

66

Visto  
~~AP~~  
11.04.03



# UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**TEMA: CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRAS E REMUNERAÇÃO NA RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS:**

***O CASO DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL (MADER)***

**AUTOR: ORLANDO FRANCISCO LISSAVE**

**SUPERVISOR: Dr. ALVES CUMBE**

U.E.M. - UFICS
R. E. 4635
DATA 20/07/05
AQUISIÇÃO <i>oferta</i>
COTA AT - 66

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do Grau de Licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Abril de 2003

## DECLARAÇÃO

Declaro que este Trabalho de Investigação nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Orlando Francisco Lissave

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Francisco Eugénio e Argentina Francisco que tão cedo me enviaram à escola.

## AGRADECIMENTOS

Quero endereçar agradecimentos especiais àqueles que, de uma forma especial , deram um contributo para a materialização deste trabalho.

Em primeiro lugar endereço os meus agradecimentos ao meu supervisor **Dr. Alves A. Cumbe**, que com muita dedicação deu o melhor de si para que este trabalho se tornasse uma realidade .

Agradeço ao MADER que me acolheu no momento da realização do trabalho de campo.

Agradeço também aos meus colegas da Faculdade que deram o seu contributo valioso na discussão do trabalho.

Finalmente agradeço à minha família por todo o carinho e assistência dados ao longo da formação.

## Lista de abreviaturas

DRH - Direcção de Recursos Humanos

EGRSP -Estratégia Global da Reforma do Sector Público

MAP -Ministério da Agricultura E Pescas

MADER - Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural

MAE - Ministério de Administração Estatal.

PROAGRI -Programa Nacional de Desenvolvimento Rural

DM-PROAGRI -Documento Mestre

ONG's- Organizações Não governamentais

RRTGRH - Relatório da Reunião Técnica dos Gestores de Recursos Humanos.

SCR - Sistema De Carreiras e Remuneração

EGFE ?

## Resumo

O presente trabalho tem como tema: **“Contribuição do novo Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) na retenção, motivação e melhoria do desempenho dos funcionários públicos: o caso do MADER”**. O estudo foi realizado no MADER tendo como enfoque a DRH .

Depois da recolha de dados com base na pesquisa bibliográfica, usando entrevistas semi-estruturadas e feita discussão dentro do quadro teórico (cruzamento das teorias da motivação e modelo sistémico) chegou-se a conclusão de que as hipóteses são confirmadas de forma tendencial.

A contribuição deste instrumento (SCR), na retenção motivação e melhoria do desempenho dos funcionários públicos não é satisfatória. O salário insignificante, as promoções e progressões ainda não efectivadas constituem principais elementos de desmotivação dos funcionários no MADER.

A estrutura organizacional apresenta elementos de excessiva centralização dificultando integração dos funcionários.

As recomendações são no sentido de a instituição operacionalizar antepadamente as promoções e progressões para que sirvam de elementos de motivação aos funcionários.

## ÍNDICE

Declaração	
Dedicatória	
Agradecimentos	
Resumo	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>2</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	3
1.2 DELIMITAÇÃO.....	6
1.3 JUSTIFICAÇÃO .....	6
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>7</b>
2.1 OBJECTIVOS .....	7
2.2 PROBLEMA.....	7
2.3 HIPÓTESES .....	9
2.4 METODOLOGIA .....	10
2.5 CONCEPTUALIZAÇÃO.....	11
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>15</b>
3.1 REVISÃO DA LITERATURA .....	15
3.1.1 <i>Abordagem sobre carreiras</i> .....	15
3.1.2 <i>Abordagem sobre remuneração</i> .....	17
3.2 <b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	19
3.2.1 <b>TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO</b> .....	20
3.2.2 <b>O MODELO SISTÊMICO</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>26</b>
4.1 <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS</b> .....	<b>26</b>
4.2 <b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>39</b>
4.2.1 <i>Conclusões</i> .....	39
4.2.2 <i>Recomendações</i> .....	41
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Desde a independência até aos nossos dias o Estado foi introduzindo mudanças no sector público<sup>1</sup> de modo a adaptá-lo ao sistema político-administrativo vigente em função das exigências do ambiente. Essas mudanças observaram diversas fases e nem sempre tiveram resultados positivos.

Nessas mudanças podem ser periodizadas três grandes fases.

1975 a 1986 - Neste período o sistema político - administrativo vigente era um sistema centralizado de partido único (monopartidário) onde todos os processos de produção e gestão de recursos estavam centralizados no Estado, não havia assim grande preocupação de competitividade a nível dos recursos humanos qualificados.

1986 a 1990 - O país conheceu uma viragem com a introdução, em 1987, do Programa de Reabilitação Económica (PRE) financiado por organizações internacionais dentre elas o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM) as quais foram exigindo mudanças profundas tanto no sistema político assim como no sistema económico, por conseguinte houve a necessidade de uma nova abordagem no sistema de gestão de recursos humanos. Começa-se a colocar com alguma profundidade a necessidade de recursos humanos qualificados e profissionalizados para viabilizar os programas traçados.

1990 em diante assistiu-se uma nova fase marcada pela aprovação da Constituição de 1990 a qual preconizava uma abertura político-económica. Isso significou o aparecimento de novos actores políticos e económicos a competirem lado a lado e em parceria com o Estado. Num ambiente de pluralidade político-económica viu-se a necessidade de o Estado melhorar o seu sistema de prestação de serviços onde a grande aposta foi o próprio homem, o motor de todo o processo.

---

<sup>1</sup> O sector público é conjunto de instituições e agências que sendo directa ou indirectamente financiadas pelo Estado tem como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos (EGRSP; 2001: 8)



Nestes termos, houve necessidade de criar um sistema de gestão de recursos humanos que respondesse às mudanças verificadas; um sistema que conseguisse atrair, reter e motivar os homens qualificados por forma a tornar o sector público mais produtivo e competitivo.

É neste contexto que se cria o sistema de gestão de recursos humanos pelo Decreto nº 40/92 de 25 de Novembro e mais tarde introduziu-se o novo Sistema de Carreiras e remuneração (SCR) pelo Decreto nº 64/98 de 3 de Dezembro com vista a dar resposta as exigências provocadas pela mudança do ambiente.

O presente trabalho analisa a contribuição do SCR na retenção, motivação e melhoria do desempenho dos funcionários públicos do Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER).

O pressuposto básico é que a criação e manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado, pressupõe a existência de um mínimo de convergências entre os interesses da organização e o dos funcionários.

Assim, a pergunta de partida será "*De que forma é que o novo sistema de carreiras e remuneração estará a contribuir para a retenção, motivação e melhoria do desempenho dos funcionários públicos no MADER*".

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, no primeiro capítulo contextualiza-se o estudo, faz-se a delimitação do objecto de estudo, apresenta-se a respectiva justificação; no segundo capítulo apresentam-se os objectivos do estudo, o problema, as hipóteses do trabalho, metodologia usada, e os principais conceitos usados; no terceiro capítulo faz-se a revisão da literatura e o enquadramento teórico; no quarto e último capítulo faz-se apresentação dos dados recolhidos no campo e a sua discussão, e finalmente apresentam-se as conclusões e possíveis recomendações.

## **CAPÍTULO 1**

Este capítulo faz a contextualização do estudo, delimita o local de estudo assim como o período em análise e de forma sucinta apresenta a justificação do estudo.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Na Contextualização interessa apresentar o contexto da estrutura organizacional, contexto de mudanças em curso no MADER no período em análise.

#### **Estrutura Organizacional**

O MADER foi criado pelo Decreto Presidencial nº 01/2000 de 17 de Janeiro, o mesmo que extinguiu o MAP. O artigo 5 do decreto nº 01/2000 preconiza que: “as competências, funções, meios, humanos, materiais e financeiros transitam para os novos ministérios criados nos seguintes termos: do Ministério da Agricultura e Pescas excepto o sector de Pescas, para o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural...”

O MADER estrutura-se da seguinte maneira: o nível central comporta 7 Direcções Nacionais (Geografia e Cadastro, Agricultura, Pecuária, Extensão Agrária, Hidráulica Agrária, Florestas e Fauna Bravia, Desenvolvimento Rural), estão associadas 3 Direcções (Direcção dos Recursos Humanos, Direcção de Economia, Direcção de Administração e Finanças), ainda a nível central estão as seguintes entidades, Inspeção Geral, Departamento de cooperação Nacional, Gabinete jurídico, Gabinete do Ministro.

O nível local está as Direcções Províncias de Agricultura e Desenvolvimento Rural, as direcções Distritais de Agricultura e Desenvolvimento rural. Associam-se também as instituições subordinadas entre Institutos (em número de (6), Centros (em número de 2) está também a Escola técnico Profissional de Geodesia e Cartografia para além das instituições tuteladas pelo MADER.

Assim na gestão do MADER mais de 35 entidades estão directamente subordinadas ao Ministro e outras tantas aos Directores Provinciais. A estrutura do MADER é de maior dimensão e complexidade por isso alguns problemas surgem na sua gestão, por exemplo, regista-se uma maior pressão sobre o chefe máximo (Ministro), sendo que o que não tem a ver com nenhum departamento, repartição, só com o dirigente máximo.

