



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**  
**Licenciatura em Administração Pública**

**CARLOS LUÍS MAFUMISSA**

**SUPERVISOR: Dr. Teodoro de Abreu**

**ANÁLISE DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DO MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO (2012-2014)**

**MAPUTO**

**2016**

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

**CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Trabalho de Fim de Curso**

**Análise da Identidade, Imagem e Reputação do Ministério da Educação e Desenvolvimento  
Humano (2012-2014)**

**MAPUTO**

**2016**

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e  
Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

**Análise da Identidade, Imagem e Reputação do Ministério da Educação e  
Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

Trabalho de fim de curso apresentado em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Mesa de Júri

Presidente -----

Supervisor -----

Oponente -----

**Maputo, Março de 2016**

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu Carlos Luís Mafumissa declaro que este trabalho de final de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau ou em qualquer outro fórum, e que ela constitui o resultado de uma investigação árdua e perene em busca da verdade científica, feita exclusivamente por mim, estando devidamente indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

O Licenciando

-----  
Carlos Luís Mafumissa

**Maputo, Março de 2016**

**DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais

Luís Silva Mafumissa e Isabel Nguila Matimbe (Falecidos)

Aos meus irmãos

Germano Mafumissa, João Mafumissa e Afonso Mafumissa

E minha irmãzinha

Lavin Cardoso Nhamússua

### **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Deus, que sempre acompanhou e guio o meu caminho na longa estrada da vida e mi deu forças para continuar em frente independentemente dos obstáculos da vida.

Ao meu supervisor, Dr. Teodoro de Abreu, pela orientação, dedicação e paciência durante a elaboração do trabalho, e também pela naturalidade, simplicidade e abertura que demonstrou na aceitação do meu convite para ser supervisor.

Expresso igualmente os meus profundos agradecimentos aos docentes que me ensinaram o “bé-à-bá” da Administração Pública, são eles: José Macuane, Phd; Domingos de Rosário, Phd; Adelino Pimpão, MA; Aurélio Rocha, MA; Sónia Shone, MA; Eduardo Nguenha; MA; João Mangachaia, MA, Carlos Caixote, MA; Tomás Fuel, MA; Salvador Jeremias, MA; Sélcia Lumbela, dra; Nobre de Jesus Canhanga, dr; Jaime Guiliche, dr.

Os meus agradecimentos são extensivos a todos que se dispuseram em prestar entrevistas bem como na disponibilização de documentação relevante para a elaboração do trabalho, particularmente aos funcionários do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, o meu muito obrigado.

Agradeço igualmente aos meus familiares pelo incentivo e apoio incondicional: Meu Grande Mano Valentim Nhamússua, Minha “Mamãe” Laura Guinda, minha mana de coração Isabel Nhamússua, a Sónia João António, a todos outros queridos familiares.

Aos meus colegas e amigos, os companheiros da academia, o meu muito obrigado pelo constante apoio, os meus colegas do Grupo: Vladmiro Simango, Kátia Mussa, Jónica Lumbela, Jercica Macucha, Názia Macamo, Glória Salicuchepa, Anartência Naiete, Kanimambo por todo. Ao Ivan Machire, Elídio Mendes, José Maneira, Julião Baltazar, Miguel Timóteo, Valdo Xavier.

A Tia Maria peço muito obrigado, por sempre acreditar em mi e incentivar nos meus estudos, terá a minha gratidão eterna.

A todos eles e muitos outros endereço-lhes os meus, SINCEROS AGRADECIMENTOS.

**EPIGRAFE**

*“A imagem é resultado das nossas acções. Se a imagem é falsa e o desempenho é mau, culpa é nossa por sermos maus comunicadores. Se a imagem é verdadeira e reflecte o nosso bom desempenho, a culpa é nossa por sermos bons gestores”.*

David Bernstein (1992)

**ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ECI</b>	Estratégia de Comunicação e Informação
<b>E.S.JM</b>	Escola Secundária Josina Machel
<b>E.S.FM</b>	Escola Secundária Francisco Manyanga
<b>E.S.QM</b>	Escola Secundária Quisse Mavota
<b>MINEDH</b>	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano

**LISTAS DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS**

<b>Figura 1:</b> Construção da Imagem no Sector público .....	6
<b>Figura 2:</b> Reputação Organizacional .....	19
<b>Figura 3:</b> Círculo de Análise de Percepções ou Fenomenologia.....	34
<b>Figura 4:</b> Universo Populacional da Pesquisa .....	37
<b>Tabela 1:</b> Qualidade dos Serviços Públicos .....	7
<b>Tabela 2:</b> Modelo de Quociente de Reputação e Imagem.....	21
<b>Tabela 3:</b> Imagem e Grau de Elaboração .....	26
<b>Tabela 4:</b> Principais Características das Organizações Públicas Moçambicana .....	30
<b>Tabela 5:</b> Distribuição da Amostra .....	36
<b>Tabela 6:</b> Idade Média dos Entrevistados por Escola.....	48
<b>Tabela 7:</b> Acesso as Tecnologias de Informação e Comunicação na Cidade de Maputo.. .....	52
<b>Tabela 8:</b> Percepção dos Usuários sobre Conteúdo do Website do MINEDH por Escola.....	54
<b>Tabela 9:</b> Percepção dos Usuários sobre Higiene e Segurança no MINEDH por Escola .....	62
<b>Tabela 10:</b> Percepção dos Usuários sobre a Liderança do MINEDH por Escola .....	65
<b>Tabela 11:</b> Atendimento dos Serviços do MINEDH.....	67
<b>Gráfico 1:</b> Nível de Conhecimento dos Serviços Prestados pelo MINEDH por Escolas .....	49
<b>Gráfico 2:</b> Sobre o Conhecimento do Website do MINEDH por Parte do Público-Alvo .....	51
<b>Gráfico 3:</b> Percepção dos Usuários Sobre Slogam e Nome actual do MINED .....	55
<b>Gráfico 4:</b> Sentimento dos Usuários em relação ao MINEDH .....	57
<b>Gráfico 5:</b> Qualidade dos Serviços do MINEDH .....	60
<b>Gráfico 6:</b> Nível de Transparência do MINEDH .....	63
<b>Gráfico 7:</b> Satisfação dos Usuários diante do MINEDH.....	68

## **RESUMO**

No debate sobre comunicação, a temática de identidade, imagem e reputação organizacional têm sido discutido intensamente no plano académico, e no contexto das organizações públicas moçambicana essa discussão vem despertando gradualmente seu interesse, pois acredita-se que boa gestão da identidade, imagem e reputação constitui um instrumento de fortalecimento da relação entre os funcionários e a organização, ao mesmo tempo de melhoria da comunicação com os seus usuários, e como forma da instituição ter o domínio das mentes e confiança do seu público externo. Neste contexto, o presente estudo analisou a identidade, imagem e reputação do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, com base nas percepções colhidas dos seus usuários (alunos e professores) em três unidades escolares do ensino secundário na Cidade de Maputo. O pano de fundo da pesquisa foi a discussão em torno da identidade, imagem e reputação, onde reflectiu-se por um lado, sobre como é construída o sentimento de pertença nos funcionários com a instituição que representam, o Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, onde avançou-se de forma antecipada, que é através do quadro legal e as condições de trabalho oferecido, e por outro lado, discutiu-se sobre a percepção e avaliação que os usuários possuem do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, tendo em conta as quatro (4) dimensões: emocional, serviços prestados, condições de trabalho e governação oferecido pelo modelo de análise.

Finalmente, através dum inquérito aplicado aos usuários em três (3) unidades escolares seleccionadas criteriosamente e dados colhidos, constatou-se primeiro, que o sentimento de pertença dos funcionários não é assegurada estritamente pelo quadro legal e as condições de trabalho, também é feita através dos discursos oficiais e as relações informais no trabalho; segundo, a pesquisa acabou concluindo que a imagem e reputação do Ministério Educação e Desenvolvimento Humano é baixa perante seus usuários (alunos e professores), pois não conhecem o nome actual e seu slogan, endereço electrónico da instituição e sobretudo pelo facto de não terem plena confiança na instituição, considerar que a instituição tem baixo nível de transparência, os serviços têm qualidade indesejada e não satisfaz de forma cabal os seus usuários.

**Palavras-Chave:** Identidade – Imagem – Reputação – Satisfação

**ABSTRACT**

In the debate on communication, the theme of identity, image and organizational reputation have been discussed extensively in the academic plan, and in the context of public organizations this discussion has gradually awakening interest to the Mozambicans because it is believed to good management of identity, image and reputation is an instrument for strengthening the relationship between employees and the organization at the same time improving communication with its users, and as a way the institution has the mastery of mind and confidence of your external audience. In this context, the present study analyzed the identity, image and reputation of the Ministry of Education and Human Development, based on insights gathered from its users (students and teachers) in three secondary schools in Maputo City; the research background was the discussion of identity, image and reputation, which is reflected on one hand, how is built a sense of belonging officials with the institution they represent, the Ministry of Education and Human Development, where progress was made in advance through the legal framework and the working conditions offered, and on the other hand, we discuss about the perception and evaluation of users on the Ministry of Education and Human Development, taking into account the four dimensions: emotional, services, working conditions and governance offered by the analysis model.

Finally, through a survey conducted in three (3) schools selected carefully, there was first the sense of belonging of the employees is not guaranteed strictly by the legal framework and working conditions, it is also done through official speeches and informal relationships at work; Second, the research eventually concluded that the image and reputation of the Education and Development Ministry is low before your users (students and teachers) because they do not know the electronic Address of the institution, present name and its political slogan, and above all by the fact of not having full confidence in the institution, considering lack of transparency, the services have undesired quality and does not meet adequately enough to its users.

**Keywords:** Identity - Image - Reputation - Satisfaction

## SUMÁRIO

<b>DECLARAÇÃO DE HONRA</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTAS DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Breve Contextualização do MINEDH .....	2
1.2 Problema de Pesquisa .....	4
1.3 Hipóteses .....	9
1.4 Objecto de Estudo e Sua Incidência .....	9
1.5 Objectivos da Pesquisa .....	10
1.5.1 Geral .....	10
1.5.2 Específicos .....	10
1.6 Justificativa da Pesquisa .....	10
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>12</b>
<b>2. QUADRO TEÓRICO - CONCEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
2.1 Quadro Teórico .....	12
2.2 Definição de Conceitos Básicos .....	14
2.2.1 Identidade Institucional .....	14
2.2.2 Imagem Institucional .....	15
2.2.3 Satisfação dos Usuários .....	16
2.2.4 Reputação .....	17
2.3 Modelo de Análise .....	20
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>22</b>
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
3.1 Imagem na Perspectiva de Marketing Organizacional .....	22
3.1.2 Tipologias de Imagem .....	22
3.1.3 Formação da Identidade e Imagem Organizacional .....	23
3.1.4 Determinantes da Imagem Organizacional .....	23
3.1.5 Classificação da Imagem Organizacional .....	26

3.2 Características Relacionadas as Organizações Públicas Moçambicanas.....	26
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>32</b>
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
4.1 Tipo de Pesquisa.....	32
4.2 Método de Abordagem.....	32
4.3 Método de Procedimento.....	33
4.4 Técnicas de Pesquisa.....	33
4.5 Caracterização da Amostra.....	35
4.6 Procedimento para Elaboração da Pesquisa.....	39
4.6.1 Limitações da Pesquisa e Suas Implicações.....	39
4.6.2 Implicações na Pesquisa.....	39
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>41</b>
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
5.1 Quadro Legal e Institucional.....	41
5.2 Composição do MINEDH.....	42
5.3 Análise da Identidade, Imagem e Reputação Institucional Do MINEDH.....	43
5.3.1 Descrição da Identidade do MINEDH.....	43
5.3.2 Acções de Promoção da Imagem e Reputação Institucional no MINEDH.....	45
5.4 Análise das Percepções do Público-Alvo sobre Identidade, Imagem e Reputação do MINEDH.....	48
5.4.1 Apresentação dos Dados do Inquérito sobre Identidade Visual e Imagem do MINEDH perante o seu Público-Alvo (Alunos e Professores).....	48
5.4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE: Quociente de Reputação e Imagem para Apurar a Reputação do MINEDH.....	56
5.4.3 Influência da Imagem e Reputação do MINEDH na Satisfação dos Usuários.....	66
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>70</b>
<b>6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>70</b>
6.1 Conclusão.....	70
6.2 Recomendações.....	73
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
ANEXO I: Guião de Entrevista no Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano..	79
ANEXO II: Guião de Entrevista do Público-Alvo.....	80
ANEXO III: Instrução Prática dos Inquiridores.....	85

## CAPITULO I

### 1. INTRODUÇÃO

A comunicação externa desenvolvida pelas organizações públicas, permitem que tenham um conhecimento maior e mais específico sobre o que afecta directa ou indirectamente as percepções de seus públicos prioritários, e podem contribuir para que as organizações sejam mais eficazes em suas estratégias de relacionamento com público, e consequentemente sustentem uma boa imagem e reputação<sup>1</sup>.

