionários-estudantes, por exemplo: são práticas específicas e particulares da Direcção de Recursos Humanos do Ministério de educação; cada uma dessas práticas consiste numa série de operações realizadas por pessoas que usam um conjunto de normas jurídicas de trabalho e recursos financeiros e materiais para desempenhar as suas tarefas. O modo como as práticas são designadas e estruturadas influenciam grandemente a qualidade e quantidade dos seus "produtos" e conseqüentemente a capacidade institucional. De facto, as práticas são produtos de diferentes factores:

- os conhecimentos e as habilidades que as pessoas têm,
- a tecnologia disponível e
- os incentivos existentes. Sem incentivos nenhuma formação e tecnologia fará com que as pessoas façam melhor o que elas necessitam fazer.

Os três factores juntos concorrem a um alto nível de produtividade.

1.3.7. Motivação e profissionalismo

De acordo com a teoria Y de Douglas McGregor sobre motivação, o potencial para o desenvolvimento das capacidades para assumir responsabilidades, a disposição para o desenvolvimento do comportamento para as necessidades organizacionais, enfim, os valores e culturas estão presentes nas pessoas. Os Gestores devem criar condições organizacionais e métodos para a satisfação dos interesses individuais dos funcionários através do direccionamento do seu esforço para os objectivos organizacionais. Os métodos que podem ser usados pelos gestores consistem em: controle rígido, supervisão, comunicação de valores, informação e formação, etc. Por tanto, segundo a teoria Y, as pessoas tem imaginação e criatividade e o seu potencial intelectual e de trabalho pode ser conseguido.

Por outro lado, na sua concepção, McGregor propõe que a teoria X considera o ser humano preguiçoso, que prefere ser dirigido, “procura evitar responsabilidades sempre que possível” e que as pessoas se preocupam com a sua segurança.

Constata-se que a motivação, profissionalismo e responsabilização não estão presentes na maioria dos 37 funcionários afectos na DRH pois grande parte do pessoal administrativo e de apoio envolvido na execução das tarefas essenciais da instituição é de nível de escolaridade inferior e as recompensas baixas pelo trabalho não dirige o seu esforço para o alcance dos objectivos da organização. A entrada em vigor do novo sistema de carreiras e remuneração não correspondeu às expectativas criadas, principalmente no que respeita a componente salarial, pois, esperava-se um aumento acima do actual.

Estes factores críticos de sucesso podem ser identificados e enquadrados no meio envolvente interno e externo da DRH que influencia no desempenho das suas actividades.

1.4. Análise do ambiente organizacional

O ambiente representa todo o inverso que envolve externamente uma organização; é tudo o que está situado fora da organização. A Direcção dos Recursos Humanos do Mined não se encontra isolado nem é auto-suficiente, o que significa que

funciona dentro dum contexto, do qual depende e se relaciona. “As organizações precisam de explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza ao seu respeito” (Chiavenato: 1989: 55,56).

1.4.1. Análise do Ambiente Geral

Constituem variáveis do ambiente geral, também chamado ambiente externo, da Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Educação as seguintes:

- Variável Económica - Está relacionada com o contexto macro-económico do País. De facto, o nível de actividade económica tem registado índices de crescimento a um ritmo acelerado, atingindo dois dígitos, a inflação tem reduzido drasticamente, situando-se na cifra de um dígito. (Tabela 4: Os indicadores Económicos: Evolução da Economia moçambicana)

Tabela 4

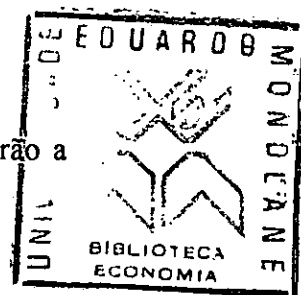
ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999(<i>previsão</i>)
PIBpm (%)	4.4	1.3	6.6	14.0	11.2	9.6
Inflação (%)	70.2	54.1	16.6	5.9	-1.3	8.0

Fonte:- Anuários Estatísticos (INE) e PES/99

Por outro lado,

- processa-se a reforma fiscal com a introdução do Imposto do Valor Acrescentado (IVA), que se espera venha a alargar a base tributária, aumentando as receitas do governo; à demais,
- o sector financeiro está sendo modernizado, com o envolvimento de mais operadores financeiros (Bancos e Instituições financeiras afins) e particularmente com a abertura da Bolsa de Valores de Moçambique, facto que impulsionará o mercado de capitais promovendo o investimento nacional e estrangeiro.
- O grau de industrialização do país vai aumentar grandemente com a construção da Fábrica de Alumínio de Moçambique e com a construção da Auto-Estrada Maputo-Witbank, o que irá contribuir para reduzir o índice de desemprego.
- A expansão da economia moçambicana e a elegibilidade do país à iniciativa HIPC (highly indebted and poor country) que tem por objectivo reduzir a dívida dos países mais pobres e altamente endividados, como Moçambique, constitui grande oportunidade para o desenvolvimento da Direcção de Recursos Humanos do Mined,

pois, permitirá a alocação de mais recursos financeiros e materiais que reduzirão a fragilidade da instituição.



- Variável Político-Legal - Influencia bastante a actividade do Ministério da Educação, pois, as decisões políticas e legais adoptadas pelo Governo são de cumprimento obrigatório. Por outro lado, a sua ideologia materializada em forma de leis e normas legais define o rumo da política económica, fiscal e tributária, quanto a educação e saúde, emprego, saneamento básico, etc. Neste momento existe um clima político e ideológico que cria estabilidade política e institucional do país. A introdução do multipartidarismo, a descentralização política através da autarquização do país que resultam na pluralidade de ideias e de opiniões, são factores preponderantes para a mudança e para a remoção da influência jurídica que, quase sempre, determina o que não pode ser feito do que aquilo que as organizações podem fazer. O funcionamento eficaz da DRH do Ministério da Educação, pois, caso não forem removidas a ineficiência e ineficácia, que criam obstáculos na resolução dos problemas dos principais interessados nos seus servis, então, os políticos correm o risco de não serem reeleitos nas mesas do voto.

- Variável Tecnológica - A Administração e as operações da DRH são profundamente influenciadas por esta envolvente, pois, inclui invenções, técnicas e aplicações de trabalho e desenvolvimento, entre outro "know-how" para alcançar os objectivos organizacionais. A DRH está dependente da tecnologia externa, porque, no que diz respeito a tecnologia tangível (máquinas e equipamentos), ela é importada, podendo o fornecedor providenciar itens com as especificações técnicas não adequadas ou ultrapassadas. Quanto á tecnologia intangível (conhecimentos e capacidades de execução do trabalho), existe certo domínio das rotinas, pelo tempo e experiência do trabalho, não podendo existir essa capacidade se houver mudanças. Isto verificou-se na introdução das rotinas informatizadas em que houve grande resistência à mudança. Embora haja uma percentagem razoável de técnicos superiores a sua participação não se faz sentir em alguns casos.

R.E. 25415

- Variável Cultural/Social - A Direcção dos Recursos Humanos é uma organização que se encontra dentro do ambiente cultural e social moçambicano, sendo influenciada por tradições, hábitos, costumes, mentalidade e atitudes da população e dos funcionários quanto ao trabalho. No âmbito deste estudo, constata-se que os funcionários têm uma ideia negativa quanto às tarefas e à sua profissão, preferindo aquelas que providenciam maiores « cash-flows ». Refira-se que a instituição é composta de dactilógrafos, secretárias, técnicos jurídicos, de pedagogia, de planificação e de administração e professores. A ausência de profissionalismo e atitude perante o dinheiro revela falta de cultura pelo trabalho, facto que cria uma imagem desfavorável da organização.

- Variável Demográfica - A população moçambicana está em franco crescimento e com a implementação do Plano Estratégico da Educação será abrangida grande parte da população moçambicana tanto com idade escolar para a Educação formal e para a alfabetização e adultos, sendo que mais docentes serão necessários para a contratação, constituindo um grande desafio para a Gestão de Recursos humanos.¹

1.4.2. Análise do Ambiente da Tarefa

É o meio ambiente específico ou interno da DRH. É constituído por uma multiplicidade de “Stakeholders”, clientes, concorrentes e grupos reguladores.

- Stakeholders - É o conjunto de pessoas e instituições e outros interessados com os quais a DRH possui relações. Entre as quais se destacam em particular o Tribunal Administrativo, o Ministério do Plano e Finanças, o Ministério da Administração Estatal e em geral as restantes instituições do aparelho do estado. Incluem-se também as representações diplomáticas e consulares, organizações não governamentais nacionais e estrangeiras e diversas associações.

- “Clientes” ou usuários - Os maiores e os mais importantes “clientes” da DRH são os alunos e estudantes (clientes externos) e funcionários da Educação (clientes internos) em actividade e as restantes pessoas que tenham sido da Educação e que se

¹ Existe uma outra variável, a ecológica, mas neste caso não é relevante porque não se trata duma empresa industrial.

encontram afectos noutras instituições. São mais de 42.000 funcionários que directa ou indirectamente estão sob tutela da instituição em estudo.

- Concorrentes - Constitui concorrente o sector empresarial privado no que diz respeito a recursos humanos e todas as unidades económicas e sociais no que diz respeito a recursos materiais e financeiros, pois, o Ministério da Educação como produtora de serviços recorre a insumos e a meios financeiros que também são procurados por outras instituições.