### **Mudanças em curso**

O Estado moçambicano empenha-se cada vez mais na reforma da função pública porém, o sector público em geral apesar dos esforços que tem feito visando atrair, reter e motivar os quadros qualificados continua a operar com um número reduzido de funcionários qualificados como ilustram os seguintes dados: "mais de 80% dos funcionários do Estado tem o nível de formação básica ou inferior; Menos de 4% dos funcionários do Estado possui nível superior e, destes 85% estão em Maputo; Cerca de 52% dos chefes aos vários níveis não possui o grau de formação exigida para a função" (EGRSP); 2001: 53).

No âmbito da reforma do sector público, foi aprovado o SCR por Decreto nº 64/98 de 3 de Dezembro aplicável aos funcionários do Aparelho do Estado visando minorar a situação de escassez de quadros qualificados no sector público.

O SCR substitui os Decretos números 14/87 de 20 de Maio e 41/90 de 29 de Dezembro constantes no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), alterando a proliferação de categorias e funções, criando novas designações e tentando reverter a escassez de recursos humanos.

O SCR resulta de estudos que vinham sendo efectuados desde 1993 pelo MAE.

Com o SCR, as categorias foram organizadas em carreiras com classes e padronizados, com procedimentos que regulam e estimulam o crescimento da

capacitação profissional dos funcionários ou seja, a produtividade e qualidade do trabalho, estipula normas para conceder melhorias na remuneração, correspondentes ao crescimento profissional.

O SCR apresenta cerca de 2000 ocupações distribuídas em 150 carreiras de regime geral e específico com estruturas de vencimento diferenciados.

Para as funções de direcção e chefia, o SCR possui o vencimento de carreira e um adicional para o exercício de função.

Para além do apontado, este sistema criou as tabelas indiciarias para as carreiras, traduzindo os índices em vencimento correspondente, tomando em consideração a tendência do mercado de trabalho e a capacidade financeira do Estado. Estabelece também mecanismos e procedimentos para promoções e progressões do funcionário.

O MADER está em fase de implementar mudanças à luz de vários instrumentos para além da introdução do SCR está também em decurso a implementação do PROAGRI e outras mudanças tais como, lançamento da Estratégia Global da Reforma do Sector Público.

Estes dois instrumentos de mudanças no seio do MADER estão a conhecer um andamento paralelo no concernente à sua implementação, pelo que são mutuamente complementares como meios para alcançar os objectivos traçados por esta instituição.

O PROAGRI para se viabilizar precisa de uma capacidade em recursos humanos qualificados, competentes e motivados enquanto que, o SCR pretende servir como um instrumento que consiga atrair, reter, motivar os quadros qualificados para melhor desempenho da instituição. É nesta perspectiva que se vê a complementaridade destes dois instrumentos.

O PROAGRI assim como o SCR foram introduzidos num contexto de enormes constrangimentos no que diz respeito a capacidade do MADER em recursos humanos qualificados.

É neste contexto de mudanças à luz destes instrumentos no sector público em geral e no MADER em particular que deve ser compreendido o presente estudo.

## 1.2 DELIMITAÇÃO

Com este trabalho pretende-se analisar a contribuição do novo Sistema de Carreiras e Remuneração, introduzido no sector público em 1999, na retenção, motivação e melhoria do desempenho dos funcionários públicos no MADER.

O estudo tem como objecto o novo Sistema de Carreiras e Remuneração tendo como campo de recolha de dados para a análise o MADER com maior enfoque na Direcção de Recursos Humanos (DRH), por ser esta Direcção a responsável pela gestão dos recursos humanos no MADER cujo alcance é de nível nacional.

O período em análise parte do ano de 1999 altura em que é introduzido o novo Sistema de Carreiras e Remuneração no sector público em geral e no MADER em particular até ao momento actual. No MADER este período coincide com o início da implementação do Programa Nacional de Desenvolvimento Rural (PROAGRI).

## 1.3 JUSTIFICAÇÃO

O interesse em aplicar os conhecimentos teórico-práticos aprendidos ao longo da formação por um lado, e por outro compreender a contribuição que os instrumentos usados para a reforma do sector público tem para o sucesso desta, justificam a realização deste trabalho.

A escolha do MADER para a realização do trabalho é pelo grande papel que este Ministério desempenha no processo de desenvolvimento do país, tendo em conta que este é responsável por uma área chave da economia do país, a agricultura, e por ser um sector importante no combate e redução da pobreza absoluta.

## **CAPÍTULO 2**

Neste capítulo apresenta-se os objectivos que se pretende alcançar com estudo, apresenta-se de forma breve o problema, as hipóteses, a metodologia seguida e os principais conceitos a serem usados no trabalho

### **2.1 OBJECTIVOS**

#### **Gerais**

Analisar a contribuição dos instrumentos usados na gestão de recursos humanos (como é o caso do novo Sistema de Carreiras e Remuneração) no contexto de reformas estruturais da Administração Pública em Moçambique.

#### **Específicos**

Mostrar a necessidade de articular os objectivos do MADER com os dos seus funcionários em particular os quadros qualificados por forma que:

- promova-se e alcance-se com eficácia os objectivos do MADER.
- a instituição (MADER) vá ao encontro das expectativas e aspirações no concernente ao desenvolvimento profissional dos seus funcionários.

## 2.2 PROBLEMA

No âmbito das mudanças tendentes à reforma do sector público, o Estado moçambicano introduziu em 1999 um novo Sistema de Carreiras e Remuneração com o objectivo de reverter a situação de *rigidez* de recursos humanos, tornar o Estado mais competitivo, de modo a atrair e manter os quadros qualificados e estabelecer um sistema justo de progressão de carreiras que estimule o bom desempenho dos funcionários públicos (MAE: 1998).

O MADER é uma das instituições do Estado que introduziu o novo SCR a partir do ano de 1999 à mesma altura que introduzia o PROAGRI.

Apesar da introdução deste novo Sistema de Carreiras e Remuneração continua a se verificar no MADER a saída de quadros qualificados como considera Relatório da Reunião Técnica dos Gestores de Recursos Humanos: “o MADER continua a enfrentar elevada rotação de pessoal mais qualificado e experiente, quer pela saída do sector, quer pela rotatividade interna causada principalmente pela carência de quadros qualificados, isto aliado à fraca motivação no desempenho de suas actividades, por vezes precipitada por desigualdade de benefícios” (RRTGRH; 2000: 05)

Ao avaliar a distribuição do pessoal pelos órgãos do MADER em função da sua formação académica constata-se que: “o peso do pessoal com formação superior quando comparado com o total dos funcionários é apenas de 8.2% e destes cerca de 43% concentra-se nos órgãos centrais enquanto que os médios correspondem à 16% do total dos funcionários, os básicos correspondem à 22% e os que possuem o nível inferior ao básico correspondem a 53.8%” (B.I.P-MADER, 2001: 1).

A saída de quadros qualificados no MADER assume várias formas, desde a forma que consiste na saída ilegal do funcionário o qual sujeita-se ao processo disciplinar que culmina com expulsão deste, indo a saída dos funcionários aproveitando a prerrogativa que a legislação constante o Estatuto Geral do Funcionário do Estado

oferece, neste caso os funcionários pedem licenças ilimitadas podendo voltar ou não à instituição.



O MAE (1998) reconhece que: “para as instituições do Estado a execução e sucesso do novo Sistema de Carreiras e Remuneração passa fundamentalmente pela introdução do conceito de *gestão* na área de recursos e pela existência de técnicos devidamente qualificados e sensibilizados para actuar de forma eficaz nesta área”.

A saída de quadros qualificados no MADER mesmo com a introdução e implementação do Sistema de Carreiras e Remuneração constitui um grande constrangimento para o MADER na medida em que isso dificulta o desempenho da instituição e dificilmente se alcança as metas traçadas.

Para melhor problematização, propõe-se 4 dimensões para a análise do problema:

- (1) O sistema de carreiras e remuneração não introduz alterações profundas no sentido de mudar, melhorar o padrão de vida do trabalhador. Em termos de aumento salarial e outros incentivos, o SCR não se revela capaz de melhorar a vida do trabalhador.
- (2) O ambiente externo ( sector privado) apresenta-se mais competitivo e atractivo. Assim, os trabalhadores sentem-se atraídos pelas melhores propostas que este sector oferece e preferem para lá ir trabalhar.
- (3) Esta dimensão procura perceber o problema a partir da forma como se efectivou o ingresso do trabalhador no quadro do pessoal do MADER. Ela explora também os anos de serviço do trabalhador por se assumir que os que tem mais tempo de serviço na instituição e que não tenham conseguido uma realização profissional podem ser mais propensos a saída.
- (4) Revela-se importante também percorrer a estrutura organizacional do MADER, verificar se esta permite uma integração fácil dos seus quadros para que



estes se sintam acolhidos e possam se sentir motivados a permanecer na instituição, se a estrutura organizacional oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira dos seus quadros no que concerne a promoção e progressão nas carreiras e formação dos trabalhadores.