Sendo assim, na actualidade o valor de uma organização pública depende em grande medida da identidade que construí, imagem e o conjunto de significados atribuídos pelos usuários dos seus serviços, o que influencia na escolha da fidelização e continuidade dos usuários na organização e sua satisfação. Com base neste pressuposto, que é executado está pesquisa intitulada “*Análise da Identidade, Imagem e Reputação do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)*”, com a finalidade de analisar as implicações dos três (3) elementos acima na satisfação dos cidadãos que utilizam os serviços prestados, bem como na criação de maior notoriedade na mente do público-alvo.

Em termos estruturais, o trabalho encontra-se subdividido em seis (6) capítulos fundamentais: **O primeiro capítulo** abrange os seguintes tópicos, *Introdução, Breve Contextualização do MINEDH, Problema de pesquisa, Justificativa do trabalho* e os *Objectivos do trabalho*; **Na segunda parte**, *Quadro teórico – conceptual*, onde apresenta-se *as Teorias de base, Definição dos conceitos básicos e o Modelo de análise*; Em relação ao **terceiro capítulo** faz-se menção a *Revisão da Literatura*, discute-se sobre Identidade, Imagem e Reputação; **Na quarta parte** apresenta-se *Metodologia da pesquisa*; **Na Quinta parte**, debruça-se sobre a *Análise e Interpretação dos dados obtidos*; **Na sexta e última parte**, faz-se menção à *Conclusão e Recomendação*, bem como as *Referências bibliográficas*.

---

<sup>1</sup> Ver. Almeida (2005: 17).

### **1.1 Breve Contextualização do MINEDH**

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) é o órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidas pelo governo, planifica, coordenam, dirige e desenvolve actividades no âmbito da educação, contribuindo para a elevação da consciência patriótica, o reforço da unidade nacional e da moçambicanidade, (MINED, S/d: 1). Neste sentido, compete a este órgão formar uma máquina administrativa capaz de assegurar a realização das suas atribuições e competências. No processo de definição das tarefas de cada funcionário, a comunicação exerce um papel importante pois permite o fluxo da informação, é neste processo de transmissão da informação organizacional que emerge a identidade institucional. No caso do MINEDH, as informações sobre as actividades, competências e serviços prestados obedecem geralmente uma lógica *top-down*, que constitui uma característica típica do sector público em geral, FERREIRA (2011: 412).

O MINEDH exerce um papel importante no sector da educação no país, neste âmbito compete a este órgão prestar os seguintes serviços públicos (MINED, Op cit: 2):

- Ensino básico e secundário;
- Expansão do acesso à educação e formação técnico profissional;
- Formação de professores e outros técnicos de educação;
- Garantir à gestão, distribuição, inventário e conservação do livro escolar de distribuição gratuita e outros materiais escolares;
- Emissão de licenças para funcionamento de escolas privadas;
- Entre outros serviços relacionados.

Segundo MARP (2009: 7), a recolha e divulgação de informação relevante e actualizada são requisitos necessários para MINEDH construir uma imagem e reputação positiva junto ao seu público-alvo (alunos, professores, comunicação social, parceiros, etc.) e a provisão de serviços públicos de qualidade, que garante a satisfação das necessidades dos cidadãos. Neste âmbito, este relatório identificou que a melhoria do acesso e a divulgação da informação como duas (2) questões centrais para o sector da educação no país. Sendo assim, Anualmente, o MINEDH publica informação estatística sobre os serviços prestados, como por exemplo a taxa de analfabetismo, criança com acesso à educação, etc. Entretanto, têm havido poucas reclamações públicas sobre a qualidade e fiabilidade da informação disponibilizada, mas o

grande desafio desta informação está relacionado com abrangência e detalhamento para o público-alvo, ou seja, os *stakeholders*<sup>2</sup> do MINEDH possuem dificuldades para ter informação sobre o ministério e seus serviços ofertados por mecanismos formais, o que permitem que estes formem as suas percepções, com base nas informações produzidas por outras entidades, como Mídias (rádios, jornais, televisão) e mecanismos informais.

A luz do relatório da MARP (Ibidem: 7) o sector público moçambicano, particularmente a área de educação deveria melhorar a maneira como a informação é disponibilizada e divulgada, de modo a construir uma maior projecção na mente e pensamento do público no geral. Neste sentido, o desenho da imagem e reputação do MINEDH implicaria uma actualização regular do *website* do Ministério, tornando-o mais simples o seu acesso aos usuários. Também implicaria a necessidade do ministério introduzir mecanismos democráticos de difusão de informação, tais como porta-vozes, departamento de informação e comunicação, etc., bem como garantir bom relacionamento com os meios de comunicação social e a prestação dos serviços do ministério de forma eficiente e eficaz, eliminando assim a prática existente de dependência da boa vontade dos funcionários da MINEDH para ter acesso à informação de utilidade pública, tornando a situação actual é cara e pouco eficiente, tal como refere MARP (Op cit: 3).

Portanto, a questão de acesso e divulgação da informação de utilidade pública e outras práticas na provisão dos serviços na administração pública moçambicana têm reflexo na forma como os usuários percebem o MINEDH e avaliam a satisfação dos serviços prestados por esta instituição.

---

<sup>2</sup> Freeman apud Cornelissen (2004: 57) apresenta a definição padrão de *stakeholders* (partes interessadas) como qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pela conquista do propósito da organização e objectivos.

No entanto, existem dois (2) tipos de partes interessadas: *grupos primários* e *secundários das partes interessadas*. Neste sentido, *stakeholder primário* são aqueles indivíduos ou grupos, cuja participação é contínua na organização, e não pode sobreviver sem responder as suas preocupações constantes; *stakeholders secundários* são definidos como aqueles que geralmente influenciam ou afecta, ou são influenciados ou afectados por uma organização, mas não são envolvidos em transacções financeiras com a organização e não são essenciais para a sua sobrevivência em termos económicos.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Feita a contextualização da pesquisa, constitui agora o momento ideal para apresentar o problema de pesquisa.

Actualmente, as organizações públicas são forçadas a estarem voltados aos cidadãos<sup>3</sup>, daí que impõem-se aos gestores e funcionários em geral que criem um ambiente institucional saudável que assegurem o enquadramento de todos nas mesmas, e prestem serviços públicos com qualidade e satisfazem os usuários.

Deste modo, o valor de uma organização depende em grande medida da sua imagem, e do conjunto de associações (opiniões, atributos, atitudes, etc.) que esta é atribuída pelos usuários e que expressa o seu significado, Aaker apud VILAR (2008: 11). No entanto, a construção de uma imagem e reputação forte e positiva nos usuários depende de diversos factores como a publicidade efectuado pela organização, a propaganda nos Mídias, as acções de responsabilidade social junto à comunidade, e sobretudo a comunicação interna e externa da organização, tal como refere Forman apud VANCE & ANGELO (2007: 96), ilustrado pela figura abaixo (ver figura 1).

Na óptica de Serra (2007: 70), a comunicação no sector público é encarado em duas (2) perspectivas, nomeadamente (i) **como transmissão**, no sentido de que as organizações públicas estão obrigadas à fornecer, transmitir e enviar informações a todos os interessados pelos seus serviços. O centro desta ideia de comunicação é garantir a transmissão de sinais e mensagens que permite controlar as necessidades dos cidadãos; (ii) **como ritual**, está associado com a partilha, participação, associação, camaradagem e a posse de uma fé comum. Sendo assim, as organizações públicas não devem preocupar-se simplesmente com o acto de fornecer informação, mas sim com a representação de crenças partilhadas com todas as partes interessadas (funcionários, usuários, investidores, fornecedores, etc.).

Nesta vertente, o MINEDH sendo uma organização vocacionada na prestação de serviços de carácter público necessita adoptar uma comunicação que permita, por um lado, os

---

<sup>3</sup> Esta expressão foi usada pela “*New Public Managment*”, no início na década 80, nos EUA, com Ronald Reagan e Reino Unido com Margaret Thatcher, que preconizava essencialmente a adopção de técnicas, práticas e processo da administração privada para administração pública, sem perder as características do sector público, onde a prioridade está em atender às demandas do cidadão, tal como refere Rocha (2011: 52).

funcionários da instituição sentem-se como parte integrante da mesma (identidade), por outro lado, construa uma representação mental forte dos serviços prestados (imagem) perante os seus clientes<sup>4</sup>, para seu próprio bem e da sociedade, bem como evitar que estes levantem questões potencialmente prejudiciais a sua reputação.

É neste ponto onde reside o problema central da pesquisa, que encontra-se subdividido em dois (2) momentos principais: o primeiro momento é relativo à *Construção da Identidade Institucional no MINEDH e segundo relativo a sua Imagem e Reputação*. Partindo do pressuposto que a identidade ilustra aquilo que a organização diz que é na sua essência ou distingue uma organização da outra. No caso específico do MINEDH, a identidade do ministério é transmitido por um lado, através do quadro legal, como por exemplo o Diploma Ministerial nº 1/2011, de 12 de Abril, que fixa onde a instituição pretende atingir ou alcançar no futuro (Visão), a função ou competência central do ministério (Missão) e alguns preceitos morais defendidos pelo ministério no seu funcionamento (valores); e também através de outras normas que regem o sector público geral, como o caso da Lei nº 14/2009, de 17 de Março, que clarifica os deveres e direitos dos funcionários no seu exercício das suas competências no ministério, garantindo deste modo o sentimento de pertença dos seus funcionários. Entretanto, a prática mostra que quadro legal do MINEDH, por si só não assegura que funcionários sejam colocados no centro da organização para fortalecer seu desempenho e assegurar a aceitação contínua de serviços prestados aos usuários, tal como refere CORNELISSEN (2004: 59), gerando deste modo falta de ligação entre os funcionários e o MINEDH, como membro da instituição. Como resultado disso, os dados estatísticos sobre funcionários, em particular os professores que abandonarem o sector da educação para os

---

<sup>4</sup> O termo “*Cliente*” é definido em diversas perspectivas e geralmente utilizando uma Abordagem Empresarial, e não na perspectiva do Sector Público. Neste âmbito, Kotler (2000: 47), avança que “*Cliente*” designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transacção com uma empresa.