- Grupos reguladores - São o governo, por exemplo conselho nacional da função pública, os sindicatos, que, de alguma forma impõem controles ou restrições às actividades da DRH.

CAPÍTULO II

Estratégia Organizacional

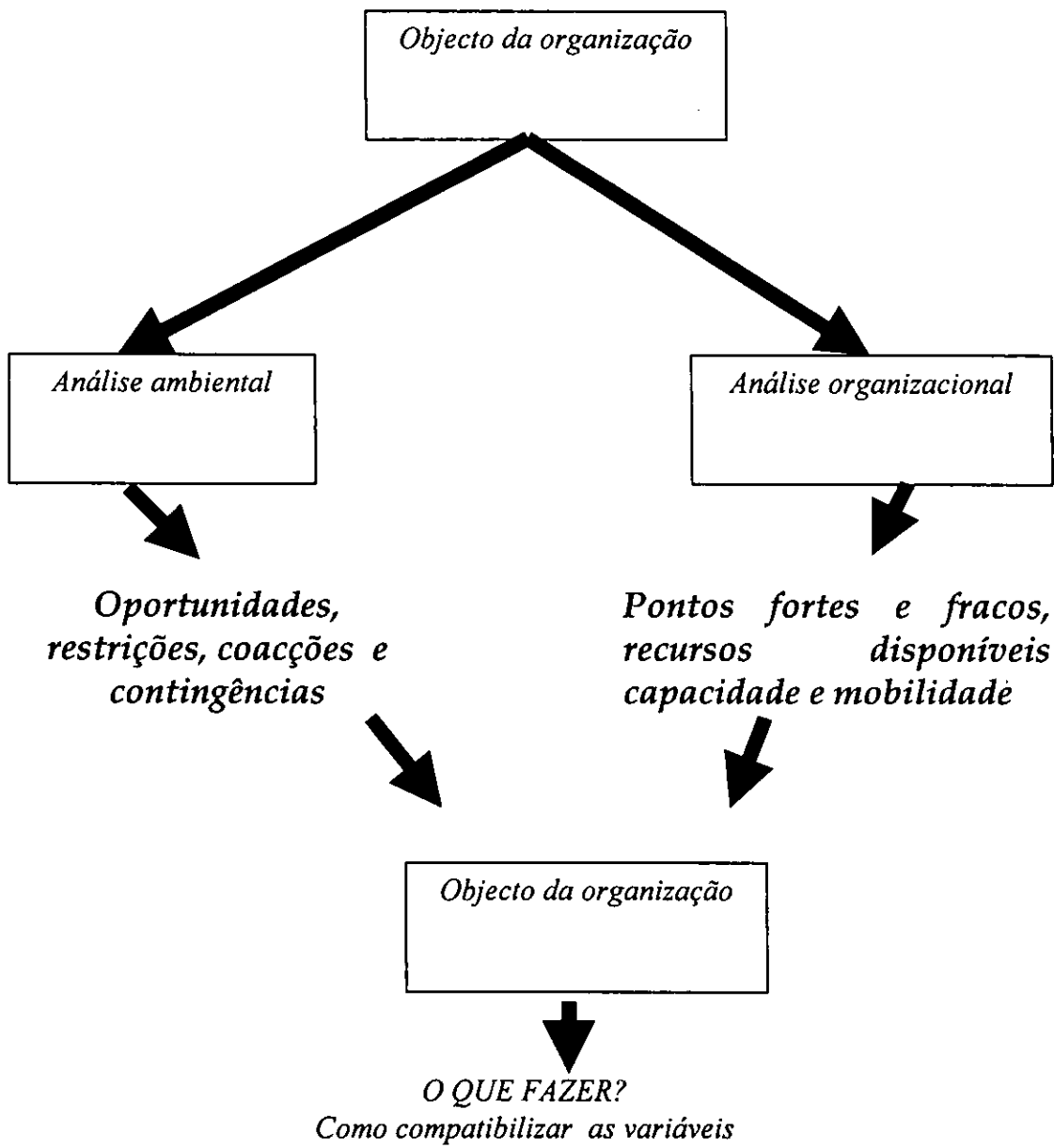
A estratégia representa o que a empresa pretende realizar; qual o negócio ela deseja fazer e o destino a seguir no futuro: núcleo central da Administração Estratégica. A estratégia organizacional tem em vista criar a empresa, não provê-la.

2.1. Componentes Primários da Estratégia

De acordo com Chiavenato (1989:68 vol.1), os componentes básicos de uma estratégia organizacional são:

- i) Ambiente - podem ser as oportunidades visualizadas no ambiente interno, isto é, no mercado e as restrições ou ameaças, limitações e contingências nela existentes.
- ii) Organização - que são os recursos que a instituição dispõe, suas capacidades e habilidades, bem como pontos fortes e fracos, compromissos e objectivos.
- iii) Conjugação de ambos - quer dizer, qual a postura a instituição deverá adoptar para compatibilizar os seus objectivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais. (Fig. 1)

Fig. 1: Componentes Primários da Estratégia



Fonte: Chiavenato (1989)

Assim, a Administração Estratégica é exercida pelo topo da organização, pois, é neste nível que se analisam, se desenvolvem e se modificam os processos internos e externos de modo que a organização se torne eficaz e eficiente, sob situações em constante mudança. E como se manifestam estas componentes na DRH ?

Procuro analisar o impacto do ambiente e possibilidades de redução dos factores adversos com base na definição do negócio da instituição, na determinação das oportunidades e ameaças, nos factores chaves do sucesso e na avaliação das capacidades em termos de competência, profissionalismo e habilidades dos colaboradores.

2.2. Análise Swot²

A Direcção de Recursos Humanos tem como missão a criação de condições para a elevação da vida e do bem estar social dos seus funcionários, de acordo com as directivas e o programa do governo. Para a prossecução daquela premissa, a DRH possui as oportunidades e ameaças seguintes.

2.2.1. Oportunidades e Ameaças

A DRH tem oportunidades de se posicionar na vanguarda, desenvolvendo as actividades com proficiência e tirando proveito dos seus pontos fortes e das tendências do ambiente geral do país.

Consideram-se pontos fortes, não da instituição em estudo, mas de todas as organizações, o crescimento económico e a utilização com relativa facilidade das tecnologias de informação e comunicação. A DRH pode ter a oportunidade de utilizar estes factores para melhorar o seu desempenho, porque o crescimento económico se reflectirá no aumento do salário e de outros benefícios sociais.

Outro ponto forte é a possibilidade de Contratação de muitos técnicos e pessoal de apoio administrativo, considerando a prerrogativa de que o estado não sai do mercado. Por último, a DRH tem a oportunidade de aproveitar a experiência do trabalho dos funcionários existentes, pois, a maior parte possui longos anos de experiência, principalmente na área dos recursos humanos (anexo 8); e de melhorar as capacidades

² Na literatura anglo-saxónica, entende-se a análise dos pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

locais a nível das Províncias na sequência da descentralização e autonomia administrativa, financeira e material em resultado da autarquização do país.

Porém, a instituição também tem os seus pontos fracos, como a falta de profissionalismo e cultura pelo trabalho e os salários (baixos) que não vão de encontro às expectativas dos funcionários. A fraca capacidade remuneratória constitui a maior ameaça ao abandono dos melhores técnicos, e os que permanecem não trabalham com esforço e aplicação desejáveis.

É de referir, por outro lado, que o não reconhecimento em termos de incentivos aos funcionários dos níveis inferiores, também enfraquece a instituição, pois, o novo Sistema de Carreiras e Remunerações privilegia os funcionários com formação média e superior em detrimento dos restantes, considerando que aqueles são os maiores operadores das actividades.

2.2.2. Factores de Sucesso

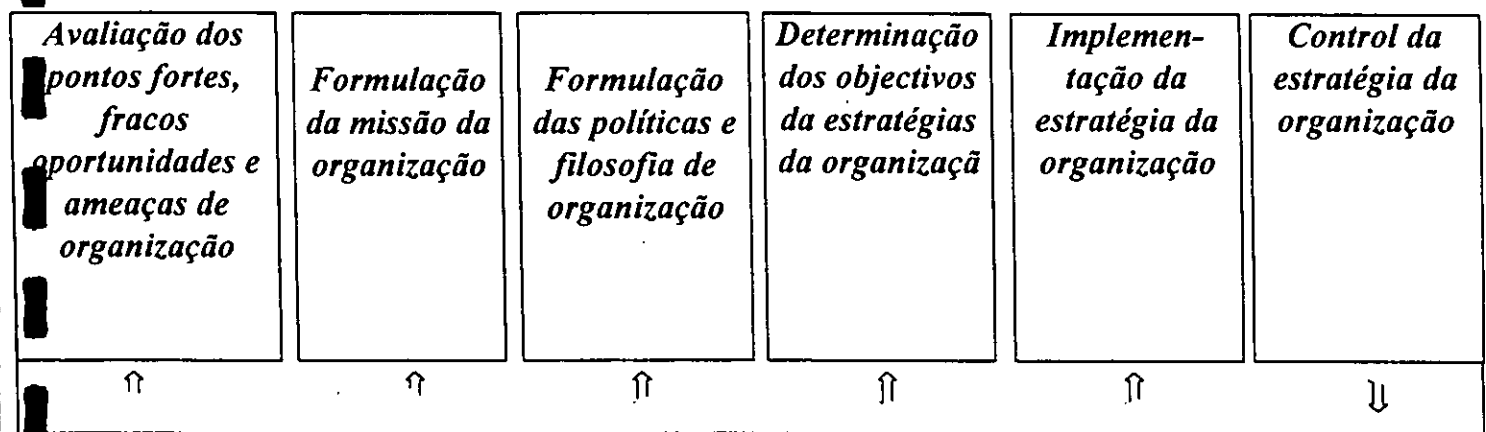
Neste ponto pretendo mostrar como reduzir as ameaças e aproveitar as oportunidades que a DRH possui, pois as oportunidades são alguns factores importantes para o alcance do sucesso desejado. Para tal é necessário:

- * desenvolver e formar os recursos humanos de modo que tenham habilidades fortes, i.é., sejam capazes de ultrapassar ou minimizar os obstáculos que a actividade possui.