É dentro destas quatro dimensões que são apresentadas as seguintes hipóteses:

### **2.3 HIPÓTESES**

- (1) O Sistema de Carreiras e Remuneração como factor motivacional mostra-se insuficiente para reter, motivar e melhorar o desempenho dos quadros qualificados do MADER.
- (2) A estrutura organizacional do MADER é excessivamente centralizada e excludente tanto que encoraja a saída de seus quadros qualificados.

As hipóteses apresentadas não pretendem fazer uma leitura acabada do problema mas sim dentro da perspectiva de análise sugerida tentar buscar algumas explicações do problema.

### **2.4 METODOLOGIA**

A elaboração deste trabalho obedeceu três fases nomeadamente:

A primeira fase foi dedicada à pesquisa bibliográfica baseada essencialmente na leitura e análise de documentos sobre a gestão de recursos humanos, reforma do sector público moçambicano com maior enfoque à reforma do MADER. A exploração bibliográfica ajudou bastante na problematização do trabalho, e na construção do quadro teórico e de alguma forma para as outras fases da elaboração do trabalho

A segunda fase é referente a realização do trabalho de campo que visou essencialmente a recolha de dados. Tendo em conta os objectivos gerais e específicos do trabalho, na recolha de dados privilegiou-se as entrevistas semi-estruturadas por forma a captar informação qualitativa sobre os sentimentos e percepções do grupo alvo.

As entrevistas foram dirigidas aos quadros qualificados de nível superior por ser neste grupo de funcionários que se verifica a maior escassez e saídas. A amostra é composta por 15 funcionários de nível superior pertencentes ao quadro do pessoal a nível central do MADER. As entrevistas foram feitas aos funcionários da DRH, Direcção de Economia, Direcção Nacional da Agricultura e Direcção Nacional de Extensão Rural.

A terceira e última fase do trabalho compreendem a apresentação e análise dos dados recolhidos, e a redacção final do texto.

### **Limitações**

Uma das limitações na elaboração do presente trabalho é de analisar um instrumento que está ainda em implementação, o que não permite um distanciamento satisfatório na análise pois as mudanças estão em curso. Outra limitação prende-se com o facto de não ter tido oportunidade de entrevistar quadros qualificados que saíram da instituição o que permitiria obter dados relacionados com a sua saída do MADER.

A complexidade da questão central do trabalho que é a motivação, não existe um instrumento eficaz capaz de trazer toda a informação que constitui factor motivacional para cada pessoa. De recordar que o que motiva uma pessoa pode não ter os mesmos efeitos em outra.

## 2.5 CONCEPTUALIZAÇÃO.

Ao longo do trabalho serão usados três conceitos fundamentais nomeadamente: carreira, motivação e remuneração.

Estes conceitos são de uso corrente na área de gestão de recursos humanos principalmente quando se trata de compreender e explicar a interacção entre a organização e os seus recursos humanos.

As definições variam de autor para autor contudo algumas aproximações não escapam.

### **carreira**

o conceito de carreira evolui ao longo do tempo. Na organização taylorista "fazer carreira significava subir na hierarquia e o potencial do empregado era avaliado pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional (Da Camava; 1998: 286).

Actualmente este conceito apresenta algumas limitações uma vez que a movimentação ascensional deixou de ser condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas.

Da Camava et al (1998: 254) carreira é "uma análise do passado profissional do indivíduo. A análise profissional envolve as aspirações, motivações e potencialidades a fim de escolher e orientar-se em uma estratégia de mudança para a acção". Nestes termos a análise do passado profissional deve ser entendida como a obrigação do indivíduo de se empenhar de melhor forma possível na realização de outras aspirações de funções que foram atribuídas.

Na acepção de Wether e Keith (1983) a carreira é o conjunto de cargos que uma pessoa ocupa durante a sua vida.

No contexto do sector público moçambicano, a carreira é concebida como “um conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimento e complexidade a que os funcionários tenham acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho” (MAE: 1999).

Nesta perspectiva o conceito de carreira descreve um percurso seguido por um funcionário integrado numa classe ou categoria onde desenvolve o seu mérito profissional e é resultado das actividades que este desenvolve ao longo da vida profissional.

Desta forma, o desenvolvimento de uma carreira dentro da organização conjuga a interpretação dos objectivos da organização e do indivíduo pelo próprio indivíduo.

### **Motivação**

Das várias abordagens feitas sobre esta área nota-se claramente a dificuldade de encontrar uma definição clara e acabada sobre o conceito de motivação. Os autores na sua maioria apontam o que é motivo.

Megginson (1986:307) afirma que “um motivo é um estímulo interno que dirige o comportamento consciente a satisfazer a uma necessidade ou alcançar uma meta”.

Na tentativa de elaborar o próprio conceito de motivação, Megginson afirma que “motivação é induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objectivos da organização ao mesmo tempo que trabalha para alcançar os seus objectivos”.

Chiavenato (1995: 65) apresenta motivo como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.

Difícil é encontrar uma definição clara e acabada sobre a motivação porém, algumas ilações podem ser tiradas apontando o facto de que a motivação é algo intrínseco ao indivíduo e que depende deste.

Importante também é referir que as organizações precisam de compreender a área de motivação pois como sublinha Magginson (1986: 310) “a essência da administração é a motivação. A verdadeira questão é que tipo de motivação podem, os gerentes usar mais eficazmente para o estímulo de melhor desempenho”.

### **Remuneração**

Segundo Wether e Keith (1983) remuneração “é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho sejam salários horários ou ordenados periódicos”.

A remuneração pode assumir várias formas, podendo ser directa (referê-se a remuneração em forma de salário dinheiro), ou indirecta (compreende outras formas que são os benefícios extras).

Chiavenato (2000: 75) define remuneração como “...um processo no qual o indivíduo ao trabalhar numa organização tem em vista ganhar um salário como fonte da sua renda e para melhorar o padrão da sua vida”. O autor sublinha que a remuneração é fundamental pois permite o funcionário definir o que quer de si. Para a empresa a remuneração representa uma despesa inserindo desde já uma contradição entre as pretensões do empregado e as da organização. Os empregados têm necessidade de aumentar o salário enquanto que a organização tem em vista reduzi-lo.

Maras (2000: 91) defende que “o salário não é a única componente remuneratória da contraprestação do trabalho” pois existem também os benefícios que acabam se somando à aquele e constituindo a chamada remuneração, como são os casos de horas extras, gratificações, bónus e comissões etc.

Nesta linha, Maras (ibidem) mostra que existem formas de definir o termo remuneração, dependendo da sua forma de aplicação ou como se apresenta para o empregado ou para o empregador em alguns casos e salário nominal (que consta no registo mensal), salário efectivo (o valor recebido pelo empregado durante o mês com desconto), etc.

A remuneração está relacionada com a carreira seguida pelo funcionário, e por vezes, deste garante a sua motivação para desempenhar determinada tarefa com afinco e brio profissional. No caso da função pública, a remuneração do funcionário compreende o vencimento e suplemento.

O vencimento é determinado pelo índice correspondente ao escalão, classe ou categoria e grupo salarial da carreira em que o funcionário está enquadrado. O suplemento é constituído de horas extras, subsídio de doença, bónus especial, etc. (MAE; 1999: 1).

Enquanto que sistema de carreiras e remuneração “entende-se como um conjunto de partes interdependentes e em constante interacção constituído por um conjunto de funções da mesma natureza agrupados em carreiras que se subdividem em categorias, ordenadas segundo critérios de complexidade e responsabilidade e por um conjunto de políticas salariais em que envolve a elaboração, a avaliação, e a revisão permanentes de estruturas salariais benefícios e incentivos (Wether & Keith; 1983: 224-239).

### **CAPÍTULO 3**

Este capítulo reserva-se à revisão da literatura e enquadramento teórico

### 3.1 Revisão da literatura

#### 3.1.1 Abordagem sobre carreiras

Ao se entrar na discussão sobre carreiras, procura-se entender e explicar o relacionamento ou a influência que as carreiras desenvolvidas numa organização têm na retenção, motivação e melhoria do desempenho dos seus funcionários.

Tomando a carreira como o conjunto de cargos que uma pessoa ocupa ao longo da sua vida procurar-se-á discutir que elementos levam as pessoas a permanecerem na mesma organização.

Stoner e Freeman (1982: 412), ao discutir a questão de carreiras nas organizações coloca no centro das atenções o contraste entre as expectativas e a realidade que o empregado enfrenta nas primeiras experiências de carreira.

Stoner e Freeman (op. cit) observam que “muitos trabalhadores jovens, ou que estão entrando no mundo dos negócios, a empolgação por ter sido contratado, rapidamente se transforma em frustração e desapontamento... Em sua ansiedade para conseguir emprego, os candidatos tendem a exagerar suas capacidades e subestimar suas necessidades, deixando de fazer uma pesquisa que é crucial, sobre a organização para a qual estão se contratando. Ao mesmo tempo recrutadores e entrevistadores — esperando atrair um grande número de candidatos qualificados — algumas vezes exageram a atractividade de um emprego. Assim cada lado oferece uma mistura de verdades e meias verdades e ocultações”.