Por sua vez, Clinton e Gore (1995) apresenta uma definição generalista de “*Cliente*”, como todas as pessoas que usam algo que é produzido pela Administração Pública, ou melhor, as entidades ou indivíduos que são directamente servidos por um departamento ou agência do Governo.

Entretanto, as novas abordagens e autores consideram que é um *erro considerar um cidadão como cliente no sector público*, pois sua finalidade e meios de actuação é totalmente distinto do sector empresarial ou privado.

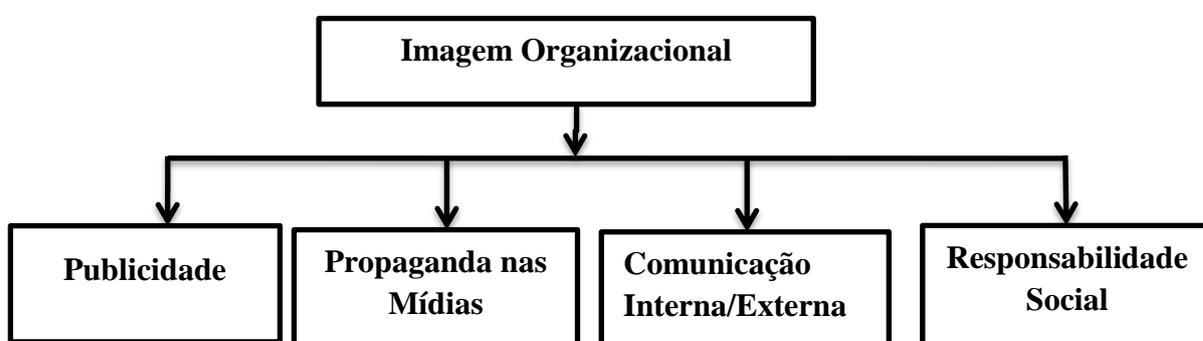
Como forma de solucionar esta questão, utiliza-se actualmente as expressões “*foco no cidadão ou cidadão em primeiro*”. Portanto, nesta pesquisa utiliza-se a expressão “*usuário*”, em substituição do termo “*cliente*”, para significar todos aqueles que se beneficiam directa ou indirectamente por um serviço público.

outros sectores estão à crescer, com uma média de 100 professores anualmente, MACAU (2010: 1). Essa ausência de ligação entre os funcionários e MINEDH é também revelada pela constante reclamação de baixos salários, liderança e desmotivação dos próprios funcionários do sector da educação, fazendo com que os seus objectivos, missão, visão e valores não sejam partilhados de igual forma por todos os funcionários.

Neste sentido, exige-se que os funcionários na execução das tarefas sejam influenciados pelas ideias estabelecidas pelo MINEDH, ou seja, a identidade quando comunicada de forma consistente, cria consciência, desencadeia o reconhecimento, e pode incutir confiança nos usuários porque esses grupos terão um conhecimento mais claro da organização, bem como pode ajudar aumentar a motivação e moral entre os funcionários, estabelecendo sentimento de “*nós*” e permitindo os usuários identifique-se com o MINEDH, o que têm reflexo na imagem e reputação do MINEDH, pois o público avalia ministério, através da acção e a prática institucional do funcionário que representa o ministério.

Por outro lado, a identidade no MINEDH é tida como resultado das condições de trabalho que o ministério oferece aos funcionários. Entretanto, essa abordagem negligencia-se completamente outros elementos da identidade no MINEDH, tais como a tradição ministério, que é transmitida pelos funcionários mais antigos, sobretudo o papel das produções simbólicas, tal como refere ZEMOR (1995: 12), nomeadamente os discursos oficiais, particularmente dos altos funcionários, como o Ministro, Directores, as reuniões de actividades do ministério, bem como as relações informais entre os funcionários na instituição.

**Figura 1:** Construção da Imagem no Sector público



**Fonte:** elaborado pelo autor, com base na obra de FOMBRUN (2006: 6)

No segundo momento, está relacionado com as *Implicações da Imagem e Reputação do MINEDH na Satisfação do Público-alvo*. Sendo assim, verifica-se na prática que um dos problemas que afecta o sector público, particularmente o MINEDH, é que a imagem percebida no exterior pelos usuários dos serviços públicos prestados é relativamente diferente a imagem real existente dentro da instituição. No caso concreto do MINEDH, essa falta de articulação pode ser evidenciado pela fraca qualidade do serviço de educação, ocupando a quarta posição no ranking das instituições públicas com baixa qualidade na provisão dos serviços públicos, o que não conduz há uma percepção satisfatória do mesmo CEEI/ISRI (2010: 11), como mostraremos na tabela a seguir:

**Tabela 1:** Qualidade dos serviços públicos

Ranking dos Serviços Públicos com Baixa Qualidade				
Correios de Moçambique	Administração Nacional de Estradas	Polícia da República de Moçambique	Educação	Tribunais
45,9 %	21,6 %	15,9 %	13,2 %	12,3 %

**Fonte:** elaborado pelo autor com base na pesquisa de CEEI/ISRI (2010: 11).

Deste modo, torna-se relevante perceber o impacto desta falta de articulação ou ligação na satisfação dos usuários dos serviços ofertados pelo ministério. Embora no dia-a-dia, o MINEDH através do Website e campanhas publicitárias<sup>5</sup> levado acabo pela instituição para a divulgação dos serviços prestados através dos meios de comunicação (Rádios e Televisão), a informação do MINEDH transmitida aos usuários, ainda gera pouca confiança dos seus serviços e não garante uma posição privilegiados na mente dos usuários, pois apenas 40,7% dos usuários utilizaram os serviços de educação nos últimos dois anos, e os restantes 59,3% não ou nunca pensou usar os seus serviços, o que tem repercussões na percepção e avaliação dos usuários diante do MINEDH, tal como refere CEEI/ISRI (2010: 12).

Aliado a isso, o sector da educação é um dos serviços mais utilizados pelos agregados familiares e com maior abrangência no territorial nacional, tal como refere CEEI/ISRI

<sup>5</sup> A título de exemplo das campanhas publicitárias do MINEDH, pode-se avançar sobre a preservação de material escolar, difundida na Soico Televisão (STV) e Televisão de Moçambique (TVM), que constitui um dos seus serviços.

(Ibidem: 9), a construção de uma imagem e reputação positiva do ministério que actua no sector é crucial não só para garantir maior notoriedade dos seus serviços nos usuários, mas também garantir a satisfação dos mesmos.

De acordo com a Pesquisa Nacional de Governação e Corrupção, publicado em 2010 (Ibidem: 14), os desafios que afectam a satisfação dos usuários e qualidade na prestação de serviços no sector de educação estão relacionados com o mau atendimento, longas filas de espera, burocracia, incumprimento de prazos, falta de informação sobre requisitos, padrões e formas de acesso aos serviços, falta de pessoal qualificado e absentismo. Entretanto, estes desafios têm implicações na forma em que os usuários percebem o MINEDH, bem como na avaliação e formação de opinião das partes interessadas sobre os serviços públicos providos pelo ministério, após consumo ou utilização dos serviços administrados. Não obstante disso, AFRIMAP (2012: 3) apresenta um conjunto de problemas técnicos que o MINEDH e o sector da educação tem enfrentado que não só afecta a qualidade dos serviços prestados, mas também a satisfação dos usuários destes serviços, bem como a construção de uma imagem e reputação alta perante os seus usuários, tais como a dedicação dos professores ser baixa, as escolas públicas continuam a ter falta de material; o rácio entre o número de alunos e professores ser bastante alto. Portanto, observando de forma agregada estes problemas, pode afectar negativamente na imagem, reputação e a satisfação dos usuários dos serviços do MINEDH.

É nesta conformidade de ideias, que se torna oportuno questionar sobre a implicação da Identidade, Imagem e Reputação do MINEDH na satisfação dos cidadão-usuários dos seus serviços.

### Pergunta de Partida:

Para servirem como fio condutor desta pesquisa, são levantadas as seguintes questões:

- *Em que medida a identidade intituicional construída no MINEDH permite criar uma imagem e reputação positiva nos usuários?*
- *Até que ponto a imagem e reputação do MINEDH contribui para a satisfação dos usuários dos serviços prestados, de forma cabal?*

### 1.3 Hipóteses

Como respostas provisórias, que serviram de base da pesquisa, estabelece-se as seguintes:

**Hipótese 1:** A formação do sentimento de pertença dos funcionários do MINEDH ocorre através do quadro legal, pois define os seus deveres e direitos na instituição.

**Hipótese 2:** As condições de trabalhos oferecidos pelo MINEDH garantem que os funcionários tenham um sentimento de pertença do ministério que representam.

**Hipótese 3:** As mudanças da identidade visual do MINEDH, como o nome, os símbolos e os serviços prestados, afectam negativamente na imagem e reputação da instituição.

**Hipótese 4:** A percepção dos usuários de mau atendimento do MINEDH na prestação dos serviços caracterizado pela demora, cobrança de gratificações, fraca qualidade de alguns serviços ofertados, não contribui para a construção de uma imagem alta, boa reputação e satisfação dos usuários.

### 1.4 Objecto de Estudo e Sua Incidência

O objecto de estudo proposto para esta pesquisa é a “*Identidade, Imagem e Reputação do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano*”, analisado no período compreendido entre 2012-2014, e delimitou-se como grupo-alvo: professores e alunos das escolas secundárias, frequentando o segundo ciclo do nível secundário (11<sup>a</sup>-12<sup>a</sup> classe) na Cidade de Maputo, no âmbito satisfação dos usuários.

## 1.5 Objectivos da Pesquisa

### 1.5.1 Geral:

Esta pesquisa procura analisar a identidade, imagem e reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, no período compreendido entre 2012 à 2014.

### 1.5.2 Específicos:

Para efectivar o objectivo geral desta pesquisa, é necessário:

- Descrever a Identidade Institucional do MINEDH;
- Averiguar a Imagem Institucional do MINEDH, através da percepção dos usuários (alunos e professores);
- Medir a Reputação (Identidade – Imagem) do MINEDH diante dos seus usuários.
- Inferir o grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados pelo MINEDH;

## 1.6 Justificativa da Pesquisa

O presente estudo sobre “*Análise da Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano*” é de extrema relevância do **ponto de vista prático**, por seguintes motivos: *Primeiro*, as organizações públicas estão a enfrentar dificuldades para construir uma imagem e reputação institucional positiva perante os usuários, uma vez que existem uma percepção generalizada que muitos dos serviços prestados pelo sector público são caracterizados por demora no atendimento, oferecimento de serviços de forma desorganizada, incompetência dos funcionários e falta de valores éticos dos funcionários, que conduz a práticas ilícitas tais como a corrupção, nepotismo e favoritismo. Todos estes aspectos que caracterizam o sector público moçambicano podem contribuir negativamente na construção da imagem e reputação institucional do MINEDH perante os usuários, daí a necessidade de analisa-los no âmbito do debate sobre a Identidade, Imagem e Reputação Institucional. *Segundo*, na tentativa de restaurar a imagem e reputação institucional junto dos usuários dos serviços públicos, as instituições do sector público, no caso específico o MINEDH, têm desenvolvido acções e actividades no âmbito da comunicação e marketing, tais como lançamentos de campanhas publicitárias, website, campanhas porta à porta, com vista divulgar os seus serviços aos usuários, para garantir maior visibilidade pública. No entanto, torna pertinente levar a cabo uma pesquisa científica com vista apurar a eficácia destas acções na gestão da identidade, imagem e reputação institucional.