- * Investir na promoção dos direitos e obrigações dos funcionários, através dos meios de comunicação social, para fazer conhecer os eventos principais da instituição e de interesse dos funcionários. Com isto reduzir-se-á a falta de conhecimento da legislação que define os seus direitos e deveres.

* Elevar os níveis profissionais e académicos dos funcionários providenciando treinamento profissional e facilitando o acesso à educação formal.

* Aplicar e executar o modelo do processo de gestão estratégica, de acordo com a figura 2



Retroalimentação, informação avançada e Reciclagem

Fonte: *Strategic Management: Text and Cases (1989:85)*

A Direcção de Recursos Humanos é uma organização caracterizada pela associação de pessoas com a função de prestar serviços à sociedade e atender a necessidade de seus participantes. Possui uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para criar serviços de interesse social.

Citando, ainda Chiavenato (1989: 24 vol. 1) as organizações são constituídas e elaboradas para atingir determinados objectivos e podem ser reestruturadas e redefinidas na medida em que os objectivos são atingidos ou na medida em que se descobrem processos melhores para atingi-los com menor custo e esforço. “Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças”.

Em 1993 o Ministério da Educação fez um grande investimento na área de tecnologia de informação e comunicação, adquirindo muito material informático e formando o pessoal para corresponder aos novos desafios que se impunham. De um computador existente naquela altura, neste momento todos os sectores foram equipados

com PC's e foram concebidos novos softwares que servissem para o fornecimento rápido e completo de informações sobre funcionários e ao mesmo tempo flexibilizar a tramitação de todos os actos administrativos.

Em meados de 1995 iniciou-se a aplicação de novas rotinas. Por outro lado entrava em vigor o decreto nº 49/94 de 19 de Outubro dá competência aos governadores provinciais para a Gestão de Recursos Humanos do aparelho do estado afectos às províncias, desde que as suas categorias fossem até ao nível de técnico de nível 4 que corresponde a 10ª Classe. Com esta norma os recursos humanos foram descentralizados e os órgãos provinciais passaram a responsabilizar-se de 36.000 funcionários o que corresponde a 86% dos cerca de 42.000 existentes.

Então se questiona o que falhou nestas mudanças? Porquê a introdução da tecnologia de informação e comunicação e com a descentralização da gestão dos recursos humanos não melhoram os serviços prestados ao público?

Que estratégias deverão ser tomadas para o próximo século?

Nos parágrafos adiante, formulam-se as estratégias aplicadas no sector empresarial que se julgam poderem serem usadas no aparelho do estado, com vista a alcançar o seu objectivo.

A estratégia é um processo complexo que visa redefinir uma organização partindo de análise dos factores e capacidades internas, passando para o estudo de oportunidades e ameaças que as forças alheias à organização oferecem.

2.3. Orientação da Estratégia por missões

O Aparelho Estatal Moçambicano em geral e o Ministério da Educação e a Direcção de Recursos Humanos em particular se orientam com base em regras administrativas e de dotações orçamentais do que por missões. Existem mais regras burocratizantes do que missões empreendedoras. Governos empreendedores “ definem as missões fundamentais e, só então, estabelecem um orçamento e um conjunto de critérios, que deixe os funcionários à vontade para perseguir as missões propostas » (Osborne e Gaebler:1992:119). Embora as regras sejam necessária e importantes, elas

pecam por não considerarem alternativas de acção. As regras e a burocracia, como tais são necessárias, pois "evitam sinistros e dissabores".

Uma acção empreendedora seria a adopção de modelos de perfis académicos para a selecção e recrutamento de pessoal de modo que os futuros quadros sejam capazes de realizar atempadamente as suas atribuições e acompanhar os resultados à medida que as acções são desenroladas. É necessário prover a instituição de técnicos, não só que aceitem ordens, mas também trabalhem em equipe - criando sinergias - e propõem soluções. Os técnicos necessários devem ser flexíveis e com capacidades conceptuais.

Antes de se efectuarem novas contratações, porém, deve-se dar oportunidades aos técnicos existentes para demonstrarem a sua real capacidade e potencialidade.

Um exemplo esclarecedor de como evitar os inconvenientes das regras é demonstrado pelo processo de preparação do sistema de carreiras e remunerações (SCR). Dada a sua importância, montou-se uma estratégia que envolveu todos os elementos da DRH. A estratégia consistiu, numa primeira fase, na atribuição de responsabilidades a cada funcionário de preenchimento das fichas (boletins) individuais dos 42.000 servidores da Educação e no pagamento de um incremento salarial, subsídio medido por cada boletim de enquadramento preenchido. Posteriormente, dada a seriedade e exigência do domínio profissional, o trabalho de integração passou a ser feito pelos funcionários considerados mais habilitados e capazes. A selecção dos funcionários foi realizado com base no mérito que os órgãos de chefia e direcção tinham de cada técnico. Os resultados estão à vista: Com mais ou menos um mês de atraso o processo foi concluído. A integração que ainda continua a ser realizada deve-se exclusivamente à demora da devolução dos Boletins de Enquadramento devidamente corrigidos pelos funcionários afectos às Províncias.

Outra crítica é o método de trabalho que é feito em espécie de campanha em campanha. O problema mais grave é que cada campanha feita leva muito tempo, com o agravante de, no final de uma campanha, inicia-se a outra, ficando por realizar as demais actividades. Assim, os resultados não tem impacto positivo, reflectindo-se no baixo nível de produtividade.

2.3.1 Mérito das instituições orientadas por missões

Quando uma organização for orientada por missão deixa os seus funcionários livres para desenvolverem as suas iniciativas e acções, sempre no interesse colectivo. As vantagens são visíveis:

i) As organizações que se guiam por missões são racionais, executando mais com dispêndios de poucos recursos e optimizando o recurso tempo e criando-se um senso de missão dentro dos grupos de trabalho.

ii) Se as missões estão enraizadas nos funcionários, as organizações tornam-se mais efectivas, produzindo melhores resultados. O resultado para o Ministério da Educação seria, por exemplo, a realização de concursos que abrangessem á totalidade dos seus servidores, principais "clientes" de organização. Os concursos realizados apenas atingiram 15% dos funcionários, percentagem que releva a fraca política de incentivos e promoção e baixa productividade.

iii) As instituições orientadas por missões são mais inovadores do que as guiadas por normas legais. Existe inibição á criatividade nas organizações que se guia por normas , pois, para qualquer iniciativa que se pretende adoptar há uma lei no meio do trajecto que impede o alcance das soluções que trazem resultados duradoiros.

iv) As organizações orientadas por missões são mais flexíveis do que as orientadas por normas. A adopção de orçamentos flexível - aqueles que atendem, não só a situações orçamentadas, mas também a outras necessidades não programadas de interesse geral - ajudam as instituições a ultrapassarem vários problemas imprevistos. A flexibilidade só se torna real se houver transparência na utilização dos orçamentos e se os fundos forem aplicados para o que for necessário.

v) Finalmente, o mérito das organizações orientadas por missões reside no facto de terem funcionários mais motivados do que as orientadas por regras. De facto torna-se difícil medir o grau de motivação, mas, o atendimento feito ao público, com desinteresse e lentidão mostra falta de motivação pelo trabalho.

2.3.2. Criação de uma organização dirigida por missões

Orientar uma organização por missão não significa eliminar totalmente as regras. Osborne e Gaebler (1992:123) defendem com razão que o governo precisa de algumas regras, obviamente. O problema é a infinidade de legislação que acaba por entrar que as actividades se desenrolam com a rapidez e perfeição desejadas.

Na área empresarial, todo o produto ou serviço que não é vendido ou que tenha atingido a fase do declínio ou é retirado do mercado ou é reciclada.

2.3.3. O que acontece na DRH ?

Os administradores não tem qualquer incentivo para eliminar as regras "obsoletas":

“preocupam-se em apresentar novos serviços e regulamentos que se vão acumulando até que, finalmente, uma crise fiscal exige um corte maciço que acaba sendo feito com a subtileza de um machado” (Osborne e Gaebler:1992: 124).

O Ministério da Educação tem vários colaboradores não nomeados, que dia após dia tem despendido a sua energia nos seus locais de trabalho. Acontece que estes funcionários ao chegarem à reforma - por tempo de serviço ou por idade - não lhes são atribuídos os seus direitos sob a legação de que não reúne os requisitos necessários. Deve-se ter um senso de missão e delineamento de estratégias que possibilitem a resolução destas questões, pois, a organização tem feito pagamento de salários a funcionários que não estão em condições normais, mas não aceita a sua aposentação. A estratégia a ser seguida deverá contemplar este grupo de funcionários, pois, a regularização da sua situação é de responsabilidade do instituição, pois, em termos de normas formais, o governo não deve contratar e remunerar funcionários sem que a nomeação esteja regularizada.