Este contraste pode provocar frustração ao novo empregado que pode levar-lhe à desmotivação no trabalho ou mesmo ao abandono da organização.

Da Camava et al (1998) defende que, para que as carreiras constituam um factor de retenção, motivação para o melhor desempenho dos empregados é necessário que se promova um conjunto de acções programadas que tem por objectivo

permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo que o mesmo consiga, a médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado, isto significa a necessidade de estabelecer os planos de carreiras.

Este conjunto de acções segundo Da Camava at all (op. Cit.) permitirão: operacionalizar o princípio da prioridade de recrutamento interno; identificar no interior da instituição, empregados de elevado potencial capazes de satisfazer as necessidades projectadas em quadros, a médio prazo; dar aos empregados de elevado potencial uma visão de médio prazo acerca do seu emprego e oportunidades de desenvolvimento dentro da instituição, como forma de reforçar o seu compromisso com a organização e de assegurar melhor taxa de retenção das pessoas — chave na organização; permite também dar carácter sistemático e permanente ao desenvolvimento dos empregados existentes na empresa.

O plano de carreiras traz vantagens importantes para a organização, entre as quais: “o estabelecimento de orientações uniformes para o desenvolvimento de carreiras, em todos os sectores; implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento; assegurar a consistência inter funcional do exercício; aumentar a satisfação profissional e reduzir a saída de pessoas - chave na organização” Da Camava at all (op. cit. ).

No caso vertente do SCR em análise este, no concenrente às carreiras, preconiza perspectivar a evolução profissional do funcionário do Estado através da progressão e da promoção, valorizando a experiência funcional e a competência do funcionário.

Dentro do SCR dá-se ênfase especial aos concursos de ingresso e promoção, e as progressões.

A realização dos concursos de ingresso e promoção para as carreiras de regime geral é regida pelo respectivo regulamento aprovado pelo Conselho Nacional da Função Pública.



Os concursos referentes às carreiras específicas e de regime especial regem-se por um regulamento aprovado pelo dirigente da respectiva área. A abertura do concurso de ingresso ou de promoção está sujeita à existência de vaga no quadro de pessoal da instituição respectiva bem como a confirmação de cabimento orçamental.

A promoção é definida como a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira, para o escalão ou índice a que corresponde o vencimento imediatamente superior, enquanto que a progressão é a mudança de escalão dentro da respectiva faixa salarial e não carece de concurso, para que ela se verifique é necessária a permanência de 2 anos no mesmo escalão para os estagiários e 3 anos para os restantes funcionários. A progressão também carece de confirmação de cabimento orçamental (MAE: 1999).

### *3.1.2 Abordagem sobre remuneração*

A respeito da importância da remuneração das pessoas nas organizações Newman e Warre (1980:168) afirmam “embora dizer que as pessoas trabalham pelo cheque de pagamento seja alguma simplificação exagerada, é inegável que a compensação financeira é uma fonte vital de satisfação. O montante da remuneração interessa virtualmente a todo o trabalhador, do presidente ao empregado do escalão mais baixo”.

Para estes autores a questão real que deve ser discutida é como a remuneração se coloca no relacionamento entre trabalho e satisfação das necessidades. De facto a remuneração capacita os trabalhadores a atenderem suas necessidades físicas e também as de seus familiares.

A remuneração mais do que satisfazer as necessidades físicas, ela é um símbolo de *status*, uma fonte de auto-respeito, uma via de acesso à segurança.

De sublinhar que estes aspectos básicos não económicos da remuneração frequentemente possuem maior impacto sobre o comportamento das pessoas em seus trabalhos do que seu poder de compra.

Sobre esta discussão Wether e Keith (1983: 320) argumentam que “uma maneira de o departamento do pessoal melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado é através de remuneração”.

Segundo Wether e Keith (op. cit.), remuneração é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho, sejam salários horários ou ordenados periódicos. Usualmente o departamento do pessoal projecta e administra a remuneração do empregado.

Quando a remuneração é feita correctamente, os empregados tem mais probabilidade de estarem satisfeitos e motivados para com os objectivos organizacionais. E o departamento tem mais probabilidade de conseguir o objectivo de uma força de trabalho efectiva. Mas quando os empregados percebem que a remuneração é imprópria, o desempenho, a motivação podem declinar dramaticamente.

Assim, com a administração da remuneração deverá se perseguir os seguintes objectivos:

**Obter pessoal qualificado** (a remuneração tem de ser suficientemente alta para atrair candidatos). Já que as empresas concorrem no mercado de trabalho, os níveis de recompensa tem de responder a oferta e demanda dos trabalhadores. Às vezes há necessidade de salário prémio para atrair candidatos que já se acham empregados em outras organizações.

**Reter os actuais empregados** (quando os níveis de remuneração não são competitivos, alguns empregados se demitem). A fim de prevenir a rotatividade de empregados, a recompensa precisa ser mantida competitiva em relação a outros empregados.

**Garantir a equidade** — neste aspecto há que garantir a equidade interna onde é necessário que cargos semelhantes tenham a mesma remuneração e equidade externa, há uma necessidade de remunerar trabalhadores à uma taxa igual à recompensa que trabalhadores semelhantes recebem em outras empresas

**Recompensar comportamento desejado** — a recompensa deverá reforçar comportamentos desejados. Aspectos como, o bom desempenho, a experiência, a lealdade, e novas responsabilidades podem ser recompensados por um plano efectivo de remuneração.

**Controlar custos** — um programa racional de remuneração ajuda uma organização a obter e a reter a sua força de trabalho a um custo razoável.

### **3.2 Enquadramento teórico**

Pretende-se analisar o trabalho cruzando algumas teorias sobre a motivação (teoria de Maslow, Herzberg, de Vroom e concepção de Gellerman) e o modelo sistémico. Este cruzamento de teorias permite explorar com profundidade o objecto em estudo.

Várias discussões foram travadas pelos teóricos na tentativa de compreender e explicar o homem e as suas acções como recurso humano nas organizações. A maior preocupação é como ter o homem produtivo que permita alcançar os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que satisfaz os objectivos individuais.

De Matos (1979:74) defende que o interesse pela compreensão do homem como recurso chave na organização parece reflectir um momento de transição onde de uma situação centrada na valorização da estrutura, da tecnologia e do mercado, passou-se a considerar o homem como factor primordial. Tal ênfase reflecte-se como uma redescoberta, traduzindo os resultados, experimentos que definem

disfuncionamentos e perdas nas organizações como consequência da desmotivação humana.

É preciso sublinhar que, o interesse por esta área surge na sequência do reconhecimento de que, a não satisfação de motivos relevantes do pessoal – como a participação, as actividades desafiantes, o exercício da decisão as oportunidades de representação e prestígio levam ao estado de frustração que explicam resistência, agressões ou passividade no trabalho.

Assim a convicção de que as pessoas são os principais recursos usados por um administrador e que ele depende dos actos destas para conseguir resultados fez com que vários teóricos entrassem no debate para perceber e explicar porque é que as pessoas se comportam e agem de uma determinada forma.

No debate teórico sobre a motivação perfilam várias teorias agrupáveis em, de conteúdo e as de processo.

### **3.2.1 Teorias sobre a motivação**

#### ***Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.***

A ideia de base na teoria das necessidades de Maslow (1954 in Chiavenato 1999:165) é entender o comportamento, as acções do homem como estando associados a satisfação das necessidades deste.

Maslow baseou o conceito de hierarquia das necessidades no seguinte princípio: as necessidades humanas podem ser dispostas em hierarquia de importância progredindo de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades.

Maslow (1954 in Chiavenato, 1999) refere que, as necessidades podem ser imaginadas como categorizadas em uma hierarquia em que uma necessidade é mais importante do que as outras até que seja satisfeita. Uma vez que tal necessidade seja satisfeita, a necessidade mais importante seguinte se torna

predominante. A ordem no entanto pode ser invertida até oscilar para cima e para baixo. Uma vez satisfeita uma dada necessidade já não motiva o comportamento. Somente quando uma pessoa é privada de alguma coisa que deseja é que isto pode ser usado como incentivo

Assim Maslow apresenta a seguinte escadaria das necessidades: *necessidades fisiológicas e biológicas*, estas são respeitantes à sobrevivência e à manutenção do corpo; necessidades de segurança e previdência, satisfeitas as necessidades fisiológicas, o homem passa a considerar as condições que lhe garantem protecção contra perigos, ameaças e privações, preocupa-se com a garantia de que as satisfações actuais continuarão e que nenhuma desgraça atravessará o seu caminho, nisso se destaca a segurança psicológica e económica; *necessidades sociais e de participações*, estas são satisfeitas pelo relacionamento com outras pessoas; *necessidades de ego*, estas assumem auto-estima (tem a ver com a interdependência, realização produtiva, competência e reconhecimento) e prestígio (reconhecimento de mérito, respeito, consideração, utilidade), *necessidades de auto-cumprimento e de auto-realização*, estas são consideradas do grau mais alto de motivação por significarem a ânsia do homem em crescer, em se auto desenvolver, em realizar seu potencial criativo. Geralmente estas últimas são pouco satisfeitas, já que as condições de vida levam os homens a concentrarem suas energias nas satisfações das necessidades de segurança material e social.