**Do ponto de vista teórico**, *primeiro*, a pesquisa é útil pelo facto de abordar um problema fundamental na área de comunicação nas organizações públicas, a questão da identidade, imagem e reputação, que é geralmente tido como conceitos que possuem uma relação linear. Sendo assim, torna-se oportuno mostrar o enquadramento desta relação linear no sector público, particularmente no MINEDH, tomando em consideração as características específicas do sector público. *Por fim*, a pesquisa é importante pelo facto de tentar colmatar o problema de falta de obras, estudos, dissertações que aborda sobre a problemática da identidade, imagem e reputação, na área da administração pública moçambicana como caso MINEDH, fazendo com que muitos estudantes não se interessem por esse campo de conhecimento científico.

A escolha do espaço temporal de (2012-2014), justifica-se pelo facto de ser um período recente, deste modo desenvolvera-se a pesquisa com base nas informações e programas em curso no MINEDH para a promoção de identidade, imagem e reputação, bem como a satisfação dos usuários. Também justifica pelo facto do ano 2014, particularmente marcar a fase de consolidação da implementação da ECI (2010-2016) do MINEDH.

A escolha da área de estudo (MINEDH) justifica-se pelo facto do sector da educação ser um dos serviços mais consumido pelos agregados familiares no país<sup>6</sup>, por isso torna-se pertinente estudar como o público-alvo (estritamente na Cidade de Maputo), observa a instituição que tutela o sector e a sua satisfação em relação aos serviços administrados pelo ministério. Também pelo facto de educação ser uma das áreas importantes para o desenvolvimento económico, social do país, daí a relevância de perceber como as partes interessadas, especificamente alunos e professores pensam e avaliam o ministério que responde pela área. Finalmente, a escolha deve-se pelo facto do investigador encontrar-se na Cidade de Maputo e o MINEDH também estar localizado na mesma cidade, o que permitiram procurar as informações e documentos como maior brevidade e facilidade.

---

<sup>6</sup> CEEI/ISRI, *Pesquisa Nacional sobre Governação e Corrupção*, Maputo, 2010: 9.

## CAPITULO II

### 2. QUADRO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Esta fase da pesquisa visa demonstrar as principais teorias e conceitos que serão aplicados para compreender de forma explícita o objecto de estudo.

#### 2.1 Quadro Teórico

As teorias que serviram de base para a pesquisa são duas (2) nomeadamente: **Modelo de Dependência de Rokeach e Fleur e o Institucionalismo Sociológico**. No entanto, a escolha de duas teorias deve-se ao facto da *primeira* visa compreender a construção de imagem e reputação institucional do MINEDH e sua ligação com a satisfação dos usuários; e a *segunda* nos permite perceber formação da identidade institucional, concretamente a relevância das normas, leis, valores, hábitos, missão e visão na criação do sentimento de pertença dos funcionários como integrante do MINEDH.

**O Modelo de Dependência** teve origem em 1976, nos estudos dos investigadores americanos Sandra Ball-Rokeach e Melvin de Fleur, onde procuram medir a previsibilidade dos efeitos da comunicação ao longo prazo, DOS SANTOS (1992: 101). Este modelo parte do pressuposto de que os meios de comunicação das massas apenas podem funcionar em ligação com a sociedade e a sua audiência, e são os termos dessa relação que determinam o impacto das suas mensagens.

Na óptica dos autores, a verdadeira influência das mensagens das organizações radica naturalmente das interdependências entre os meios de comunicação usado para disseminação da informação e outros sistemas sociais, SANTOS (Ibidem).

Para este modelo, a imagem e reputação institucional resulta da combinação de três elementos fundamentais: Audiência (usuários dos serviços) – Organização (MINEDH) - Meios de Comunicação (jornais, rádios, televisão) que determina os efeitos ou resposta (Satisfação dos usuários).

De Fleur e Ball-Rokeach concluíram haver três (3) tipos de efeitos a tomar em consideração: *Cognitivo* está relacionado com a percepção da mensagem do receptor; *Afectivo* refere-se as emoções suscitadas pelos meios de comunicação junto ao público; e *comportamental* está

relacionado com “*ativação*”, que ocorrem quando as pessoas decidem actuar após terem recebido a mensagem divulgada pelas organizações, produzindo efeitos afectivos e cognitivos tão profundos que obrigam alterações de comportamentais.

A Teoria de Dependência de Rokeach e Fluer é importante para a pesquisa, na medida em que nos ajuda perceber como o MINEDH define o seu público-alvo (usuários dos serviços do MINEDH), a implicações dos meios de comunicação (rádios, televisão, jornais) que decide adoptar na percepção dos usuários em relação ao ministério, e os efeitos das informações sobre os serviços transmitido pelo ministério na satisfação dos usuários.

De acordo com HALL & TAYLOR (2003: 194), **Institucionalismo** desenvolveu-se na década 80 e 90. Todas as três modalidades de Institucionalismo (histórico, de escolha racional e sociológica) buscam elucidar o papel pelas instituições na determinação dos resultados sociais e políticos.

O **Institucionalismo Histórico** desenvolveu-se como reacção contra a análise da vida política em termos de grupos e o estruturo-funcionalismo, que dominavam os estudos nos anos 60 e 70. Esta teoria atribui importância às instituições políticas oficiais, ao mesmo tempo o modo como essas instituições manifesta-se. De modo global, os teóricos desta teoria definem *a instituição como sendo os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e officios referentes a sociedade*, tal como refere HALL E TAYLOR (Ibidem: 196-209);

Posteriormente emerge o **Institucionalismo de Escolha Racional**, que na sua fase primordial preocupou-se com o estudo de comportamento interior nos EUA. Esta teoria parte do pressuposto que os autores ao tomarem as decisões em relação a escolha de um bem, produto ou ainda marca, escolhem determinadas alternativas, procurando maximizar as preferências ou satisfazer as suas necessidades. Deste modo, as instituições são relevantes para regular o processo de selecção tornando competitivo.

E por último, **Institucionalismo Sociológico**, que foi desenvolvido no campo da sociologia no âmbito da teoria das organizações, pelo sociólogo alemão Max Weber, definindo instituição como regra, procedimentos ou normas formais, os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem padrões de conduta que orientam a acção humana.

O presente trabalho é orientado pela última versão do institucionalismo, o **Sociológico**, pois este permite perceber como as regras, as normas e os procedimentos formais e informais que

são característicos do sector público, como caso de MINEDH contribuíram para construção da identidade organizacional., isto é, o sentimento de pertença nos funcionários com a organização que representam.

## **2.2 Definição de Conceitos Básicos**

Para a materialização da pesquisa, tornar-se importante definir os conceitos de *Identidade, Imagem, Reputação e Satisfação* dentro de uma perspectiva institucional, de modo tornar fácil e perceptível a sua utilização ao longo da pesquisa.

### **2.2.1 Identidade Institucional**

De acordo com PIRES (1997: 176), **Identidade Institucional** deve ser encarada como sendo a forma global como uma organização se apresenta aos vários públicos que contactam. Neste sentido, o autor defende que o fulcro da identidade institucional é o posicionamento da organização no mercado. Na mesma linha de pensamento, ZEMOR (1995: 12) define a **Identidade Institucional** como aquilo que permite uma organização desenvolver um sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, assumindo a sua história, reconhecendo o seu lugar em relação ao outro.

Na opinião de Fombrun apud VILAR (2006: 27), **Identidade Institucional** consiste naquilo que é central (sua essência), distinto (o que a diferencia das outras) e permanente (que exhibe uniformidade ao longo do tempo). Ou seja, sintetiza como a organização se vê a si própria e como gostaria de ser vista no exterior, resultante da experiência acumulada desde a sua formação (da sucessão dos sucessos e fracassos).

Na definição da identidade institucional ou organizacional chama-se atenção de não confundir com a simples identidade. Albert & Whetten apud VILAR (2006: 28) estabelecem algumas diferenças entre os dois termos. A *Identidade* está centrada no interior da organização, no relacionamento entre os seus membros e no seu contexto simbólico, enquanto o enfoque da *Corporate Identity* é posto na ligação entre a organização e o exterior, e está ligada à actividade de gestão.

Ainda na tentativa de definir este conceito, Van Riel & Berensen apud WATSON & KITCHEN (S/d: 382) diz que **Identidade institucional** pode ser definido como a auto-apresentação da organização, isto é, os sinais gerenciados ou sinais que uma organização

oferece a cerca de si mesma para as partes interessadas. Por último, DOWLING, et al, (2002: 95) definem **Identidade Institucional** como o conjunto de nomes, marcas, símbolos, patrocínios da organização, visão, outras manifestações visuais e concretas da realidade de uma organização. Numa perspectiva diferente, os autores DAVIES, *et al.* (2001: 11) consideram que **Identidade institucional** resulta de uma visão interna da organização, ou seja, da percepção dos funcionários sobre está.

Contudo, a definição de **Identidade Institucional** que melhor se adequa e será operacionalizado na pesquisa é como um o conjunto de práticas, símbolos, normas, valores nomenclaturas, slogan, que permite o funcionário se ligue como sua organização, bem como distingue a organização das demais.

### **2.2.2 Imagem Institucional**

O termo “*Imagem*” adquire diferentes sentidos e significados de acordo com um determinado contexto. Etimologicamente surge da palavra latina *Imagine* que significa *reprodução, retracto, evocação*.

Na óptica de Machado apud VILAR (2006: 17), é importante referir que a imagem institucional pode significar impressão que o público tem de um produto, marca ou uma organização. No entanto, independentemente da aceção que se pretende adoptar, a imagem constitui uma *representação*.

No entender de PIRES (1997: 176), **Imagem Institucional** refere-se à forma como a identidade da organização é percebida pelos diferentes públicos, ou seja, a imagem está associado a visão externa, em especial dos consumidores. Na mesma linha de pensamento, DUBOIS apud VILAR (2004: 26), considera que **Imagem Institucional** é o conjunto de percepções que consumidor tem a respeito de um produto, de uma organização, de uma pessoa ou de uma ideia.

Segundo BOORSTEIN (1961: 5), a discussão em torno da **Imagem Institucional** começa na década 60, assente em duas (2) abordagens fundamentais, nomeadamente: (i) como completa “*fabricação*”; (ii) como “*realidade objectiva*”.

- **A Imagem como o conceito de Emissão:** refere-se a algo que se pode intervir, manipular e controlar, isto é, algo projectada com intenção deliberada;

- **A Imagem como conceito de Receptor:** o resultado da percepção de algo.

Por fim, TAJADA (1994: 3) define **Imagem Institucional** como um conjunto das representações mentais que um indivíduo tem de uma organização. Porém, deve-se distinguir a imagem de uma organização, com simples notoriedade organizacional<sup>7</sup>.

Portanto, a definição adoptada na pesquisa é de **Imagem Institucional** como sendo a maneira que uma determinada organização é percebida ou percebido pelos diferentes públicos interessados pelos serviços da instituição.

### 2.2.3 Satisfação dos Usuários

A Satisfação dos usuários está longe de ter uma definição única. No entanto, existem várias perspectivas para definir este termo.

De acordo com KOTLER & AMNSTRONG (2008: 23), a **Satisfação** pode ser definida como o julgamento comparativo de uma pessoa do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação as expectativas. No entender deste autores, se o desempenho fica aquém das expectativas, o usuário fica insatisfeito e desapontado, e se acontece ao contrário, o desempenho superar as expectativas, o usuário fica altamente satisfeito.