Outro caso que demonstra que as normas formais prejudicam os funcionários, é a determinação de um limite de três anos para que os candidatos aprovados a concurso se beneficiem da promoção ou da admissão. Por outro lado, apenas se determina o prazo de trinta dias para concorrer a determinado concurso, sabendo-se que há dificuldades de comunicação com os funcionários, principalmente os que se localizam em locais mais afastados das cidades.

A outra estratégia seria a criação de um sistema orçamentário orientado por missões. Normalmente os administradores públicos têm os seus recursos separados por itens ou contas específicas, geralmente limitadas, não sendo permitido efectuar gastos para além da dotação inicial. Os orçamentos do governo funcionam muito diferentes dos orçamentos familiares. Estes em caso de uma quebra ou necessidade, rapidamente são supridas: acham-se imediatamente fundos para fazer face à situação.

Quanto ao governo, um pedido de autorização ao Ministério do Plano e Finanças, para movimentar recursos de uma rubrica para outra pode ser recusado, ou a autorização pode levar muito tempo, fora dos objectivos pretendidos.

Isto acontece porque os orçamentos do governo são apresentados em regra, e estas regras "Controlam cada passo das agências públicas" (OsBorne e Gaebler: 1992:126). Citando estes autores, os orçamentos são menores sem utilidade e sentido, pois, consomem muito tempo que poderia ser útil em trabalho efectivo.

2.4. Estratégia de Desenvolvimento pessoal

O Desenvolvimento das organizações (O.D.) visa criar uma ideia do processo contínuo de formação e de mudanças na organização.

"O.D. concebe-se ao mesmo tempo como uma diligência de adaptação constante às necessidades variáveis do meio, e de como valorizar os recursos humanos, aumentando a sua capacidade de diagnóstico, de análise e de resolução de problemas, de criatividade e de inovação, de aprendizagem colectiva autocorrectora. É um esforço a longo prazo para introduzir e fazer viver uma mudança planificada numa organização, e isto a partir de um diagnóstico estabelecido de acordo com os membros da organização (Abramovici:1989:126).

Os programas de desenvolvimento organizacional tem por objectivo o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, é centralizado nos grupos e nos sistemas de relação interserviços. A perspectiva, segundo (Abramovici:1989: 126-7) é a acção-pesquisa:

- i) recolha de dados,
- ii) feed- Back,
- iii) formulação de alternativas e

iv) escolhem, aplicação e avaliação de acção.

As "Tecnologias" de O.D. são várias e adoptadas às situações específicas a tratar. Apresentam duas características:

1-A formação pela experiência, segundo a qual, "O papel do perito é constituir um apoio pedagógico que permite a aprovação real das iniciativas pelos próprios grupos.

2-A comunicação interpessoal e intergrupo, que desenvolve uma relação favorável para clarificar diferendos existentes, reconhecer problemas reais, assumir responsabilidades novas na mudança, viver as dificuldades de relação de poder, rivalidades, conflitos, facilitando a manifestação aberta dos sentimentos, das opiniões, dos sistemas de valores diferentes.

Entre as técnicas mais frequentes de O.D. encontramos:

- Os processos de consultas e de "Feed- Back".
- A colocação de um mediador em caso de conflito.
- A definição da gestão por objectivos.
- A resolução de conflitos entre grupos.
- Os encontros de confrontação.
- O "team- Building ». Este é mais importante, pois usa os seguintes processos históricos:
 - 1) Em que se procura mostrar a necessidade de mudanças no grupo, transmitindo mais confiança nos elementos.
 - 2) Diagnosticar o estudo das relações no grupo, depois esboçar orientações e os planos de acção.

Por fim, após a avaliação das primeiras acções determina-se os compromissos nas responsabilidades, nos sistemas de decisão, e nas expectativas futuras.

Na DRH a técnica do "team-building" deverá ser aplicada em todos os Departamentos e secções, pois, permite a criação do efeito sinérgico, isto é, o trabalho

conjunto é maior que o trabalho individual. Porém o “ team-building “ só terá os efeitos desejados se todos os funcionários forem participativos e inovadores. A criatividade e participação no trabalho apenas é feita por um grupo reduzido de funcionários, em particular ao nível de chefias e direcção e alguns de nível médio.

2.5. Estratégias de administração do pessoal

A administração do pessoal na DRH do MINED apresenta graves problemas motivados por vários factores, alguns dos quais se analisam neste estudo: existe muita regulamentação que dificulta certos procedimentos de contratação, promoções, atribuição de prémios e subsídios e não há uma estratégia de evitar esta situação. “ as regras de serviço público são tão complexas que a maioria dos administradores as tem como impenetráveis “(Osborne e Gaebler: 1992:135). Por outro lado, as actividades duram longo período de tempo (anexo 7:Duração dos Processos), quando existe norma que define o período de tempo (quinze dias) para o requerente obter resposta (Decreto 36/89).

As soluções de Administração de Recursos Humanos podem ser encontradas:

- 1) No recrutamento e selecção do pessoal – o sector público e em particular a DRH não tem a flexibilidade que o sector privado tem, nomeadamente:
Publicação de anúncios de emprego, recolha de curriculum, entrevistas directas, etc.
Pelo contrário, o processo de recrutamento e selecção no aparelho do estado, em particular no Ministério da Educação duram uma eternidade.
O redesenho de cargos e a elaboração de exames psicotécnicos permitirá a contratação de pessoal com capacidades, reduzindo a improvisação e o empirismo existente.
- 2) Na classificação - os funcionários da DRH são classificados de acordo com Planos similares a todos os funções e obedece a critérios não objectivos, por exemplo, ao não se exigir assiduidade ao longo do ano, o critério de classificação será aleatório prejudicando os pontuais e beneficiando os menos assíduos. Pela consulta do livro de ponto, constata-se que nos últimos dois nenhum funcionário

teve falta, seja de que natureza: atraso, doença, dispensa, etc...Há liberdade total nas saídas e entradas, muitas vezes sem se reportar aos superiores hierárquicos. Quando se reportam as saídas poucas vezes se apresentam os resultados do trabalho efectuado fora, se o motivo da ausência for de trabalho.

3) Em caso de promoção, os aumentos salariais só se tornam efectivos depois de concluído vários demarches que levam muito tempo. Há casos em que o funcionário obtém boa performance ou não é classificado ou não lhe é atribuída o respectivo prémio (bónus de rendibilidade). A análise dos processos mostra que durante o último ano nenhum funcionário lhe foi atribuído aquele bónus, de acordo com o estipulado no artigo 127 do EGFG. Os subsídios pagos apenas dizem respeito ao desempenho no âmbito dos concursos e da preparação do Sistema de Carreiras e Remunerações.

2.5.1 Concursos

Ao longo dos últimos 11 anos (1987/98) apenas foram feitos 7 concursos, devido à complexidade que o processo acarreta: Divulgação em B.R., Preparação, Publicação, etc. O Regulamento de Carreiras Profissionais da Educação no seu artº 12-1 estabelece o período de três anos como de permanência obrigatória em cada classe de cada categoria. Porém o primeiro concurso apenas foi realizado em 1995, quer dizer cinco anos mais tarde que o período estipulado. Por outro lado, dos sete concursos realizados, apenas participaram cerca de seis mil funcionários, o que representa 15% dos 42.000 funcionários.

Pelas dificuldades e pelos encargos de realização dos concursos (vide anexo 4: custos de concursos), o Diploma Ministerial nº 155/98 introduziu mudanças no sentido de promover automaticamente os funcionários que tenham concluído certo grau académico desde que tenham a classificação de bom na avaliação do desempenho e desde que haja disponibilidade financeira. Este procedimento veio resolver grande parte de problemas, pois, os servidores do estado que não puderam participar noutros concursos, e que tinham alcançado sucesso na formação académica viram ou vêm os seus problemas minimamente resolvidos. Com este Diploma os concursos passam a ser constantes. De referir que, desde a sua entrada em vigor em Agosto de 1998, já deram entrada 485 processos – o correspondente a cerca de 9% do número dos concorrentes

dos últimos 11 anos - e já foram visados (autorizados) 286, estando os restantes em tramitação (anexo 7).

Em conformidade com a desconcentração de competências, os concursos e outros procedimentos deveriam ser realizados nos órgãos locais. Desde a publicação e entrada em vigor da norma legal da descentralização as Províncias têm dificuldade de gerir o processo. Esta situação demonstra que houve erro de concepção e implementação estratégica, pois, ao não se avaliar com exactidão as reais capacidades e condições (materias, humanas, financeiras e tecnológicas) das Províncias, abriu-se um antecedente de falha na implementação. Sem a computarização, uma base de dados fiável e pessoal habilitado para o exercício das actividades não é possível a gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos. Neste momento, apenas se instalou a base de dados nas Províncias de Tete, Zambézia e Cabo Delgado. Dentre estas, só Tete possui assistência técnica e pessoal especializado para gerir o equipamento informático.