#### ***Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg.***

Herzberg por sua vez veio dar seu contributo no campo da motivação anunciando a chamada motivação através da realização do trabalho.

Tradicionalmente a motivação vem sendo examinada em função do ambiente de trabalho, as condições em que o empregado está envolvido enquanto trabalha e o que percebe em troca do esforço despendido.

Segundo Herzberg (in Chiavenato;1999) dois factores orientam fortemente o comportamento das pessoas nomeadamente:

## 1- Factores Higiénicos

Segundo este teórico, os factores higiénicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Os principais factores higiénicos são, o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, directrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos, etc. SAO extrínsecos

Como todas essas condições são decididas pelas empresas, os factores higiénicos estão fora do controle das pessoas.

A principal característica dos factores higiénicos é que quando eles são óptimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar constantemente a satisfação, e quando são péssimos ou precários, os factores higiénicos provocam a insatisfação das pessoas.

Devido a essa influência mais voltada para insatisfação Herzberg lhes dá o nome de insatisfacientes e argumenta que são higiénicos porque são essencialmente profiláticos e preventivos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. PLÁGIO  
CHIAVERINO, ALBERTO: "ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS", 3ª ED., PPSIO - SUL

## 2- Factores motivacionais.

Estes são também denominados intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os factores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com o que ela faz e desempenha. Os factores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. ↑  
PLÁGIO

A característica mais importante dos factores motivacionais é que quando são óptimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém quando precários

evitam a satisfação. Pelo facto de estarem relacionados com a satisfação das pessoas, recebem também o nome de satisfacientes.

Assim, motivação é identificada por Herzberg com as possibilidades de o trabalho liberar o sentimento de realização, reconhecimento e crescimento profissional.

É preciso portanto que o trabalho ofereça desafios pois estes são factores que provocam efeitos duradouros, gerando satisfação por resultados alcançados.

Daí a tese de Herzberg sobre “o enriquecimento da tarefa” como factor de motivação e que consistiria em comunicar ao trabalho maiores responsabilidades, objectivos e desafios.

### ***Modelo Contingencial de Vroom.***

Vroom salienta que a motivação para produzir efeitos em uma organização é função de três factores determinantes, a saber:

1 - *Expectativas* considera objectivos individuais e a força do desejo de atingir tais objectivos.

“Os objectivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social. Trabalho interessante e uma infinidade de combinação de objectivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa” (Chiavenato; 1992: 172).

2 - *Recompensas* - compreendem a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objectivos individuais.

“Se uma pessoa tem por objectivo mais importante obter um salário maior e se trabalhar na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida” (Chiavenato ibidem 173).

Porém se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição pelo grupo” (Chiavenato *ibidem* 173).

**3 - Relações entre expectativas e recompensas** - tem a ver com capacidade percebida pelo indivíduo de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

“Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno” (Chiavenato *ibidem* ).

#### **Como obter motivação (segundo W. Gellermam)**

Na sua teorização Gellermam (in Chiavenato; 1992) defende o princípio da vantagem psicológica para definir as aspirações humanas segundo o qual as pessoas tenderão a procurar os valores que eles consideram importantes em função dos limites que julgam possível e seguro de conseguirem.

Gellerman argumenta que as pessoas estão sempre motivadas, embora na maioria das vezes a agirem não – produtivamente.

A posição de Gellermam quanto às vantagens pecuniárias é expressiva: “o dinheiro não é o mais importante motivador como querem alguns teóricos de Administração, nem factor insignificante, de acordo com as versões super simplificadas da ciência do comportamento. A influência do dinheiro sobre a produtividade depende de algumas variáveis significativas para o indivíduo a saber:

- a) Quando as necessidades financeiras são grandes.



- b) Quando o dinheiro é meio de satisfação de um fim psicológico importante, poderá ser um motivador forte.

Segundo este autor, mesmo quando há necessidades financeiras, as vantagens pecuniárias podem não influir nas atitudes, por entrarem em conflito com o valor psicológico muito forte.

Assim Gellerman (in Chiavenato; 1992) avança três recomendações gerais que podem surtir efeitos positivos sobre a motivação

- a) Extensão Consiste na atribuição de tarefas de conteúdo mais exigentes, de modo que o empregado possa ter a sensação de êxito crescente. "O sucesso na obtenção de resultados motiva o subordinado a desejar ampliar o seu trabalho".
- b) Administração por objectivos - É apontada como factor altamente motivador, pois amplia a área de decisão sobre a execução do trabalho, mediante a observância de alvos previamente traçados e custos programados. Os resultados positivos assim são creditados à acção realizadora do empregado.
- c) Participação - Preocupação sistemática em estabelecer comunicação com os subordinados com o objectivo de torná-los participantes, através de comentários, consultas e sugestões antes das decisões que afectam o seu trabalho.

Nestas teorias sobre a motivação que se acaba de apresentar algo comum entre elas é que a motivação não depende apenas de um único elemento mas sim resulta da interacção entre factores internos e externos ao indivíduo. Mais do que isso é possível compreender que a motivação é sempre um processo. ?

### 3.2.2 O modelo sistémico.

Pela abordagem do problema nas dimensões indicadas há uma tendência de se adoptar também o modelo sistémico como base teórica de orientação do trabalho.

Este modelo teórico considera a organização como um sistema aberto<sup>2</sup> em contínua interacção com os seus respectivos ambientes. Vista a organização desta forma é preciso considerar que a sua sobrevivência depende da sua capacidade de adaptação ao ambiente no qual opera.

Chiavenato (1995: 20) considera que o sistema aberto permite uma maneira mais abrangente e contingente de abordar a complexidade das organizações e administração de seus recursos. Considera ainda que este conceito é útil no sentido de visualizar não só os factores ambientais internos e externos como um todo integrado, mas também o lugar e as funções dos subsistemas que o compõe.

Com a análise sistémica pretende-se ver o MADER como um sistema aberto que interage com o seu ambiente e dentro do qual interagem os seus componentes<sup>3</sup> e partes relevantes do ambiente externo<sup>4</sup>.

## CAPÍTULO 4

Este capítulo apresenta e discute os dados, apresenta também as conclusões e recomendações

### 4.1 Apresentação e discussão de dados.

Esta parte do trabalho trata da apresentação dos dados recolhidos no campo de investigação, ao mesmo tempo que se procede a sua discussão:

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO (1995: 20) "O sistema aberto descreve as acções e interacções de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante".

<sup>3</sup> Neste caso refere-se ao sistema de recompensas, a estrutura organizacional, os trabalhadores.

<sup>4</sup> Considera-se o sector privado e o terceiro sector como partes relevantes ao ambiente externo do MADER.

A recolha de dados no campo foi orientada pelas dimensões sugeridas para análise do problema colocado no trabalho.

Só para recordar, as dimensões para a análise e discussão do problema são: (1) a dimensão que considera que o SCR não traz alterações profundas no sistema de recompensas que possam melhorar a vida do funcionário; (2) a dimensão que considera que o sistema de recompensas do ambiente externo ao MADER apresenta-se atractivo e competitivo e assim os funcionários qualificados preferem lá ir trabalhar; (3) a dimensão que procura analisar o problema a partir da forma como o trabalhador ingressou no quadro do pessoal da instituição; (4) a última dimensão considera a estrutura organizacional da mesma como aquela que não favorece a uma fácil integração do trabalhador.

#### Dimensão 1

Na dimensão 1 defende-se que o SCR não introduz recompensas significativas para melhorar a vida do funcionário.

Para se apresentar e discutir os dados sobre esta dimensão importa frisar a ideia de que a organização é vista como um sistema cooperativo racional, onde, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas actividades dentro da organização contribuam directamente para os seus próprios objectivos pessoais. Por isso, a organização deve dar incentivos<sup>5</sup> ao trabalhador para em contrapartida receber as contribuições<sup>6</sup>. Cada incentivo possui um valor de utilidade subjectivo variando a sua percepção de indivíduo para indivíduo.

---

<sup>5</sup> Toma incentivo na concepção de CHIAVENATO (1995: 95) segundo a qual incentivos são os "pagamentos" feitos pela organização aos seus participantes (salários, prémios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão directa e elogios).

<sup>6</sup> CHIAVENATO (op. cit.) considera contribuições como pagamentos que cada participante efectua à organização a que está ligado (inclui trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, elogios à organização).

Para esta dimensão procurou-se perceber a expectativa dos quadros qualificados que constituem a amostra no concernente aos incentivos trazidos pelo SCR.

A maioria dos entrevistados revela que quando foi aprovado e publicado o SCR por Decreto nº 64/98, a expectativa era enorme no sentido que este instrumento viria melhorar a sua vida como trabalhadores, sobretudo no que diz respeito a um aumento significativo do salário e o seu desenvolvimento profissional.

Passados quase quatro anos da implementação do SCR, os entrevistados dizem ter uma percepção e sentimento oposto ao que tinham antes da implementação do SCR. Neste caso eles sentem que as suas expectativas na sua maioria estão longe de serem satisfeitas.