Na mesma linha de pensamento KOTLER (2008: 10) na obra “*Princípios de Marketing*” avança que **Satisfação** resulta da forma em que o usuário percebe o desempenho do produto em comparação com as suas expectativas. Nesta definição, o autor considera que o desempenho do produto é resultado, ou seja, é atingido com a compra ou consumo de um produto ou de um serviço.

Na óptica de VILARES & COELHO (2011: 27) têm sido adoptados duas (2) definições gerais de Satisfação dos usuários, nomeadamente: (i) Satisfação como uma *Transacção Específica*; Nesta perspectiva, **Satisfação do usuário** é vista como um juízo avaliativo pós escolha relativo à uma compra ou transacção específica de um bem ou serviço. (ii) Satisfação como

---

<sup>7</sup> A expressão “*Notoriedade*” é comumente utilizada como sinónimo de “*Imagem organizacional*”, mas na sua essência são distintos. Em relação à *Notoriedade*, Kotler (2007: 45) define como o grau na qual uma determinada marca ou organização possui a partilha ou domínio das mentes dos consumidores no mercado. Por sua vez, Keller apud Duarte (2008: 11) acredita que a *Notoriedade* significa a capacidade de reconhecer e de se lembrar de uma marca ou organização. Ou seja, refere-se *Top-of-mind* (primeira referência ou menção no mercado); ou ainda trata-se marcas ou serviços que se pode indicar de forma espontânea pelo consumidor.

um *Processo Cumulativo*. Neste caso, a **Satisfação** refere-se a avaliação global baseada no conjunto de experiência de compra e consumo de produtos ou serviços da organização ao longo do tempo.

Neste sentido, KOTLER (2000: 70) descreve o perfil do usuário altamente satisfeito atribuindo as seguintes características:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a organização lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- Fala favoravelmente da organização e de seus produtos;
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à organização; e
- Custa menos para ser atendido do que novos usuários, uma vez que as transações são rotinizadas.

A definição que melhor adequa-se com a pesquisa é **Satisfação** como sendo a avaliação positiva feita pelos usuários após o consumo ou utilização de um bem ou serviço provido pelas organizações públicas, em função das suas necessidades e expectativas.

#### **2.2.4 Reputação**

Na literatura e para os profissionais de comunicação não existem um consenso sobre a possibilidade de existência de uma definição universal do termo reputação, mas sim existe uma diversidade de definições.

Segundo WATSON & KITCHEN (S/d: 380), inicialmente todas definições do dicionário de reputação, estavam focados nos indivíduos. Sendo assim, a **Reputação** é entendida como aquilo que geralmente é dito ou acredita-se sobre uma pessoa ou coisa; ou ainda, o estado de ser bem pensado.

Ainda na perspectiva do indivíduo, Oxford Dictionary Inglês Corrente (1990: 63) conceptualiza o termo **Reputação** como uma qualidade global julgado por pessoas em geral, um lugar como estima pública, ou simplesmente entendido como o “*Bom Nome*”.

No mundo organizacional, o estudo da reputação começou na década 70, nos EUA, e nos anos de 1990 intensificou o interesse por essa área, desde então têm sido atribuídos várias

definições. De acordo com SCHREIBER (2006: 3), **Reputação** são as representações colectivas compartilhadas nas mentes de múltiplos públicos cerca de uma organização ao longo do tempo, e é desenvolvido através de um intercâmbio entre a organização e seus *stakeholders*.

A definição mais frequentemente utilizada é atribuída a FOMBRUN apud VANCE (2007: 97) que define **Reputação organizacional** como uma representação perceptual das acções passadas e das perspectivas futuras de uma organização que descrevem a atractividade da firma para todos os seus públicos-público em comparação com os principais concorrentes.

Ainda na tentativa de definir a reputação, VANCE (Ibidem: 99) afirma que o debate é torno a definição é realizada em três (3) grupos de autores. **O primeiro grupo** defendido por *Brown and Cox (1997), Brown & Dacin (1997), Grunig (1993), O'Sullivan (1983)* procuram distinguir a imagem e reputação, para eles a **Reputação** é vista como a maneira pela qual as firmas tomam acções substanciais e responsáveis para conquistar a confiança do público. **O segundo** foi apresentado por *Barich e Kotler (1991)*, a **Reputação** corresponde um atributo da conduta da organização, que por sua vez representa um dos factores que compõem a imagem da organização. Por fim, **O terceiro grupo** reúne estudos que analisam a relação entre reputação e imagem como sendo bilateral. Ou seja, tanto a reputação influencia a imagem, conforme argumentado por *Barich e Kotler (1991)*, como a imagem influencia a reputação. Neste sentido, estes autores definem a **Reputação** como a visibilidade de uma organização, serviços e produto na mente dos usuários. Estes autores resumem a reputação no gráfico, apresentado abaixo (ver gráfico 2).

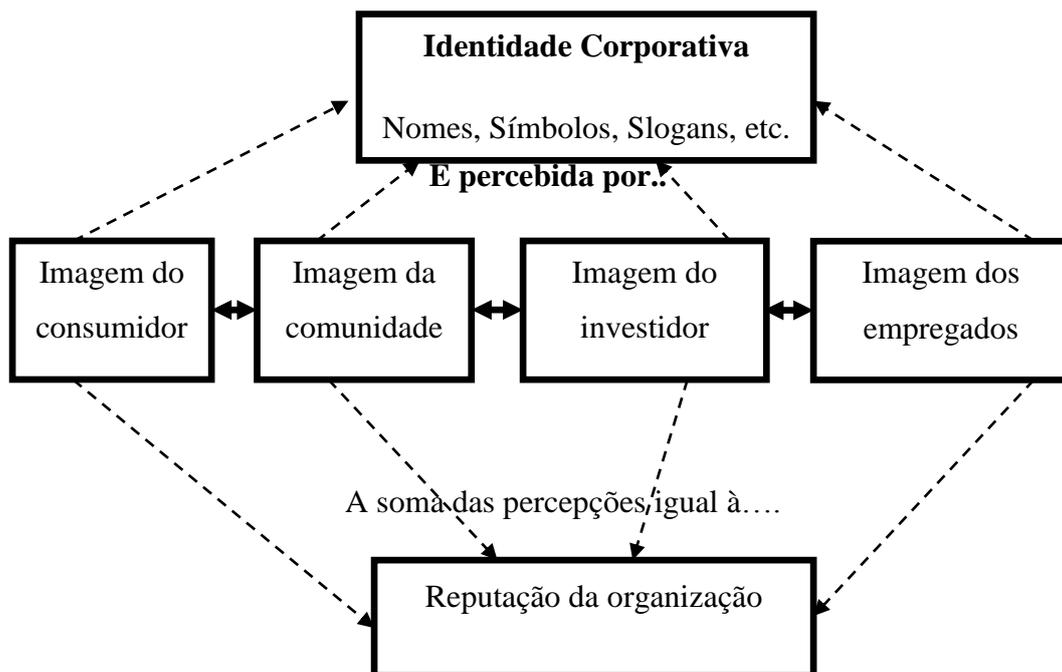
Na óptica de WHEELER apud WATSON & KITCHEN (S/d: 381) propõem seis (6) componentes na qual as organizações públicas ou privadas podem utilizarem para garantir a boa reputação junto ao seu público, nomeadamente:

- **Ser obcecado com seu produto ou serviço:** Deve garantir que as qualidades do produto influenciem a forma como as pessoas se sentem sobre a sua organização;
- **Merece confiança:** procura gerar uma confiança dos funcionários e usuários;
- **Estar disponível:** estar apto para dar informação e construir relacionamentos com usuários, funcionários, fornecedores, etc.
- **Admitir erros:** se os erros são cometidos, admiti-los e responde rapidamente;

- **Envolver-se no interesse das pessoas:** as organizações devem estar ocupadas com causa pública ou necessidades colectivas, de modo a garantir o envolvimento de todas as partes interessadas;
- **Tem algo a dizer:** a maioria das pessoas acha que o negócio ou provisão de serviços público é chato, então torná-lo interessante e humano.

Portanto, ao longo da pesquisa a **Reputação** será definido como a avaliação dos atributos ou qualidades que a organização e serviços têm na mente dos cidadãos-usuários, feito com base nas experiências do próprio usuário, as informações fornecidas pela organização e comparação das acções de outras entidades que provem os mesmos serviços.

**Figura 2:** Reputação organizacional



**Fonte:** elaborado pelo autor com base na obra de Argenti e Forman (2002).

### 2.3 Modelo de Análise

Para a efectivação da pesquisa, será adoptado o modelo de **Quociente de Reputação e Imagem**, também apelida de “*RepTrak*”, desenvolvido, nos meados de 1999, por Charles Fombrun e Gardberg, e é geralmente utilizada em situações nas quais a organização está interessada em aprender sobre as percepções e expectativas que os públicos possuem sobre o seu comportamento, em um amplo contexto de referência.

Este modelo advoga que a medição da imagem e reputação é feita com base em cinco (5) dimensões principais: *desempenho financeiro, produtos e serviços, desempenho social, inovação e liderança e ambiente de trabalho*, que são agrupados diversos atributos ou itens, tal como refere FOMBRUN, *et al* (2000: 45).

Nesse sentido, GARDBERG (2006: 12) acrescenta que variáveis regulatórias, normativas e cognitivas podem afectar a construção da imagem, reputação e a satisfação do público-alvo. Da mesma maneira, PONZI, *et al* (2011: 5) indica que alguns atributos que compõem o modelo podem perder importância em certos contextos, como por exemplo, o desempenho financeiro ou competitividade que não é aplicável a organização pública por não ter um fim lucrativo, por isso a necessidade de adaptar ao estudo em concreto.

O modelo sofreu algumas modificações, que culminaram com a sugestão que a imagem e reputação resultam também de um outros factores como a questão *emocional*, onde a imagem e reputação são baseadas em atitudes emocionais que os públicos têm para com as organizações e pode ser mensurada a partir da avaliação do grau de *admiração, confiança, simpatia e estima total*, PONZI, *et al* (2011: 12).

Abaixo estão descritos em tabela-síntese, os atributos das cinco (5) dimensões encontradas no modelo, nomeadamente: *emocional, produtos e serviços; inovação; ambiente de trabalho, e governação*;

Tabela 2. Modelo de Quociente de Reputação e Imagem

Modelo de Quociente de Reputação e Imagem	
Dimensões	Atributos ou Itens (a mensurar)
<b>Emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É uma [organização] que eu tenho simpatia e admiração;</li> <li>▪ É uma [organização] que eu tenho confiança;</li> <li>▪ É uma [organização] que eu tenho respeito;</li> </ul>
<b>Produtos e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A [organização] oferece produtos/ serviços de alta qualidade;</li> <li>▪ A [organização] atende as necessidades dos cidadãos;</li> <li>▪ A [organização] têm produtos ou serviços acessível a todos;</li> <li>▪ A [organização] oferece produtos/ serviços com boa relação custo-benefício;</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A [organização] estimula o aparecimento de novas ideias;</li> <li>▪ A [organização] possui rapidez na adaptação a mudanças;</li> </ul>
<b>Ambiente do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A [organização] promove oportunidades iguais;</li> <li>▪ A [organização] oferece segurança e higiene;</li> <li>▪ A [organização] recompensa os empregados de forma justa;</li> </ul>
<b>Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A [organização] aberta e transparente;</li> <li>▪ A [organização] tem comportamento ético;</li> <li>▪ A [organização] é bem administrada;</li> <li>▪ A [organização] possui uma liderança carismática;</li> <li>▪ A [organização] possui uma visão clara do futuro.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado pelo autor, com base na obra FOMBRUN, *et al* (2000: 46).