De salientar que estes problemas de recursos humanos no Ministério da Educação são tão graves que o relatório de 20 de Outubro de 1998 da Direcção ao XVIII Conselho Coordenador do Mined reconhece a necessidade de envolvimento de todos os dirigentes a todos os níveis para a avaliação do desempenho, considerando como relevante para a prossecução dos concursos como acção primordial para a elevação da motivação dos funcionários.

O sistema de concurso que foi substituído em 31 de Março último, para além de não ter sido abrangente, pecava por ser muito caro (anexo 4: custo dos concursos). O SCR à partida é mais flexível e menos dispendioso, pois, a promoção horizontal de um escalão para o outro é automática, bastando o funcionário ter a classificação do desempenho dos três anos antes do concurso ser "bom" e existir disponibilidade orçamental para o efeito. Embora se considere um instrumento moderno, o novo sistema requer um monitoramento permanente e uma planificação prévia afim de orçamentar os aumentos salariais; por outro lado a avaliação do desempenho deverá usar critérios objectivos, como o método de escala gráfica que usa procedimentos matemáticos para corrigir as distorções de ordem pessoal dos avaliadores, ou método misto, afim de evitar a subjectividade do processo.

No sector empresarial os concursos são feitos com maior flexibilidade possível, durando apenas alguns dias, pois, numa situação de pouca oferta de mão de obra qualificada a concorrência torna-se maior do lado da procura e o sector privado está consciente deste fenómeno. Se não se satisfaz o "cliente", neste caso, o funcionário, este simplesmente desempenhará as suas funções desmotivado o que criará efeitos secundários em todo o sistema educativo:

Fraca produtividade no trabalho, alunos mal formados, o que causará retardamento no desenvolvimento do país.

Outro factor que se tem constatado é o de concorrência no mercado de recursos humanos. Este mercado, constituído pelo conjunto de candidatos reais e potenciais às oportunidades de emprego oferecidas pelas empresas, demonstra poucas disponibilidades de mão-de-obra qualificada e instruída, pelo que, a procura da força de trabalho capacitada é maior, resultando maior competição entre as unidades económicas. As organizações eficientes oferecem melhores benefícios salariais e sociais aos trabalhadores. Moçambique encontrado-se em crescimento e desenvolvimento económico, há abertura a criação de muitas empresas as quais constituem ameaças ao sistema público: funcionários habilitados serão recrutados para sectores produtivos em prejuízo do sector público em particular da Direcção de Recursos Humanos do Mined.

2.5.2. Benefícios Sociais

"São aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível de moral e produtividade" (Chiavenato:1990:249). No sector público, embora o decreto 21/96 determine o desconto na compra de medicamentos, em contrapartida da apresentação do cartão de assistência médica, o pessoal do Sistema Nacional de Saúde (das farmácias dos hospitais) não tem aceite. A verdade é que tem sido difícil a aquisição de medicamentos, pois, muitas vezes tem recibo a resposta de que não medicamentos, mas em seguida vendem-nos a quem paga na totalidade. Por outro lado, as farmácias públicas, geridas pela Medimoc também não aceitam a aplicação dos

termos daquele decreto.

Estas situações tem criado mal estar aos funcionários, o que se reflecte no mau desempenho das actividades, pois, além do salário, das condições de trabalho, das expectativas que o funcionário tenha na instituição, as diversas regalias concedidas concorrem para a opção do funcionário em se manter no emprego. A ausência dos benefícios sociais na Educação, cria desmotivação e falta de empenhamento dos funcionários.

2.6. Estratégias de Reorganização da Repartição de Administração Interna (RAI)

Como foi descrito, a RAI., também denominada Secretaria Interna usa processo manual de registo de entrada e saída da correspondência. Este processo tem criado grandes dificuldades na localização de documentos. Observações efectuadas verificaram que durante o ano de 1998 foram registados 10.346 processos, não sendo possível saber o número exacto dos funcionários emitentes, pois, um significativo número deste expediente é colectivo, isto é, mais de três nomes. Quando se trata do expediente colectivo apenas se regista o primeiro e o último nome dos beneficiários. Estudos no campo mostram que, para a localização do expediente a secretaria demora em média doze minutos, incluindo a procura dos processos cujos funcionários não conhecem o número do registo de saída do local de proveniência. Assim, caso o expediente não for despachado dentro do tempo regulamentar (8 a 15 dias) e todos os interessados consultarem a sua situação, então seriam necessários 12 minutos vezes 10.346 processos, o que equivale a cerca de 258 dias só para se atender à localização dos documentos. O registo actual, com ou sem o preenchimento de todos os nomes, já demonstrou ser inadequado não permitindo a flexibilidade do processo. A estratégia a ser seguida seria a informatização do processo de registo de entrada e saída dos documentos à semelhança do que acontece com as outras rotinas, o que reduziria a demora que se verifica neste momento. Na rotina que se sugere seja informatizada, a procura poderá ser efectuada tanto pelo número de entrada, número ou data de saída do local de proveniência, nome ou apelido do funcionário. É de referir, que o funcionário não tem de deslocar-se à Direcção de Recursos Humanos, devendo aguardar

comunicação da resposta no seu local de trabalho. Porém, dada a demora que se verifica, algumas vezes porque o processo continua em tramitação, outras devido a dificuldades de comunicação, não sendo possível a resolução em tempo recorde, o que tem causado impaciência e grande expectativa, sobretudo quando se trata da promoção para uma categoria superior: a demora significa a perda de aumentos salariais que ajudaria a suprir ou reduzir certas necessidades.

2.7. O Plano Estratégico da Educação

O plano estratégico de educação (PEE) foi elaborado pelo Ministério da Educação com participação da comunidade internacional com o objectivo principal de expandir o acesso à educação, melhorar a qualidade do ensino e o desenvolvimento da capacidade institucional. Para a sua implementação foram criados sete grupos de trabalhos (GT) que “formam os núcleos dinamizadores do desenvolvimento das actividades” em cada uma das seguintes áreas de intervenção:

- i) **Qualidade** - gestão do corpo docente, currículo, livro escolar e meio básico de ensino e aprendizagem, supervisão pedagógica, exames e avaliação, apoio à escola, inspecção;
- ii) **Acesso e género** - equidade, ensino à distância, construção, reabilitação, manutenção, mobiliário, equipamento trabalho com a comunidade;
- iii) **Desenvolvimento institucional** - avaliação de capacidade institucional, análise de políticas, monitoramento, gestão e desenvolvimento de recursos humanos, desburocratização e descentralização, informatização e sistema de informação para a gestão da educação;
- iv) **Ensino técnico profissional** - proposta de política para o subsector, definição do quadro legal, desenvolvimento curricular para o ensino técnico- profissional, desenvolvimento da interface instituições de formação- organizações profissionais;

- v) **Alfabetização e educação de adultos** - estratégias para a redução do analfabetismo adulto, formação de formadores, alfabetização de jovens e adultos, melhoria da qualidade da educação de adultos, alfabetização em línguas maternas, concepção e desenvolvimento de programas complementares do ensino formal;

- vi) **Ensino superior e pesquisa** - política do ensino superior na perspectiva de desenvolvimento integrado do sector de educação, reflexão sobre o conhecimento como factor de desenvolvimento nacional, modelos de organização e administração do ensino superior e da pesquisa, proposta de criação de centros de excelência para desenvolver capacidades nacionais;

- vii) **Gestão financeira e procedimentos** - sistema integrado de gestão financeira do sector de educação, descentralização da gestão financeira, do património e da aquisição de bens e serviços, conciliação e harmonização de procedimentos, concertação com o Ministério do Plano e Finanças e o Ministério de Administração Estatal no contexto das grandes reformas em curso, realização de estudos sobre a gestão financeira, formação profissional nas áreas de intervenção do grupo.

CAPÍTULO III

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

3.1 Conclusões

O resultado que as estratégias de melhoramento descritas pretendem atingir é, principalmente, o desenvolvimento da Direcção de Recursos Humanos e do pessoal. Os seus serviços destinam-se a satisfazer cerca de 42 mil “clientes”.

As pessoas são a única vantagem competitiva sustentável de que a instituição pode dispor para o seu sucesso. Entende-se por sucesso a capacidade de responder eficazmente aos desafios colocados pela envolvente exterior, mantendo um equilíbrio dinâmico entre as exigências do meio de negócio e as respostas que é capaz de lhes dar a sua flexibilidade e rapidez para acompanhar ou mesmo antecipar o ritmo da mudança do ambiente que se insere. Este sucesso está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na gestão.

Por outro lado, a eficiência e eficácia de gestão está intimamente relacionado com a satisfação no cargo dos funcionários que elevará a motivação e contribuirá grandemente para o aumento do nível educacional, um dos maiores componentes do Desenvolvimento Humano, que, de acordo com o PNUD, o Desenvolvimento Humano é “o processo de alargamento das escolhas das pessoas” (Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano:1998:7)

A modernidade e o alcance dos objectivos da organização não será resultado da aquisição de máquinas e de equipamentos da mais recente tecnologia, mas sim, e principalmente será resultado da abertura das mentalidades: é a Educação e a transparência que permitirão o desenvolvimento e o ingresso na comunidade global com orgulho e elevado profissionalismo.

3.2 Recomendações

O modelo de redesenho empresarial (reengenharia dos processos) preconizado por Hammer e Champy que sugere a remoção dos antigos cargos e estruturas

organizacionais não é aplicável para a DRH nos próximos 5 - 10 anos, pois aquele modelo exige a existência de trabalhadores com capacidades e habilidades de execução que a esta Direcção não tem, assim, sugere-se que as mudanças sejam paulatinas ou gradativas, acompanhando o nível de crescimento e desenvolvimento do país.