Um técnico superior da DRH do MADER<sup>7</sup> disse que estava no MADER há sete anos e que inicialmente trabalhou no Ministério da Educação mais tarde meteu o currículo no MADER e foi admitido.

Este funcionário revela que quando ouviu que ia ser introduzido o SCR esperava que este viesse melhorar a vida do funcionário pelo menos em alguns aspectos como, um aumento salarial significativo, formação do trabalhador e outros benefícios

No entanto, já está enquadrado no SCR porém, lamenta o facto de o salário ser insignificante, pouco, ter-se prometido que de 3 em 3 anos haveriam promoções e progressões, até esta altura esta-se à espera, não se efectuou nenhuma progressão nem promoção. Esperava também que o SCR viesse simplificar os procedimentos, diminuindo o excesso da burocracia o que não está a acontecer.

Por sua vez uma responsável do Departamento do Pessoal da DRH afirmou que está há 33 anos a trabalhar neste Ministério. Em relação ao SCR refere que houve

---

<sup>7</sup> Entrevista feita no dia 18/03/03

uma expectativa enorme quando se soube da sua introdução no Aparelho do Estado, essa expectativa não só foi para os funcionários da Agricultura mas também para qualquer outro funcionário do Aparelho de Estado.

Sabia-se que considerariam os anos de experiência, mudariam as categorias e dariam oportunidade de crescimento do funcionário. Porém, o que está acontecer é que não tem sido fácil implementar o próprio sistema particularmente as progressões. Já foi feita a avaliação do potencial de cada funcionário e foram elaboradas listas inclusive nos distritos, falta apenas a nomeação definitiva do funcionário. Isso não acontece devido à falta do cabimento orçamental. Mas também existe movimentação tanta papelada no processo e o aumento é insignificante, por vezes de 50 contos.

Os funcionários defendem que o processo devia ser automático para reduzir o nível de morosidade que rodeia to o processo, assim volvidos três anos as pessoas tinham que passar automaticamente as outras categorias.

Este ponto de vista revela alguma falta de informação suficiente sobre os critérios usados nas promoções e progressões.

Estes são apenas alguns exemplos da percepção e sentimento dos funcionários a respeito das expectativas e realidade sobre o SCR

Stoner, já citado, referindo aos funcionários que abraçam a carreira numa organização, estes tem suas expectativas face a organização mas quando se enfrentam com uma realidade diferente da esperada isso pode provocar insatisfação e frustração.

Esta situação percebida pelos funcionários pode ser um factor de desmotivação.

Procurou-se perceber ainda nesta dimensão, face aos constrangimentos, dificuldades que os funcionários enfrentam, o que lhes retém no MADER.

Nesta questão tendem a subdividir-se em duas respostas, nomeadamente aqueles que dizem que o factor salário não se mostra nesta altura determinante no seu emprego pois o Aparelho do Estado embora ofereça pouco salário este mostra-se seguro no capítulo de manutenção de emprego por toda a vida activa do funcionário e garantindo-lhe a reforma, o que não acontece no sector privado.

Outros ainda são abertos em dizer que vão esperando por uma oportunidade mais competitiva. Isso é fácil agora que antes da introdução SCR pois a nova legislação do EGFE abre espaço para pedido de licença ilimitada (artigo 2 do Decreto n°65/99 de 05 de Outubro).

Para mostrar a primeira tendência de resposta uma jurista do MADER disse estava afecta a DRH- departamento de pessoal, há 4 anos. e que. Sentia-se melhor no seu sector de trabalho, por um lado porque faz o trabalho da área em que se formou. É verdade que o salário é irrisório, mas o salário não é tudo para ela. Prefere trabalhar, numa área em que aplica os conhecimentos da minha área da sua formação. Ela valoriza não só o salário mas também outras regalias como a segurança do emprego pela vida toda, reforma garantida. Assim considera que o sector público oferece essas garantias.

Um técnico em Pisco - Pedagogia disse que apesar de ter a formação superior não tencionava sair do MADER não pelo salário porque este é insignificante, mas há outras garantias favoráveis que é ter emprego pelo resto da vida e garantia de reforma. Outro aspecto ainda é que o Estado oferece algumas vezes possibilidades de formação concedendo bolsas enquanto que o sector privado quer pessoas qualificadas ou formadas não despende recursos em formar”.

Posição diferente é manifestada por um técnico superior em agro-pecuária e pescas diz estar há cinco anos no MADER não se sente realizado, não tenciona sair completamente do MADER mas sempre que aparecer uma oportunidade atractiva poderá pedir licença ilimitada, esta licença oferece oportunidade de retornar à instituição quando ele quiser.

Se bem que o salário é importante na motivação dos trabalhadores, ele não é o único elemento, há que considerar outros incentivos que podem constituir factor de peso na motivação dos funcionários. O sentimento expresso por estes funcionários, mostra que eles recorrem outros elementos para encontrar a sua satisfação, por exemplo a garantia ou segurança do emprego, exercício de tarefas que vão de acordo com a formação, garantia de ter uma sustentabilidade no período de reforma. No entanto, para aqueles trabalhadores que vêm no salário como um elemento chave da sua realização, estes tem uma tendência de sair e basta que o ambiente externo ofereça oportunidades competitivas.

Aqui vê-se claramente a posição expressa em Chiavenato (1999) segundo a qual a utilidade, o valor dos incentivos é percebido de forma subjectiva variando de pessoa para pessoa.

Em relação aos funcionários que justificam a sua permanência na instituição por elementos como a segurança do emprego por toda a vida activa, garantia de reforma e mesmo aqueles que consideram que não tem alternativa por enquanto, a leitura que se faz neste trabalho é que eles se sentem sem oportunidades de outros empregos que ofereçam não só melhores salários mas também uma segurança e protecção na vida activa e na idade de reforma. Por essa razão permanecem na instituição mesmo reconhecendo a insatisfação das suas necessidades. *conformam-se*

Nesses termos aceita-se a posição do Da Camava at all (op. cit: 301) segundo a qual o sistema de recompensas deve não só manter o nível de convergência de interesses entre a organização e os empregados como se possível, reforçá-lo e aprofundá-lo de modo a constituir uma ferramenta de retenção e motivação dos mesmos.

Por isso, merece uma análise profunda o facto de os funcionários estarem ligados à instituição pelo facto desta satisfazer as suas necessidades de base económica e não por estes estarem comprometidos com os objectivos da mesma.

É importante ressaltar que a identificação dos funcionários com os objectivos organizacionais pode constituir uma razão mais forte para o bom desempenho

destes, do que aqueles que se ligam a instituição preocupados com os seus problemas financeiros.

15.9  
Nesta linha de pensamento, os funcionários que estão na instituição porque se sentem sem alternativa não tem uma motivação maior e o seu desempenho poderá ir de acordo com o nível de satisfação das suas necessidades económicas pela instituição. Os funcionários que estão comprometidos com os objectivos da instituição, o seu nível de desempenho é no sentido de alcançar estes objectivos porque daí vem a sua satisfação

## Dimensão 2

Apresentando os dados da segunda dimensão que coloca o sector externo (terceiro sector e sector privado) como atractivos e competitivos importa nesta altura mostrar esse lado.

Nesta dimensão é importante repisar que o MADER é visto como um sistema aberto em constante intercâmbio com o ambiente daí que o seu funcionamento é influenciado pelo seu ambiente.

Começando pelo ambiente interno, a sua disposição é favorável à criação de atritos e frustrações que podem provocar a desmotivação dos funcionários.

O MADER encontra-se dividido em dois grandes grupos de funcionários. Os funcionários que pertencem ao quadro do pessoal do Aparelho do Estado e o grupo dos funcionários contratados no âmbito do PROAGRI.

Estes dois grupos de funcionários desfrutam de benefícios diferentes. O do Aparelho do Estado rege-se pelo EGFE, pelo Sistema de Carreiras e Remuneração já descrito acima como trazendo incentivos pouco competitivos.

Alguns contratados no âmbito do PROAGRI, gozam de um sistema de incentivos atractivo. Assim dentro da mesma organização encontra-se esta dura realidade e é



desde logo a partida um factor de desmotivação e encorajamento a saída de trabalhadores.

Segundo os funcionários, um dos problemas que enfrentam no MADER é a existência a nível interno de desigualdades de benefícios perante o trabalho igual. Segundo eles existe uma maior projectização dos programas do MADER fundamentalmente com a implementação do PROAGRI. Os funcionários referem à questões por exemplo de na mesma instituição haver funcionários sobretudo do PROAGRI que realizando o mesmo trabalho que os funcionários públicos, para além de receber salários altos, por vezes recebem em moeda estrangeira, o dólar, criando assim um ambiente frustrante para eles.

Se tomarmos em conta que o comportamento do ser humano é influenciado pela constante interacção com o meio ambiente, esta situação pode de certa forma influenciar negativamente na satisfação e motivação do funcionário do Aparelho do Estado e que recebe incentivos previstos no SCR pois encontra-se em situação de desvantagem face ao seu colega que está no PROAGRI fazendo parte do MADER como sistema aberto.