Mais em diante, aplicara-se o *Modelo de Quociente de Reputação e Imagem*, para saber qual é a reputação do MINEDH, resultante da percepção e avaliação feita pelo público-alvo (alunos e professores), através do inquérito, tendo em consideração estas dimensões.

## CAPITULO III

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte da pesquisa será feita uma discussão teórica em torno da identidade, imagem e reputação, bem como, nas características dominantes do sector público moçambicano, aplicáveis ao MINEDH, que podem influenciar na percepção e avaliação do público-alvo.

#### 3.1 Imagem na Perspectiva de Marketing Organizacional

Segundo VILAR (2008: 21) na perspectiva de marketing, o conceito de imagem é relativamente recente. A sua introdução é atribuída a Gardner e Levy ao reconhecerem as atitudes face aos produtos. Na sua tese sobre imagem defende que o conjunto de ideias e atitudes que os usuários desenvolvem em relação a marca é crucial para a sua aquisição.

No entanto, a adopção da imagem no debate sobre o marketing foi bastante decisivo, pelo facto das organizações passarem a preocupar-se com a imagem que os usuários têm dos seus serviços ou produtos, pois se acredita que através da imagem podem-se influenciar os seus comportamentos, NELSON (1962: 1).

Inicialmente associado apenas a produto e marca, o alargamento do conceito de imagem ao universo da organização é proposto por Martineau, utilizando o termo “*Corporate Image*” para designar o conjunto de atitudes e significados apreendidos de cada organização.

#### 3.1.2 Tipologias de Imagem

Na óptica de VILAR (2008: 23) a bibliografia geral sobre imagem apresentam três (3) grandes categorias de imagem, nomeadamente:

- **Imagem do Produto:** é aquele que diz respeito ao crédito pessoal do produto;
- **Imagem da Marca:** refere-se ao comportamento do usuário em relação aceitação ou não de uma marca específica;
- **Imagem da Organização:** é aquela que resulta da totalidade das actividades e comunicações, bem como a inserção da organização na sociedade.

No caso concreto da pesquisa, enquadra-se na terceira categoria da imagem de organização, onde pretende, em função das acções, actividades e serviços do MINEDH, analisar o elo de

ligação entre esta instituição do sector público e os usuários dos serviços prestados pela mesma.

### **3.1.3 Formação da Identidade e Imagem Organizacional**

De acordo com MICHEL (2003: 53), a identidade e imagem organizacional é formada através da filosofia, a missão, as políticas, as estratégias, as crenças, os valores, os objectivos e as atitudes da organização. Ou seja, tudo o que está considera vital para o seu funcionamento e que deve ser transmitido aos seus diferentes públicos, visando uma identificação ou a formação de uma identidade própria.

Numa outra perspectiva avança que, os elementos formadores de imagem de uma organização utilizados na comunicação visual são a marca, logótipo, cores corporativas, tipologia, aplicações do logótipo em materiais de expediente, fachadas, sinalização, frota, uniforme que transmitem o conceito de organização que é absorvido pelos funcionários.

No entender de KUNSCH (1999: 121) afirma que o papel da comunicação na identidade organizacional seria de ajudar a “*administrar percepções*”, isto é, a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma organização.

Noutra vertente, VILAR (2006: 47) afirma que identidade e imagem resultam de um processo perceptivo e cognitivo. Isto significa que surge através de um conjunto de estímulos (experiências), que é reconhecido interpretado e organizado na memória das pessoas, de acordo com determinantes categorias.

### **3.1.4 Determinantes da Imagem Organizacional**

Existem um conjunto de actividades desenvolvidas por uma organização pública ou privada que pode contribuir para construção de uma imagem positiva junto a usuários dos seus serviços, o que é geralmente designado de determinantes da imagem organizacional. No entanto, constitui determinantes da imagem organizacional: *Propaganda* ou *Publicidade*, *as Relações públicas*, *a Media* ou *os Meios de comunicação*.

#### **a) A Propaganda e Imagem Organizacional**

A imagem institucional é uma questão de substância (natureza e comportamento de uma organização), mais do que de forma (comunicação institucional com o mercado). A propaganda institucional deve reflectir a substância da organização, tal como afirma

GRACIOSO (1995: 16). No entanto, a propaganda deve ser vista como um instrumento que pertence a qualquer organização, independentemente ser de fins lucrativos ou não, pelo facto de ela ser o meio de comunicação mais eficaz, rápido e económico que atinge, ao mesmo tempo, grande parte do público, e sendo assim é utilizada como componente promocional das organizações.

A função clássica da propaganda segundo TORQUATO (2002: 73) é estimular as demandas potenciais de um determinado mercado e obter do consumidor a motivação tomar decisão de compra sobre o produto ou usar um determinado serviço está sendo redimensionada.

Hoje em dia, a função da propaganda não é somente vender, mas sim promover a identidade da organização e dos seus serviços. Ela deve apresentar todas vantagens, benefícios e atributos da organização ou produto ou ainda dos serviços, servindo assim como uma das principais actividades de comunicação na construção da imagem e reputação positiva.

#### **b) As Relações Públicas e Imagem Organizacional**

De acordo PERUZZO (1986: 43), as actividades de relações públicas buscam assegurar o atingimento e a preservação do conceito público da organização, como o apoio à manutenção dos investimentos produtivos que esta faz, resolvendo as controvérsias e conflitos surgidos, buscando o equilíbrio entre os interesses privados e o interesse público. A construção e manutenção da imagem organizacional é uma destas actividades. O profissional de Relações Públicas deve criar e projectar, através de seu trabalho junto aos públicos internos e externos, uma imagem para a organização, mas deve trabalhar com a imagem verdadeira e não produzir uma imagem fictícia, que não é real, TEOBALDO (1989: 100).

Para construir a imagem organizacional, as relações públicas segue um conjunto de etapas. Segundo CIPERP<sup>8</sup> as funções básicas de Relações Públicas são: *Assessoramento, Pesquisa, Planeamento, Execução e Avaliação*.

- **Assessoramento:** consiste na actividade de coordenação dos sectores da organização, de modo a sugerir procedimentos com o público em geral. Presta-se consultoria à alta administração, com o objectivo de ajustar as políticas da instituição em função das necessidades da comunidade.

<sup>8</sup> A CIPERP significa Comissão Internacional de Relações Públicas, foi criada em 2001, que visa regular o processo de relacionamento estabelecido entre a organização e seu público de interesse, bem como a salvaguardar os interesses dos profissionais de relações públicas, Moura (2009: 21).

- **As pesquisas:** são as investigações realizadas junto aos públicos, com o objectivo de diagnosticar os pontos positivos e negativos da organização. As pesquisas podem ser: de opinião pública; institucional (dentro da organização); de média e junto ao arquivo da organização.
- **O Planeamento:** é o processo desenvolvido para alcançar um objectivo de maneira mais eficiente e efectiva. Utilizando melhor os esforços e recursos da organização. É realizado através de planos, projectos e programas, sem esquecer da política da organização. É a elaboração dos planos a serem desenvolvidos para suprir os pontos fracos detectados pelas pesquisas, ou complementar os pontos fortes, a fim de melhorar a imagem e reputação da organização.
- **A Execução:** nessa etapa se começa a aplicar tudo o que foi planejado e, se houver imprevistos, planos alternativos podem ser accionados. O sector de divulgação envia notas à imprensa, prepara manuais, relatórios e folhetos da organização, etc. O sector de informação faz o atendimento ao público, tanto com informações como recebendo sugestões e reclamações e o sector de contactos mantém contacto com a imprensa e líderes da comunidade, organiza eventos, representa a organização em actos públicos ou cerimónias, etc.
- **A avaliação:** é a comparação dos resultados obtidos com os objectivos determinados pelo planeamento. É a ela que cabe o controlo dos resultados das acções desenvolvidas, para dar-se início um novo planeamento.

### **c) A Média e Imagem Organizacional**

Há uma grande diferença entre o que uma organização é na sua essência, e como ela gostaria que seus públicos percebessem. Neste sentido, as organizações precisam divulgar informações sobre os seus serviços, produtos, a marca e assuntos que dizem respeito a própria organização. Porém, as organizações devem publicar nos meios de comunicação (jornais, rádio e televisão), toda informação que ajuda a ter uma imagem e reputação positiva junto aos cidadãos, tal como diz TORQUATO (2002: 71).

O autor adverte que as organizações devem evitar possuir mensagens sensacionalistas, escandalosas ou qualquer informação que possa gerar dúvidas quanto a integridade da

organização. Pois as informações publicadas não podem causar prejuízo aos interesses da organização e de seus membros.

### 3.1.5 Classificação da Imagem Organizacional

De acordo com POEISZ (1989: 31), a classificação da imagem organizacional pode ser sintetizado em três (3) níveis diferentes: *Alto*, *Médio* e *Baixo* grau de imagem, definidos em função da distância psicológica e física entre o objecto e sujeito, como está sintetizado na tabela abaixo (ver tabela 3).

**Tabela 3:** Imagem e Grau de Elaboração

Grau de Elaboração	Definição	Tipologia
<b>Alto</b>	Imagem é retida na memória como uma base de significados.	Imagem é estruturada de forma complexa ou armazenada na memória do usuário.
<b>Médio</b>	Imagem é a soma de concepções acerca de um objecto.	Imagem é uma atitude ou crenças do usuário.
<b>Baixo</b>	Imagem é uma impressão global e genérica de posição do objecto em relação a outros.	Imagem é uma impressão global.

**Fonte:** elaborado pelo autor com base na obra de VAN RIEL (1995: 83).

### 3.2 Características Relacionadas as Organizações Públicas Moçambicana

O maior entendimento sobre a história, a cultura e os atributos que caracterizam as organizações públicas moçambicanas podem ajudar compreender a forma como elas são percebidas pelos diferentes públicos. No entanto, é relevante sistematizar as características atribuídas ao sector público, de forma a obter um melhor entendimento das suas manifestações no comportamento das organizações para com os seus públicos. Analisemos, em seguida, as características dominantes das organizações públicas moçambicanas.

As questões de **patriarcalismo** ou de **patrimonialismo**, que surgiram no início da colonização de Moçambique, ainda manifesta-se consideravelmente nos dias de hoje, tiveram

influência na formação cultural da sociedade moçambicana, e da máquina administrativa nos períodos que seguiram a construção do nosso estado. Sendo assim, o *poder patriarcal* exercido pelo chefe de família cuja sua vontade absoluta é a lei, exercendo a autoridade de forma pessoal e arbitrária, decidindo sobre a vida e a morte de todos os membros do grupo, sobre a posse e a distribuição das riquezas, a guerra e a paz, os casamentos, o proibido e o permitido, tal como refere CHAUI (2012: 481), passou a ser exercido pelo estado moçambicano no âmbito da gestão do país. Neste contexto, começou-se a confusão entre o público e o privado, a forte centralização, desigualdade social, clientelismo ou favoritismo nas relações, secretismo, até mesmo a corrupção.

De acordo com MACIE (2012: 127), a Administração Pública Moçambicana conheceu três (3) grandes fases, *primeiro período que vai de 1975 à 1983; a segunda de 1983 à 1990; e a última de 1990 até a actualidade*. Em cada uma destas fases, a Administração Pública moçambicana foi atribuída diferentes atributos, que pode ser útil na análise da imagem e reputação institucional.