A informatização dos processos de registo do expediente, permitirá a criação de um banco de dados dos funcionários deste a sua entrada passando pelo processamento até à saída em forma de produto, o que:

- i) facilitaria a sua localização;
- ii) permitiria o controle dos processos para se verificar se têm uma duração prolongada ou não para a produção das saídas;
- iii) permitiria saber se o "input" é ou não de boa qualidade (eficaz), isto é, se produziu um despacho, uma anotação ou um visto.

A estratégia a ser seguida deverá conter uma alternativa de desenvolvimento organizacional sem a remoção do aparelho normativo vigente ou em uso. Assim, o tempo gasto para a legalização financeira e administrativa junto ao Ministério do Plano e Finanças e ao tribunal Administrativo, poderá ser minimizado ou anulado, para tal recomendo a promoção interna dos direitos e obrigações virados essencialmente a publicitar as acções em curso e que exige aos funcionários fornecerem dados individuais ou a solicitarem os seus direitos.

A preparação do novo sistema de carreiras e remunerações pode ser considerada um sucesso, dado que para a sua implementação foi necessário o empenhamento colectivo, o pagamento de subsídios e prémios, então é recomendável considerar em todas as rotinas o mesmo procedimento.

Recomendo que seja feita uma planificação atempada e execução em tempo oportuno.

Também sugiro:

- a afectação de técnicos superiores nos Departamentos de Administração do Pessoal não com o objectivo de executar as rotinas mas para criar uma equipe de trabalho virada para a concepção e implementação, coordenação e monitoramento das actividades.
- a Preparação de condições (pessoal, material, equipamento) para que o novo sistema de carreiras e remunerações não seja um fracasso.

O apego às regras e procedimentos, a insensibilidade aos problemas, a falta de atenção aos clientes e ao público em geral, objectivos virados para a actividade em vez dos resultados, a falta de inovação, profissionalismo e a irracionalidade são factores que deverão ser removidos ou evitados para o desenvolvimento da instituição.

A mudança exigida nos Recursos Humanos não será a solução de todos os problemas. É necessário o concertar de posições entre as instituições envolvidas na Gestão da força de trabalho do estado: Ministério do Plano e Finanças, Tribunal Administrativo e Ministério da Administração Estatal/Imprensa Nacional e Ministério da Saúde de modo que a solução seja globalizante, pois, embora a DRH tenha autonomia administrativa, para que a sua acção tenha êxito, é necessária a participação e o desenvolvimento destas instituições.

As recomendações apresentadas têm um custo, por exemplo:

i) o uso da tecnologia moderna que o país não produz e terá de adquirí-la ao exterior.

ii) a promoção dos direitos e obrigações dos funcionários exigirá um investimento financeiro elevado. Porém, o custo do desenvolvimento é inevitável, pois, o alcance da eficiência e do bem estar tem um benefício ainda maior que o seu custo.

BIBLIOGRAFIA

- Abramovici, L. e Outros. 1989. *Gestão de Recursos Humanos*.
- Aubert-Krier, J. 1986. *Estrutura e Organização das Empresas*. Lisboa: Presença.
- Bernardes, C. 1991. *Teoria Geral das Organizações: Fundamentos da Administração Integrada*. São Paulo: Atlas
- Bio, S. 1989. *Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Boseman, G. e Phatak, A. 1989. *Strategic Management: Text and Cases*. 2nd Edition. USA: Wiley
- Chiavenato, I. 1990. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. 1991. *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. 1. São Paulo: Atlas.
- Conselho de Ministros. 1987. Decreto nº 14 de 20 de Maio.
- Conselho de Ministros. 1990. Decreto nº 41 de 29 de Dezembro.
- Conselho de Ministros. 1992. Decreto nº 40 de 25 de Novembro.
- Conselho de Ministros. 1996. Decreto nº 21 de 11 de Junho
- Direcção de Recursos Humanos. 1998. *Relatório ao XVIII Conselho Coordenador do Ministério da Educação*.
- Hamilton, D. 1999; *How to Assess the Capacity of A Client Government to Implement An Education Development Project*. World Bank. Não Publicado.

Hammer, M. Champy, J. 1996. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus.

Megginson, L.; Mosley, C. e Pietri jr., P. *Administração - Conceitos e Aplicação*.

Alabama: Harbra.

Ministério da Educação, das Finanças e do Trabalho, 1987. D.M. nº 52 de 8 de Abril

Ministério da Educação e da Administração Estatal, 1998. D.M. nº 155 de 26 de Agosto

Osborne, D. e Gaebler, T. 1995. *Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o sector público*.

Perry, James L. e Kramer, Kenneth L. 1983. *Public Management: Public and Private Perspectives*.

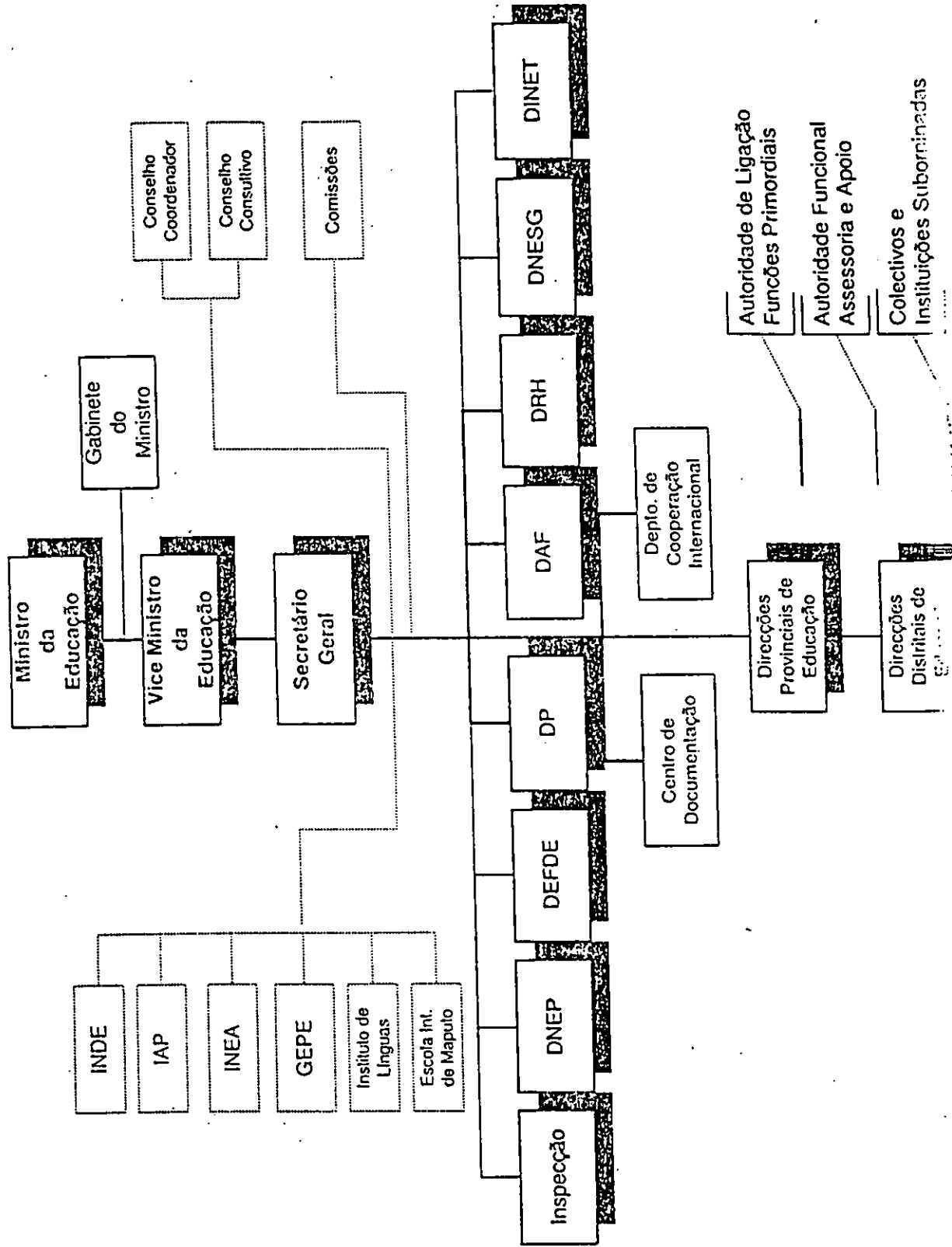
Relatório do Conselho Técnico, 1999. Plano Estratégico da Educação: *Primeira Reunião Annual de Revisão*. Maputo

Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano de Moçambique, 1998. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Maputo.