Esta situação irá influenciar o desempenho diferenciado destes funcionários como afirma Chiavenato, (1995: 74) "...as contribuições de cada participante à organização variam e normalmente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições adoptado pela organização".

Wether e Keith (1983) chamam atenção ao facto de que na administração da remuneração tem de haver preocupação pela garantia da equidade interna onde é necessário que cargos semelhantes tenham a mesma remuneração.

Uma sub vertente desta dimensão é ainda considerar-se que toda a organização actua em determinado meio ambiente externo. A sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que

caracterizam o meio em que ela opera, as mudanças científicas, tecnológicas, económicas, sociais atingem e influenciam o desenvolvimento e o êxito de uma organização em geral.

No concernente ao MADER a influência do meio externo atractivo e competitivo em termos do sistema de recompensas é notável ao perceber os pronunciamentos dos funcionários sobre esta matéria.

Segundo responsáveis do Departamento de Pessoal de Recursos Humanos, na sequência da legislação sobre licenças ilimitadas há muitos funcionários, sobretudo de formação superior que pedem essa licença e vão trabalhar fora podendo retornar a instituição a seu bel prazer desde que tenham feito o período de um ano fora da mesma.

A aplicação do SCR articula-se com o EGFE, neste caso revela-se importante fazer uma breve análise da relação entre o SCR e as licenças ilimitadas concedidas ao funcionário.

*Licenças ilimitadas*  
Se bem que as licenças ilimitadas foram feitas com intenção de dar um espaço de manobra ao trabalhador, na prática elas funcionam como um elemento encorajador às saídas. O aproveitamento das licenças ilimitadas para a saída dos funcionários da instituição, pode ser um indicador da fragilidade do SCR na retenção e motivação dos funcionários. Neste caso, a visão não é de considerar as licenças ilimitadas como prejudiciais a instituição mas sim a partir do número dos que pedem com objectivo de trabalhar noutras instituições mostrar a incapacidade do SCR em alcançar a retenção e a motivação dos funcionários.

Durante o trabalho de campo teve-se acesso a alguma documentação que aborda a matéria sobre um estudo que visa a implementação de incentivos competitivos e abrangentes para os funcionários do MADER, porém, até a altura da conclusão de recolha de dados, nada tinha sido aprovado. Assim sendo, os funcionários ficando na expectativa durante um período longo descreditam nessas promessas internas são propensos a saída.

*que manobra*

Na mesma linha de pensamento pode-se dizer que se há uma promessa de incentivos que não se realiza a curto prazo, deixando os funcionários na expectativa, essa promessa mais do que servir para atrair e reter funcionários pode servir como encorajamento de saída sobretudo num momento em que o ambiente externo é dinâmico e flexível pois pensa-se logo e implementa-se enquanto o sector público espera pelo cabimento orçamental.

A dimensão (3), analisa a forma de ingresso dos trabalhadores ao quadro do pessoal do MADER, destacam-se tendencialmente duas formas de ingresso nomeadamente, o ingresso pela afectação dirigida e o ingresso por contrato que mais tarde passa-se para o quadro do pessoal.

Em relação ao ingresso pela afectação dirigida este vigorou essencialmente no período da administração centralizada que caracterizou o Estado Moçambicano logo após a independência do país. As pessoas eram afectadas em diversas áreas do sector público em função das necessidades constatadas pelo Estado. Assim não havia grande espaço de escolha por parte dos funcionários.

Alguns entrevistados revelam que foram obrigados a abraçar áreas que não eram do seu sonho, apenas houve necessidade de adaptação em função das circunstâncias.

Um extensionista do MADER disse que quando concluiu o nível básico foi afecto no Instituto Agrário para cursar agricultura,... depois da formação através de uma guia de marcha foi dirigido à Direcção Nacional de Algodão em Nampula e em 1987 fui transferido para os órgãos centrais do MADER. No entanto seu sonho era de seguir economia, mas, na altura em que formou não havia espaço para escolha.

Em relação a segunda forma de ingresso, os entrevistados revelam que por livre vontade decidiram meter currículo no MADER e foram admitidos. Os motivos são vários, no entanto há que frisar que alguns decidiram ingressar no MADER

porque se formaram em agronomia e consideram que os seus conhecimentos tem uma boa aplicação nesta área.

As formas de ingresso não influem grandementente na decisão pelo funcionário de permanência ou não na instituição. O que se verifica é que a permanência ou não dos funcionários tem a ver com o ambiente que encontra na interacção funcionário e a organização

#### Dimensão4

Embora o cerne do trabalho não seja a análise da estrutura organizacional do MADER, considera-se pertinente e importante abordar também a dimensão que considera a estrutura organizacional do MADER como excessivamente centralizada não permitindo integração fácil dos seus funcionários. Esta visão articula-se dentro da perspectiva sistémica de análise de organização, aliás a estrutura organizacional é uma parte integrante do sistema aberto.

Antes de abordar especificamente a estrutura organizacional do MADER é pertinente que se apresente as discussões teóricas sobre esta dimensão.

Segundo Ferreira; Neves et al (1996: 277) o desenho da estrutura organizacional especifica os diferentes órgãos e níveis hierárquicos da organização, as ligações e relações de interdependência e o seu funcionamento e as formas de organização de esforços para cumprir os objectivos.

Na teoria clássica, a estrutura organizacional é vista nos seguintes termos: Taylor, defende que os critérios de definição da estrutura são a tarefa, tempo, movimento e parcelarização, Fayol privilegia as funções de gestão e respectiva diferenciação horizontal das funções da empresa e Weber defende a formalização da estrutura através de um conjunto de regras e procedimentos.

A teoria clássica ao colocar desta forma a estrutura organizacional, vê a racionalidade do homem apenas baseada em natureza económica e não tem em

consideração a totalidade da organização cuja coordenação implica mecanismos mais complexos que a simples subordinação à hierarquia vertical.

Já para a escola das relações humanas o primado das pessoas é que determina a estrutura, recebendo por isso alguma influência o desenho dos fluxos de informação dos processos de decisão.

Enquanto que para os socio-técnicos, o social e tecnologia são os factores mais decisivos para a definição da estrutura. Desta forma, esta perspectiva introduz no desenho do trabalho elementos decorrentes da motivação intrínseca das necessidades sociais, e a realização dos sujeitos, concebendo estruturas descentralizadas que impliquem a participação, o desempenho e de maior complexidade.

Abordagens contingenciais, colocam factores como a estratégia, o ambiente, a tecnologia, a cultura etc. como principais determinantes dos desenhos das estruturas organizacionais e concluem pela não eficácia a priori das estruturas organizacionais em si mesmas, mas sim pela contingencialidade das estruturas, ou seja, afirmam que não existe uma estrutura organizativa que seja em abstracto melhor que todas outras.

Esta última abordagem revela-se importante na medida em que considera que não existe uma forma única e universal de organizar, mas sim factores de contingência condicionam a forma mais apropriada de organizar. Todas estruturas são adequadas desde que se ajustem aos factores de contingência.

A estrutura organizacional do MADER deve ser compreendida à luz das mudanças em curso a nível interno do MADER, a nível do sector público em geral e nível das mudanças do ambiente fora do Estado. Assim, a forma de abordar a estrutura organizacional do MADER consiste em ver que mecanismo usa para enfrentar e garantir a sobrevivência num ambiente em mudanças, qual será a sua contribuição na retenção e motivação dos funcionários.

O documento sobre a coordenação da reforma institucional no Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural descreve a actual estrutura do MADER como um dos grandes constrangimentos a reforma.

A estrutura organizacional do MADER é descrita nos seguintes termos:

*“Cabeça grande e pernas finas, e excessivamente vertical induzindo a réplica de estruturas nacionais na base, sobrecarga na liderança no topo e dupla subordinação na base, ... processos partem do topo à base e não são participativos, aliado à escassez generalizada de recursos na base, salários e incentivos não competitivos no Estado (Documento sobre a coordenação da reforma institucional do MADER, 2001: 4)*

Os entrevistados na sequência de trabalho de campo descreveram a estrutura organizacional como benéfica. Na aceção destes funcionários é fácil comunicarem-se com o dirigente máximo para colocar as preocupações, inclusive com o Ministro para o qual existe uma linha directa aberta propositadamente para garantir essa comunicação, para além das reuniões que ocorrem uma vez por ano que permitem o contacto com o Ministro.

Estas alterações são bem vindas no contexto da reforma estrutural do MADER uma vez que permitem esse contacto fácil. Mas, deve-se frisar que a amostra dos entrevistados visou os quadros qualificados de nível superior daí que neste grupo de pessoas pode haver uma relativa facilidade de comunicação com o dirigente máximo o mesmo não acontecendo com outras pessoas de qualificações baixas ocupando posições elementares na instituição.

Alias o MADER não se resume a nível central estende-se por outras áreas como as províncias, os distritos esses não se beneficiam das facilidades referidas pelos entrevistados. Não é de desprezar a constatação feita pelo estudo da análise dos constrangimentos da reforma a nível do MADER que descreve os processo como excessivamente centralizados a nível superior e pouco participativos.