**a) Primeira fase (1975 - 1983)**

A primeira fase da Administração Pública moçambicana, marcada pela entrada em vigor da constituição da República Popular de Moçambique, foi caracterizada essencialmente pelo **patriamonalismo**, entendido como uma “*prática social que não estabelece diferença entre a esfera pública e a particular*”, tal como diz NETO (2008: 206). Este atributo da nossa Administração pode ser evidenciado pela não existência de separação entre os órgãos da Administração Pública e o partido Frelimo, isto quer dizer era usado como instrumento político de um determinado partido. Aliado a isso, formas de admissão dos funcionários não eram racionais, mas sim critérios pessoais ou subjectivo, e a preocupação fundamental da máquina administração não era directamente o usuário, mas sim os objectivos fixados pelo partido no poder, que consistia na “*eliminação das estruturas de opressão e exploração coloniais e tradicionais (...), o prosseguimento da luta contra o colonialismo e imperialismo*”, CISTAC (2009: 18).

Nesta etapa, a Administração Pública era caracterizada também pelo **Clientelismo**, onde configura-se como forma de relação política, baseada na troca, em um sistema no qual uma pessoa recebe a protecção de outra em troca de apoio político. No entender de MACIE (op cit:

135), este atributo da Administração Pública resultava desta estar subordinada directamente ao partido Frelimo, daí que tinha obrigação de perpetuar a vontade do partido no poder.

Finalmente, a Administração Pública moçambicana era caracterizada por uma lógica **centralizadora**, assente no modelo socialista baseado em princípios de concentração de poderes ao nível central. Ou seja, a provisão dos serviços públicos e outras actividades eram administrados e controlados directamente pelos órgãos centrais.

#### **b) A Segunda fase (1983- 1990)**

De acordo com CoPALOP (s/d: 10), a Constituição da República de 1990 veio consagrar muitas das mudanças políticas e económicas até aí experimentadas, nomeadamente o abandono do sistema de economia centralmente planificado e a introdução do pluralismo político e da economia do mercado em Moçambique, que teve repercussões na forma de organização e funcionamento da Administração Pública. É importante referir que estas alterações resultam do IV Congresso da Frelimo de 1983, onde reconheceu-se publicamente que o poder estava excessivamente centralizado, tornando o nível local (províncias, distritos e cidades) bastante fraco.

Nesta fase começa a implementação de uma **lógica burocrática** na administração pública moçambicana, introduzindo na cultura organizacional conceitos de profissionalização, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, entre outros, muito embora nunca tenha sido plenamente instaurada.

No entanto, a noção de burocracia nos dias de hoje está associado “**demora**” da Administração Pública, pois encontra-se em desfoque das necessidades dos usuários e preocupado simplesmente com os processos de trabalho. A **centralização do processo de tomada de decisão** resultante da **excessiva hierarquia** nas organizações públicas faz como que a prestação dos serviços públicos pela Administração Pública seja **morosa**.

A **impessoalidade**, princípio que obriga a Administração Pública a actuação com igualdade perante os usuários, contrapõem-se com o próprio de funcionamento da Administração Pública da moçambicana, onde verifica-se na prática uma discriminação social, económica e política no acesso aos serviços públicos, ou seja, este princípio não é implementada nas organizações públicas moçambicanas.

Outra característica que estaria relacionada a morosidade do serviço público é o **formalismo**, conceito que determina a valorização de regras e procedimentos, ao invés de um serviço mais

focado nas necessidades específicas do usuário, ou de um comportamento voltado a inovação e a criatividade, tal como refere PAHINS (2012: 11).

**c) A terceira fase (1990 até nossos dias)**

Esta última fase é marcada pelas reformas da Administração Pública moçambicana, orientado para o **modelo gerencial**, questões como **descentralização e desconcentração, avaliação de desempenho, transparência, participação, promoção da modernização e a eficiência** dos seus serviços públicos são levantadas, CoPALOP (s/d: 13).

Gradualmente, vê-se na Administração Pública uma maior preocupação com o **desempenho** e a orientação para os resultados, deixando de ter foco no processo, para ter foco em metas.

Quanto à **descentralização e desconcentração**, o processo têm ocorrido de forma gradual, com a criação de órgãos locais da Administração Pública. No entanto, nem todos os serviços públicos descentralizados, como por exemplo a saúde.

Em relação a **transparência**, as organizações públicas são obrigadas a ter clarezas nas suas decisões e divulgue as suas actividades, ou seja, a clareza na prestação dos serviços resulta muita das vezes da **abertura das instituições públicas** e também na **prestação de contas**, que ainda não são satisfatórias para os usuários.

A **descrença** resultante das práticas de corrupção, entendido como “*o uso de bens públicos para fins privados*”, Macuane (2006: 5), executados tanto pelos políticos tanto pelos burocráticos, reportado pela imprensa nacional. Nesse sentido, as organizações públicas moçambicanas de uma forma geral, são entendidas como passíveis de corrupção, perdendo com isso confiança e legitimidade.

Por fim, nos últimos tempos, têm ganhando maior visibilidade como característica da Administração Pública, o **Secretismo**, no sentido que o acesso de informação de carácter público, em relação aos serviços públicos administrados, e as próprias instituições públicas é bastante difícil, e não permite a ligação exigida entre a Administração Pública e os usuários, tal como preconiza o relatório da MISA (2010: 12).

A tabela abaixo tem o objectivo de sintetizar as características ou atributos relacionados as organizações públicas moçambicanas:

Tabela 4: Principais Características das Organizações Públicas Moçambicana

<b>Características Relacionadas As Organizações Públicas Moçambicanas</b>			
<b>Característica Geral</b>	<b>Características Vinculadas</b>	<b>Manifestações na Organização Pública</b>	<b>Principais Autores</b>
<b>1ª Fase: 1973 até 1983</b>			
<b>Patrimonialismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientelismo;</li> <li>▪ Favoritismo;</li> <li>▪ Nepotismo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não distinção entre os bens privados e públicos;</li> <li>▪ Recursos públicos usado em benefício de um determinado partido;</li> <li>▪ Máquina administrativa ao serviço do partido.</li> </ul>	ALBANO MACIE, (2012); COPALOP (s/d).
<b>Centralização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desigualdade no acesso do poder;</li> <li>▪ Hierarquia na estrutura social;</li> <li>▪ Concentração de poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralização do processo decisório;</li> <li>▪ Verticalização da estrutura hierárquica;</li> <li>▪ Submissão à uma única autoridade;</li> <li>▪ Desigualdade de poderes entre instituições públicas.</li> </ul>	GILLES CISTAC (2009);
<b>2ª Fase: 1983 até 1990</b>			
<b>Burocracia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hierarquia funcional;</li> <li>▪ Impessoalidade;</li> <li>▪ Formalismo nos procedimentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administração lenta;</li> <li>▪ Desfoque nas necessidades dos cidadãos;</li> <li>▪ Administração centrado nos processos de trabalho;</li> <li>▪ Morosidade na prestação dos serviços;</li> </ul>	COPALOP (S/D). PAHINS (2012).

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A impessoalidade transforma-se na informalidade na relação entre Administração e o cidadão.</li> </ul>	
<b>3ª Fase: 1990 até nossos dias</b>			
<b>Construção de um Modelo Gerencial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviços públicos não eficiente;</li> <li>▪ Descentralização não efectivada em todos os serviços públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouca eficiência na provisão dos serviços públicos;</li> <li>▪ Processo decisório moroso e centralizado, com influência do poder político.</li> </ul>	MACIE (2012); COPALOP (s/d);
<b>Aumento da preocupação com a transparência, mas como pouco nível de responsabilização.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigência de maior controle;</li> <li>▪ Maior percepção da corrupção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contas públicas e actos administrativos publicado aos cidadãos em geral;</li> <li>▪ Atitude de descrença e comodismo dos usuários;</li> <li>▪ Perda da legitimidade por parte dos usuários.</li> </ul>	MACUANE (2009);
<b>Falta de Credibilidade nas instituições pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização desacreditada;</li> <li>▪ Maior percepção da corrupção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixa reputação das instituições públicas;</li> <li>▪ Dificuldade de acesso a informação.</li> </ul>	MISA (2010);

**Fonte:** elaborado pelo autor

## CAPITULO IV

### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, faz-se referência aos elementos ou aspectos metodológicos que orientará a pesquisa, servindo como caminho para alcançar o fim da presente pesquisa.

#### 4.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa, combinaram aspectos de **Natureza Qualitativa**, aliado a análise de dados de **Natureza Quantitativa**. Em relação a **primeira**, foi privilegiada a realização de entrevistas com funcionários, académicos e especialistas, de modo a perceber a sua opinião, sentimento, significados sobre a construção da identidade, imagem e reputação nas organizações públicas, particularmente do MINEDH. No que diz respeito à **segunda**, têm com base as ilações tiradas dos resultados obtidos no inquérito sobre a identidade, imagem e reputação do MINEDH e a satisfação dos usuários, que foi administrado aos alunos e os professores do nível pré-universitário em três (3) unidades escolares situados na Cidade de Maputo.

#### 4.2 Método de Abordagem

No presente estudo privilegiara-se o **Método Indutivo**, que constitui um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal. Portanto, o objectivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam, LAKATOS & MARCONI (2003: 86). Neste sentido, para o estudo da identidade, imagem e reputação institucional, a pesquisa parte de uma realidade concreta ou desenvolve o seu raciocínio com base no Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, e acredita-se que as conclusões ou ilações tiradas podem explicar a questão da identidade, imagem e reputação de outras instituições do sector público moçambicano.

### 4.3 Método de Procedimento

Constitui a etapa mais concreta da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenómenos e menos abstractas, LAKATOS & MARCONI, (Ibidem: 106). Esta pesquisa será guiado pelo **Método Estatístico**, mas com apoio da **Técnica de Análise de Percepções**, de modo tornar o estudo coerente, objectivo e preciso.

Os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Significa redução de fenómenos a termos quantitativos e manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza ou significado, tal como refere MARCONI (2001: 48).

O papel do método estatístico é, antes de tudo, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado.

Na óptica de GIL (2008: 17), os procedimentos estatísticos fornecem considerável reforço às conclusões obtidas, sobretudo mediante a experimentação e a observação.

Neste âmbito, será administrado um inquérito aos usuários dos serviços públicos (Alunos professores do nível pré-universitários em três unidades escolares na Cidade de Maputo) prestados pelo MINEDH, e os dados recolhidos, através de processo de amostragem será processado estatisticamente pelo um pacote específico, e sintetizado a informação em tabelas, gráficos e percentagem, interligando duas ou mais variáveis.