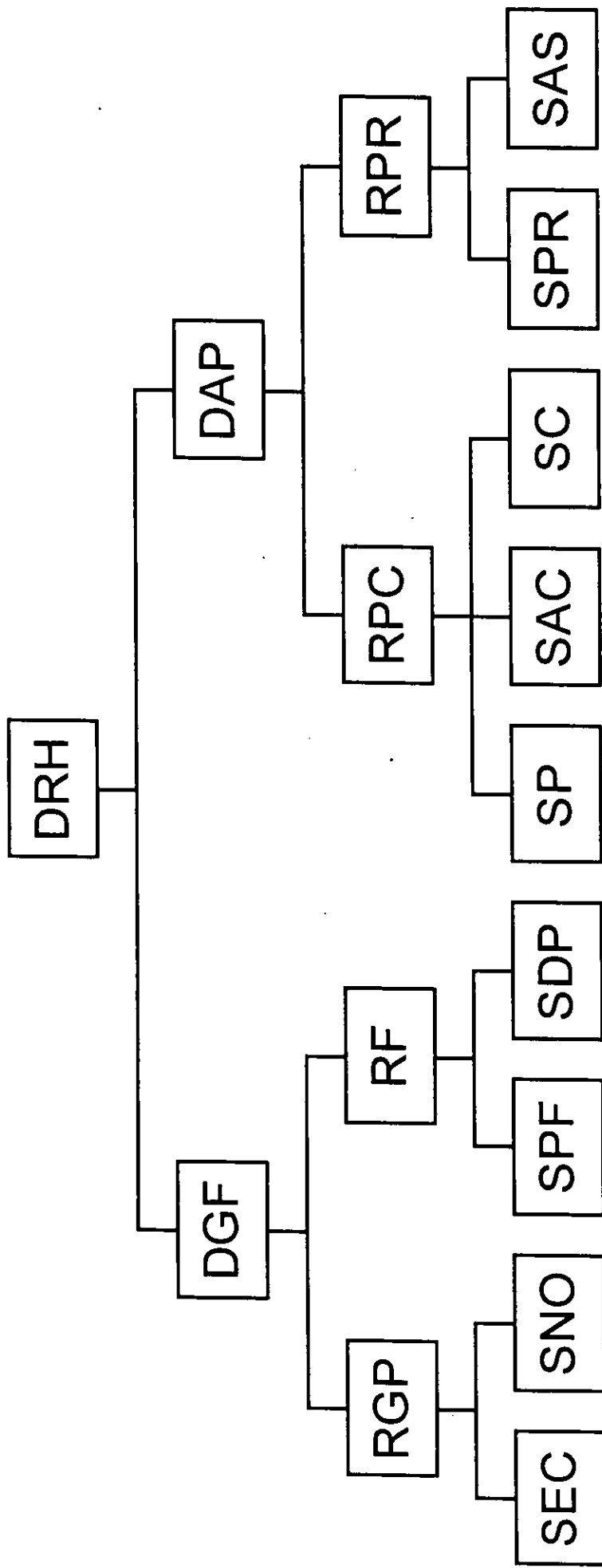


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Nova estrutura orgânica



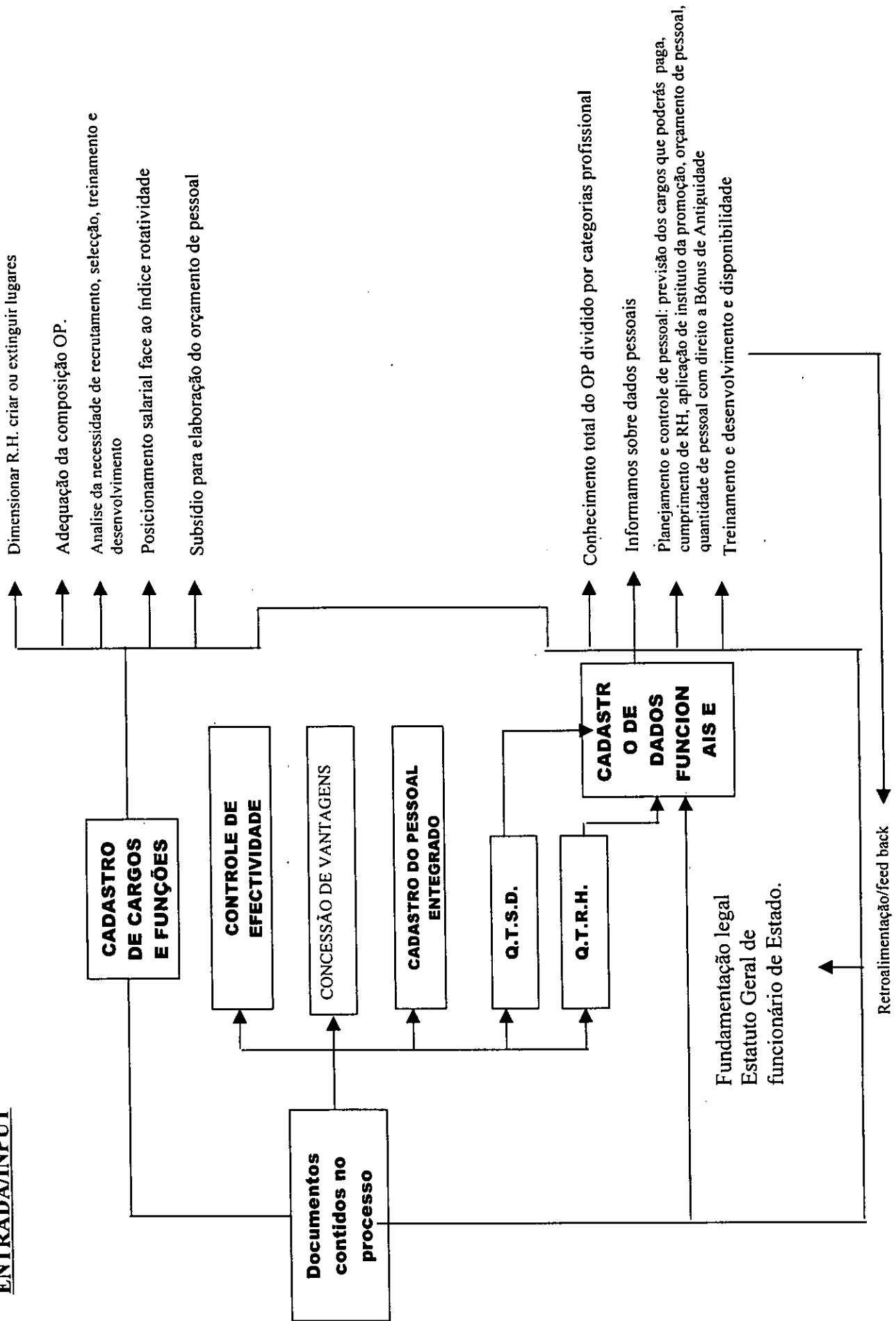
ESTRUTURA ORGÂNICA DA DRH



LEGENDA

- DRH - Direcção de Recursos Humanos
- DGF - Departamento de Gestão de Pessoal
- SECRET - Secretaria
- RGP- Repartição
- RF - Repartição de Formação
- RPC- Repartição de Efectivos e Colocações
- SEC- Secção de Efectivos e Colocações
- SNO- Secções de Normação e Organização

- SPF- Secção de Pessoal em Formação
- SDP- Secção de Desenvolvimento de Pessoal
- SP- Secção de Provisão
- SC- Secção de Concurso
- SPR- Secção de Pensões e Reformas
- SAS- Secção de Assuntos Sociais



CUSTOS RELATIVOS CONCURSOS

	DESCRIÇÃO	VALOR em Mts.
	<u>PUBLICAÇÕES</u>	
	254 Despachos, 3 rectificações e avisos	65.250.000,00
02227	Pagtº de Publicações (Req.nº 927)	38.158.848,00
00248	Pagtº de Publicações (Req.Int. nº 3146)	75.513.312,00
01108	Pagtº de Publicações (Req Int. nº ?)	65.282.112,00
01816	Pagtº de Publicações (Req. Int. nº 591)	63.489.888,00
01378	Pagtº de Publicações (Req. Int. nº 453)	13.056.422,40
01379	Pagtº de Publicações (Req. Int. nº 453)	5.395.000,00
003694	Pagtº de Publ. de 3 avisos (R.I. nº 1739)	7.470.000,00
004322	Publ de 2533 despachos (R.I. 2139)	205.785.088,00
002535	Pagtº de Publ.de avisos (R.I. nº 754)	61.420.000,00
002534	Publ.de rectificações (R.I. nº 758)	13.695.000,00
004587	Publ. de 720 desp. 1 rectifl (R.I. nº2346)	60.790.592,00
004588	2301 avisos de lista definitiva (R.I.2346)	32.683.392,00
004780	publ. de 3 rectificações (R.I. nº 2378)	675.000,00
005097	“ “ “ 2546	225.000,00
005650	“ de 2 Avisos “ 2514	350.000,00
004509	“ de desp. de promoção “ 2057	32.634.829,00
004320	2 Avisos Abertura concurso “ 1778	300.000,00
	SUB-TOTAL	742.174.483,00
	<u>COMPUTADOR</u>	
	Retoma Disco do PC (Req Int. nº 735)	3.163.765,00
32569	Pilhas para o PC (Req. Int. nº 118)	90.000,00
004066	Pilhas	30.000,00
	<u>DIVERSOS</u>	
0020/98	Sala de Dactilografia (CFPST) R.I. 2477	940.000,00
003508	Anúncios Rádio Moçamb. (R.I. nº 2572)	14.114.700,00
	TOTAL-GLOBAL	760.512.948

PROMOÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS AO ABRIGO DO DM N° 155/98