Outros problemas relacionados com uma estrutura do MADER excessivamente centralizada relacionam-se com a integração de quadros recém formados, estes vêem os processos do seu enquadramento dificultados mesmo com a formação concluída e por consequência são atraídos pelo sector privado ou ONG's.

“Para além de os recursos humanos existentes nas províncias não responderem às necessidades exigidas, foi identificado o problema de abandono de promotores pecuários e extensionistas agrários a favor de contratos pelo sector privado ONG's que oferecem uma melhor integração, salário e condições de trabalho” (Relatório do Grupo de Desenvolvimento Institucional; 2002: 5).

O mesmo relatório no capítulo de disponibilidade de meios para o trabalho refere que há baixo nível de formação particularmente na parte administrativa. Porém, casos há em que funcionários recebem formação em informática mas não tem condições técnicas para a devida aplicação, o que gera frustração para o próprio técnico e prejuízo para o MADER. Esta é uma face da realidade do MADER na sequência da sua estrutura organizacional é visível de alguma forma a influência dos factores contingenciais na estrutura.

É preciso ressaltar que no plano da reforma do MADER reconhece-se a inadequabilidade da actual estrutura organizacional face à dinâmica do ambiente por isso, nos documentos sobre a reforma está expressa a preocupação em redimensionar a estrutura, apetrechá-la em técnicos qualificados e motivados, apostar no desenvolvimento de recursos humanos. Porém, o grau de realização deste plano é ainda insignificante.

Face às limitações de se adaptar às pressões que recebe do meio as consequências são caras para o MADER. Perde os seus quadros qualificados a favor de outras instituições que se mostram dinâmicas e rápido ao se adaptarem ao ambiente em constante mudança.

## 4.2 Conclusões e recomendações

### 4.2.1 Conclusões

Feita a apresentação e discussão de dados, este capítulo reserva-se à apresentação das conclusões e possíveis recomendações em função da confrontação do quadro teórico e de dados recolhidos no campo.

O MADER está num processo de mudanças quer na sua estrutura organizacional, quer no seu quadro de pessoal. As mudanças em curso não estão a decorrer de forma satisfatória por razões de diversa ordem. O ambiente mostra-se mais competitivo no qual o MADER não consegue ajustar-se com facilidade.

No que concerne às hipóteses, a primeira que considera que o SCR como factor motivacional mostra-se insuficiente para reter, motivar e melhorar o desempenho dos quadros qualificados embora não seja totalmente corroborada alguns elementos são confirmados tais como, o salário insignificante assim o descreveram os entrevistados, as promoções e progressões se bem que no futuro quando implementadas de forma correcta possam trazer satisfação nos funcionários actualmente constituem elementos de expectativas não satisfeitas.

Decorreram aproximadamente quatro anos após a introdução do SCR ainda não se verificou nenhuma promoção nem progressão dos funcionários. O que é referenciado como obstáculo é a falta de cabimento orçamental.

Há que ressaltar que tirando estes aspectos os funcionários valorizam outros aspectos que são benéficos como a segurança no emprego que o sector público oferece, a garantia de reforma. Estes privilégios não são concedidos pelo sector privado e ONG's.

A segunda hipótese refere que a estrutura organizacional do MADER é excessivamente centralizada e excludente tanto que encoraja a saída dos quadros qualificados.



O que se confirma nesta hipótese é a componente centralizadora da estrutura organizacional. A componente da exclusão não foi totalmente confirmada a partir das entrevistas feitas pois os funcionários manifestam a sua satisfação pelo funcionamento da actual estrutura do MADER.

Para os entrevistados, na instituição é fácil contactar o superior hierárquico imediato e colocar qualquer preocupação, mesmo para o dirigente máximo o Ministro. Para o contacto com o Ministro existe uma linha directa que permite o contacto.

Esta visão dos entrevistados não pode ser vista como extensiva ao MADER todo considerando a grande dimensão e complexidade desta instituição. Por exemplo os funcionários das províncias, distritos não gozam da mesma facilidade, como exemplo disso os relatórios sobre a gestão de recursos humanos referem se a vários casos em que os funcionarias não conseguem fazer chegar os seus problemas e se estes conseguirem apresentar, as respostas aparecem tarde.

No capítulo de desenvolvimento profissional é preciso referir que o MADER aposta na formação dos funcionários embora em um número insignificante. Perante um universo maior de 6600 funcionários apenas 217 estão em formação (B.I.P; 2001: 217).

Este esforço não tem contribuído satisfatoriamente para a instituição pois os funcionários quando terminam a formação são atraídos pelo sector privado e ONG.s. esta situação é facilitada pela licença ilimitada.

#### *4.2.2 Recomendações*

Face aos problemas constatados, o MADER devia preocupar-se em operacionalizar correcta e atempadamente os benefícios dos funcionários previstos no SCR.

Que o MADER preocupe-se em operacionalizar as progressões e promoções previstos no SCR por forma que possam servir de factores motivacionais aos funcionários. A operacionalização do SCR deverá passar pela simplificação dos processos, reduzindo o excesso de papelada que torna o processo moroso.

Que o MADER encare os incentivos aos funcionários de forma abrangente, traçando critérios claros na atribuição desses incentivos. Assim evitaria casos de desmotivação por realização de trabalho igual e benefícios desiguais.

Deveria também apostar em melhorar a qualidade do sistema de incentivos aos quadros qualificados de modo que estes não sejam atraídos por outras organizações. Esse sistema de incentivos deverá servir também como um factor de atracção aos outros qualificados que se encontram fora da instituição.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas – O passo decisivo para administração participativa*, 3ª edição, São Paulo: Makron, 1992.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral de administração*, 5ª edição, Rio de Janeiro, 1999

\_\_\_\_\_. *Iniciação a administração do pessoal*, 3ª edição São Paulo, Makron books, 2000.

DA CAMAVA, P. B. GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicação Dom Quixote, 2ª Edição, 1998.

DE MATOS, F. G. *Gerência hoje - Gerência participativa*, 1979.

FERREIRA, J. M. C. DE ABREU, J. N. P. N. at all. *Psicologia das organizações*, McGraw de Portugal, 1996.

MARAS, J. P. *Administração de Recursos - Do operacional ao estratégico*, 3ª edição, São Paulo, Editora Futura, 2000

MEGGINSON, L.C; e MOSLEY, D.C. – *Administração - Conceitos e aplicação*, São Paulo, Editora Habra, 1986.

QUIVY, R. C. at all. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa (Editora Grádiva, 1ª Edição) ,1992.

WETHER, B. W. & KEITH, D, Jr. *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo, Editora Mc-Graw-Hill, 1983.

NEWMAN, W. H. e WARRE, E. K. *Administração avançada - Conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo*, 1ª edição, Editora Atlas, SA, 1980.

STONER, J e FREEMAN, R. *Administração*, 5ª edição, Editora Prentice Hall, 1982.

#### **Outros documentos**

Boletim da República (25/10/92) - Suplemento.

Boletim de Informação do Pessoal - B. I.P - MADER, 2001

Decreto nº14/87 de 20 de Maio, *Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado*,

Boletim da República, I série nº numero 26

Decreto nº41/90 de 20 de Dezembro, *Cria nomenclatura das funções e categorias*,

Boletim da República, I série – número 29

Decreto nº 40/92, *Cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos*.

Governo de Moçambique. *Estratégia Global de Reforma do Sector Público*, 2001-2011

Decreto nº1/2000, Cria o MADER

MAE, Estatuto Geral do Funcionário do Estado - Actualizado, 2001.

Relatório da Reunião Técnica dos Gestores de Recursos Humanos - MADER, 2000

MAE, Sistema de Carreiras e Remuneração; 1999

**Anexos**

### **Lista dos entrevistados**

- 1 Amir Abdula, Técnico Superior de Planificação afecto na DRH.
  - 2 Américo Manhiça, bacharel em Ciências Sociais afecto na DNA
  - 3 Madalena Banze, chefe do Departamento do Pessoal DRH
  - 4 Eugénia Jurista afecto no Departamento do Pessoal da DRH.
  - 5 Armando Milione Parruque, chefe do departamento de formação
  - 6 Orlando Frederico Dima, técnico superior em Administração Pública.
  - 7 Emília Esperança de Oliveira
  - 8 Ruben Madeira Nguenha
  - 9 Jonasse Sábado Cossa
  - 10 Acácio Uelmo Neve
  - 11 Mateus Chambe, técnico Superior
- 4 entrevistados pediram anonimato

## Guião de Entrevista

1 Como é que veio parar no MADER? ✓

2 Há quanto tempo está a trabalhar no MADER? ✓

3 Está feliz por estar no MADER?(sente-se realizado profissionalmente). ✓

SCR

4 Qual era a sua expectativa quando ouviu que vinha o SCR? ✓

5 Qual é o seu sentimento depois da implementação? ✓

MAP para MADER

6 Que mudança houve na estrutura organizacional do MADER? ✓

Em que estrutura organizacional se sentia melhor?

8 Acha que podia se mudar alguma coisa na estrutura organizacional do MADER?