Tuesday, June 22, 1999

Categoria que requer	(NÃO VISADOS)	VISADOS	Total
Professor "A" de 2ª	18	11	29
Professor "B" de 2ª	9	3	12
Professor "C" de 2ª	48	28	76
Professor "D" de 2ª	12	35	47
Professora "A" de 2ª	14	7	21
Professora "B" de 2ª	5	0	5
Professora "C" de 2ª	38	29	67
Professora "D" de 2ª	43	159	202
Técnica Pedagógica "A" de 2ª	1	1	2
Técnica Pedagógica "B" de 2ª	1	0	1
Técnico de Construção "C" de 2ª		1	1
Técnico de Estatística "C" de 2ª		1	1
Técnico Pedagógico "A" de 2ª	1	1	2
Técnico Pedagógico "B" de 2ª	3	6	9
Técnico Pedagógico "C" de 2ª	6	4	10
Grand Total	199	286	485

CWM



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

(a) _____
(b) _____

FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO

Nome _____

Função _____

Categoria _____

Período a que respeita a avaliação

Classificação Obtida:

DESPACHO

_____/_____/_____
O _____

De ____/____/199__ a ____/____/19____

c) _____
_____ Valores

Actividade relevantes realizadas durante o período (d)
Formação, missões específicas, trabalho de especial complexidade e dificuldade,
nível académico adquirido:

Distinções e Prémios (e)

Punições sofridas:(e)

- (a) Ministério, Secretaria de Estado, ou Governo Provincial
- (b) Direcção Nacional, Provincial, Distrital, Administração de Distrito ou Instituição Subordinada
- (c) Muito Bom, Bom, Regular ou Mau;
- (d) a ser Preenchido pelo funcionário classificado
- (e) a ser preenchido pela área de RH's

ANEXO 6 (2 de 4)

Apresentação e postura	Apresentação impecável naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas.	Boa apresentação delicado no contacto com as pessoas	Esporádica apresentação desleixada ocasionalmente brusco no contacto com as pessoas	Desleixado na apresentação Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas
	15	12	8	0
Puntualidade	Menos de 6 atrasos injustificados por ano	De 6 a 20 atrasos injustificados por ano	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano	Mais de 40 atrasos injustificados por ano
	15	12	8	0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano ao abrigo da alínea a) do artº 150 EGFE	De 10 a 15 faltas injustificadas por ano ao abrigo da alínea a) do artº 150 EGFE	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do artº 150 do EGFE.	Mais de 20 faltas justificadas por ano ao abrigo da alínea a) do artº 150 EGFE
	15	12	8	0
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor na execução	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento permanente.	Erros graves frequentes
	25	18	14	0
Uso e manutenção dos meios	Utiliza de forma integral e correcta os meios à sua responsabilidade providenciando, a tempo, a sua manutenção.	Usa de forma correcta os meios à sua responsabilidade mas é desleixado com a sua manutenção	Descuidado na utilização dos meios à sua responsabilidade.	Utiliza mal os meios à sua responsabilidade, provocando por vezes danos.
	25	18	14	2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho.	Boas relações de trabalho contribui para manter bom ambiente.	Estabelece relações normais com colegas de trabalho.	Provoca atritos frequentes.
	20	15	11	0
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazos mais curtos do que os normalmente necessários	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável.	Realiza em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço
	25	18	14	0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas internas do serviço e do EGFE	Respeita as normas internas e cumpre os deveres .	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre, os deveres de funcionário do Estado	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE
	20	15	11	0

PONTUAÇÃO

1. Apresentação e Compostura.....

2. Pontualidade.....

3. Assiduidade.....

4. Qualidade de Trabalho.....

5. Uso e manutenção de meios

6. Relações de trabalho.....

7. Cumprimento de tarefas e prazos.....

8. Disciplina.....

Pontuação obtida.....

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

Classificação de serviço	Valores	Pontuação Final
Muito Bom	20	160 152-159 144-151 136-143
	19	
	18	
	17	
Bom	16	128-135 120-127 112-119
	15	
	14	
Regular	13	104-111 96-103 88-95 80-87
	12	
	11	
	10	
Mau	<10	<80

SAIDA (DRH)		DESCRIÇÃO/ASSUNTO	SAIDA (MPF)		SAIDA (TA)		SITUAÇÃO	DURAÇÃO
Nº	DATA		Nº	DATA	Nº	DATA		
1631	01/06/98	Exoneração	2173	16/Jun		16/Jul		45 dias
1633	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun		"		45 dias
1634	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun				
1636	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun				
1367	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun				
1639	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun				
1641	01/06/98	EXONERAÇÃO	2173	16/Jun				
1650	02/06/98	NOMEAÇÃO	3206	16/Jun			Devolução	
1651	02/06/98	NOMEAÇÃO	2175	16/Jun				
1686	08/06/98	NOMEAÇÃO	3353	02/Jul				
1694	09/06/98	Transferência	3353	02/Jul	2078	31/Jul	despacho	51 dias
1696	09/06/98	TRANSFERÊNCIA	3353	02/Jul	2078	31/Jul	despacho	51 dias
1698	09/06/98	TRANSFERÊNCIA	3353	02/Jul	2603	22/Set	Devolução	103 dias
1700	09/06/98	TRANSFERÊNCIA	3353	02/Jul	1992	23/Jul	Devolução	38 dias
1729	11/06/98	Licença Registrada	3353	02/Jul	1992	23/Jul	Devolução	42 dias
1730	11/06/98	Transferência	3353	02/Jul	2078	31/Jul	despacho	49 dias
1745	11/06/98	Transferência	3353	02/Jul	2078	31/Jul	despacho	49 dias
1757	15/06/98	Transferência	3353	02/Jul	1992	23/Jul	Devolução	38 dias
1827	22/06/98	Exoneração	3421	13/Jul	2732	29/Jul	despacho	97 dias
			2173	16/Jun	2078	31/Jul	despacho	59 dias
1965	06/07/1998	Reclassificação	3566	16/Jul	2732	29/Jul	despacho	83 dias
2096	20/07/1998	Transferência	3748	30/Jul	2790	05/Out	Devolução	75 dias
2094	20/07/98	Transferência	3748	30/Jul				
2234	28/07/98	Rectificação da Categoria	3926	06/Ago	2790	05/Out	Devolução	67 dias
2254	30/07/98	Transferência	3865	07/Ago				
2256	30/07/98	Transferência	3865	07/Ago				
2258	30/07/98	Transferência	3865	07/Ago	2492	14/Set	despacho	44 dias
2260	30/07/98	Transferência	3865	07/Ago				
2262	30/07/98	Transferência	3867	07/Ago	2858	08/Out	Devolução	69 dias
2264	30/07/98	Transferência	3865	07/Ago	2733	29/Set	Devolução	60 dias
2290	08/08/98		3867	07/Ago	2733	29/Set	Devolução	56 dias
2073	15/07/98		3864	07/Ago				
2117	22/07/98		3926	06/Ago				
2239	29/07/98		3926	06/Ago				
2231	28/07/98		3926	06/Ago				
2232	29/07/98		3926	06/Ago				
2237	29/07/98		3926	06/Ago				
2361	13/08/98	Nomeação			2498	14/Set	Título Provimento	30 dias
2364	13/08/98	Licença Registrada			2603	22/Set		40 dias
1548	22/05/98	Licença Registrada			1145	23/Jul	Devolução	60 dias

IDADES E ANOS DE SERVIÇO DOS
FUNCIONÁRIOS DA DRH POR DEPARTAMENTOS

Deptos.	Categoria	Sexo	Idade	Anos de Serviço
DAP	Oficial de Administração de 1ª	M	48	30
	Oficial de Administração de 3ª	M	30	9
	Professor A de 2ª	F	37	20
	Professor D de 1ª	F	43	19
	1º Oficial de Administração	M	33	7
	1º Oficial de Administração	M	28	3
	Estagiário	M	34	7
	Técnico Pedagógico A de 2ª	M	45	27
	Técnica Pedagógica C de 2ª	F	52	22
	Técnico Pedagógico C de 2ª	M	31	15
	Secretaria Dactilógrafa	F	30	4
	Secretaria Dactilógrafa	F	37	4
	Aspirante	F	40	23
	2ª Oficial de Administração	F	44	21
	3ª Oficial de Administração	F	32	12
	3º Oficial de Administração	M	43	27
	Técnico de Planificação C de 2ª	M	26	4
	Técnico de Planificação C de 2ª	M	26	4
Técnica de Administração Principal	F			
DGF	Professor C Principal	M	35	16
	Técnico pedagógico C de 2ª	M	42	20
	Técnico Pedagógico	M	54	31
	Técnica Pedagógica A de 2ª	F	49	28
	Técnica Pedagógica A de 2ª	F	41	21
	Técnico Pedagógico C de 1ª	M	49	24
	Professora B de 2ª	M	39	15
	Técnico de Secretariado C de 2ª	M	33	12
	Técnico Estatal D de 2ª	M	40	22
	Técnico Pedagógico C de 2ª	F	42	20
Técnica de Administração Principal	F	45	24	
GAB	Técnico Pedagógico B de 2ª	M		16
	Dactilógrafa de 2ª	F		18
RAI	Dactilógrafa de 1ª	F	37	16
	Dactilógrafa de 1ª	F	36	17
	Técnica de Administração de 2ª	F	38	20
	Servente	M		
	Servente	M		

Nota: os lugares em branco significam dados não disponíveis na base de dados na data de elaboração