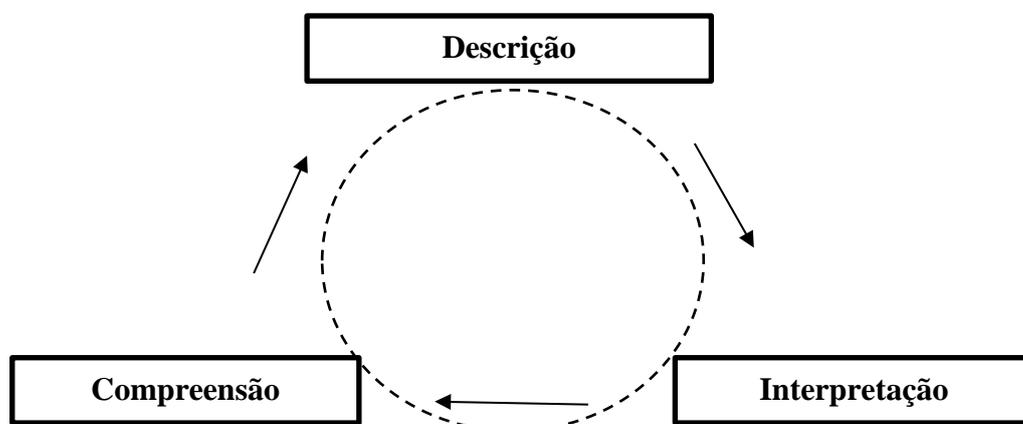
### 4.4 Técnicas de Pesquisa

Para o êxito da presente pesquisa serão utilizados as seguintes técnicas de recolha de informação:

- **Análise de Percepções:** parte da compreensão do viver e não de definições ou conceitos, e é uma compreensão voltada para os significados de perceber, ou seja, para expressões claras que o sujeito tem daquilo que está sendo pesquisado, as quais se expressam pelo próprio sujeito que as percebe, MARTINS & BICUDO (1989: 93). Essa compreensão, que orienta a atenção para aquilo que se vai investigar ou objecto da pesquisa, confrontando com o mundo dos valores, crenças e acções conjuntas, no qual o ser humano se reconhece como aquele pensa a partir desse fundo anónimo que ai está e ai se visualiza como protagonista nesse mundo de vida, isto é, desvenda-se

não os factos em si mesmo, mas os seus significados, com base nos relatos descritivos das características do fenómeno em estudo, como diz COLTRO (2000: 39). Consistiu na interpretação e na busca do significado das opiniões e percepções dos entrevistados sobre a identidade, imagem e reputação do MINEDH, com bases nas cinco (5) dimensões sugerida pelo modelo de Quociente de Reputação e Imagem, de modo apurar os aspectos qualitativos do inquérito realizado, analisando as opiniões com base em três momentos distintos (ver fig. 3):

**Figura 3:** Círculo de Análise de Percepções



**Fonte:** adaptado por RICOUR Apud COESTRO (2000: 41).

*A Descrição:* faz-se a reunião dos dados vividos, fixados em sucessivos registros e relatos das pessoas. Também refere ao que é percebido do que se mostra (o fenómeno), não si limitando a enumeração dos fenómenos, mas pressupõe alcançar a essência do fenómeno. Nesta etapa, vai-se organizar e sistematizar todos os dados brutos recolhidos no inquérito efectuada ao grupo-alvo (alunos e professores) referente a identidade, imagem e reputação do MINEDH.

*A Interpretação:* refere-se ao trabalho intelectual que consiste em decifrar o sentido aparente, em desdobrar os sinais de significação implicados na significação literal...há interpretação onde houver sentido múltiplo e a pluralidade dos sentidos se torna manifesta, ou seja, efectua-se análise desses relatos do vivido.

Aqui os resultados brutos colhidos através da entrevista efectuada aos 210 usuários (alunos e professores) nas escolas secundárias da Cidade de Maputo são tratados em paralelo com as informações obtidas no MINEDH, de modo a terem significados válidos.

*A compreensão:* é aqui onde estrutura-se a significação das informações devidamente tratados em um sentido direito. Sendo assim, a informação recolhida e tratada, serão sintetizadas em gráficos, quadros, tabelas, de modo a facilitar a compreensão e entendimento das percepções dos usuários sobre a identidade, imagem e reputação do MINEDH.

- **Entrevistas Exploratórias**, permite o contacto directo ou a expressão do vivido entre o investigador e objecto do estudo. No entanto, serve para encontrar pistas de reflexão, ideias e revelar alguns aspectos do fenómeno estudado, que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, QUIVY & CAMPENHOUDT (2005: 69). Deste modo, este contacto permitiu ter conhecimento real do objecto em estudo, ultrapassando algumas dificuldades que surgiram no decurso da análise do processo de construção da identidade, imagem e reputação do MINEDH, especificamente perceber como é construída a identidade MINEDH diante dos seus funcionários e em que medida imagem e reputação do MINEDH têm influenciado na satisfação dos usuários dos serviços prestados.
- **As Entrevistas Padronizadas ou Estruturadas**, LAKATOS & MARCONI, (2003: 197), foi elaborado um inquérito seguindo um roteiro de perguntas pré-estabelecida (Como Demonstrado em Anexo) onde o formulário foi elaborado tendo em conta a problemática da identidade, imagem e reputação do MINEDH, bem como a sua ligação com a satisfação dos usuários, com vista testar as hipóteses previamente construídas.
- **A Pesquisa Documental**, com foco sobre as fontes consideradas primárias: A Estratégia de Comunicação e Informação do MINEDH (2012-2016), Relatório de implementação da Estratégia de Comunicação e Informação (2012-2016); Legislação (Decreto nº 7/2010, de 19 de Março; Resolução nº 1/2011, de 14 de Abril).
- **A Pesquisa Bibliográfica**, que busca rever as obra (livros, revistas científicas), website da internet que trata sobre temáticas relacionadas ao nosso objecto de estudo.

#### **4.5 Caracterização da Amostra**

O questionário foi administrado aos alunos e professores pertencentes as unidades escolares do ensino secundário na Cidade de Maputo, de forma presencial por dois (2) inquiridores. No entanto, a uniformização das perguntas permitiu que os inqueridos possam responder as

mesmas perguntas, o que permite efectuar comparação das percepções dos usuários relativamente à identidade, imagem e reputação do MINEDH.

Salientar que foram escolhidos três (3) unidades escolares, onde operacionalizou-se um inquérito por questionário de cerca de 30 perguntas fechadas, realizado ao universo de **210** usuários, de modo a compor uma amostra representativa, em que serão entrevistados alunos e professores aleatoriamente em função da dimensão de cada escola. No entanto, a população desta pesquisa é de **9084** alunos e professores pertencente ao segundo ciclo de ensino secundário geral (11<sup>a</sup>-12<sup>a</sup> classe) das unidades escolares, afecto ao Distrito Municipal KaMpfumo e KaMavota na Cidade de Maputo, onde encontra-se subdividido em **8572** alunos e **512** professores respectivamente, como apresenta o Anuário Estatístico 2013, INE (2013: 25). Estes dados permitiram a redistribuição da nossa amostra em função da densidade populacional, como mostra a tabela subsequente:

**Tabela 5:** Distribuição da Amostra

<b>Unidades Escolares</b>	<b>Usuários do MINEDH (alunos e professores)</b>	<b>Números de Usuários Entrevistados</b>
Escola Secundária Josina Machel	3528	100
Escola Secundária Francisco Manyanga	3136	70
Escola Secundária Quisse Mavota	2420	40
<b>Total</b>	<b>9084</b> (população)	<b>210</b> (amostra)

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de dados da DEH (2015)

Neste âmbito, a amostra de 210 usuários do MINEDH (alunos e professores) é equivalente a **2,3 %** da população, como demonstra os cálculos a seguir:

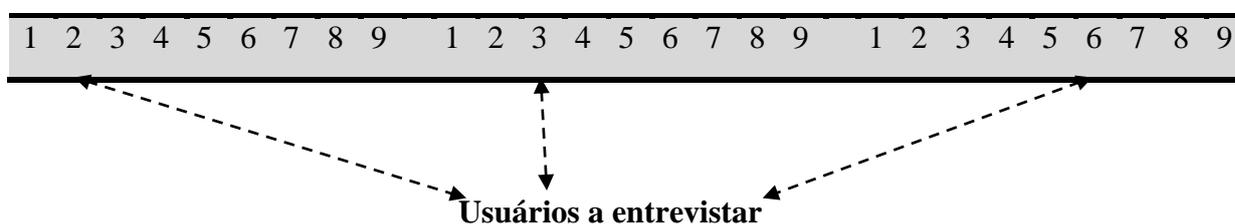
$$\frac{210 \text{ (amostra)}}{9084 \text{ (população)}} \times 100 = 2.31176 \approx \mathbf{2.3 \%}$$

Em relação ao tipo de amostragem utilizada para determinar o tamanho da amostra desta pesquisa, foi a **amostragem aleatória simples ou causal**, que de acordo com FERRARI (2004: 4) constitui aquela que é baseado no sorteio da amostra. Neste sentido, operacionaliza-se de seguinte forma: Numera-se a população de **1** à **n** e depois, utilizando um dispositivo aleatório qualquer, escolhem-se **k** números desta sequência, que corresponderão aos

elementos da amostra. Nesta pesquisa, foram utilizadas 100 folhas de papel, enumeradas de 1 à 1000, no intervalo de 10 (1, 10, 20, 30, 40...), e o número sorteado foi 210 referente ao tamanho da amostra.

Feito à definição do tamanho da amostra da pesquisa, era também pertinente estabelecer um critério objectivo para a selecção das unidades escolares, que efectivou-se o inquérito. Neste âmbito, escolheu-se a selecção aleatória por meio de folhas de papel contendo os números, onde cada número representava uma determinada escola do nível secundário da Cidade de Maputo, do segundo ciclo, que são 9 escolas nos Distritos Municipais afectos, e no global a Cidade de Maputo possui 27 escolas secundarias públicas, PECMM (2010: 21), no exercício repetido por três vezes consecutivos: 1,2,3,3,4,5,6,7, 8, 9. Deste modo foram apurados os números 2, 3, 6 que corresponde as escolas escolhidas, o que significa os entrevistados (alunos e professores) devem fazer parte deste universo populacional, como ilustra a figura abaixo:

**Figura 4:** Universo populacional da pesquisa



**Fonte:** adaptado pelo autor

Esta distribuição da amostra em diferentes unidades escolares visava garantir maior envolvimento dos usuários, para obter uma dispersão, ajudando desta forma na captação de várias percepções.

Na óptica de KOTLER (1978: 274) as amostragens maiores apresentam resultados de mais confiança que as amostragens menores. Entretanto, não é necessário fazer a amostragem de todo o universo ou mesmo de uma parte substancial dele para se atingir uma precisão satisfatória, basta que para tal seja aplicado um procedimento de amostragem adequado. Neste sentido, 210 usuários (alunos e professores) entrevistados em todas as três (3) unidades escolares, pode-se considerar como um número aceitável para uma pesquisa desta magnitude.

É extrema importância clarificar que somente fizeram parte da amostra, exclusivamente os alunos e professores que fazem parte das três unidades escolares referenciadas (Escola Secundária Francisco Manyanga, Josina Machel e Quisse Mavota), pertencente ao segundo ciclo do nível secundário (11<sup>a</sup>-12<sup>a</sup> classe) naquelas unidades de ensino, com idade mínima de 16 anos, constitui a média de idade dos alunos que frequentam esse nível, segundo os dados do Anuário Estatístico 2013, INE (2013: 27), excluindo naturalmente os professores.

Para a recolha de dados do inquérito, é pertinente compreender porque é que dentre as várias unidades escolares do nível secundário existentes na Cidade de Maputo, a escolha recaiu sobre Escola Secundária Josina Machel; Escola Secundária Francisco Manyanga; e Escola Secundária Quisse Mavota.

Portanto, a escolha duas (2) primeiras justifica-se, de forma genérica pelo facto, dos alunos e professores frequentar as escolas situadas na zona “*cimento ou urbana*” da Cidade de Maputo, onde a comunicação pública<sup>9</sup>, efectuado através dos meios de comunicação (jornais, rádios, televisão, internet, publicidade em painéis, etc.) é consideravelmente alta, permitindo que estes tenham maior informação sobre os serviços públicos (educação, saúde, comércio, etc.), o funcionamento das instituições, bem como a formação da sua opinião ou percepção em relação estas instituições, MISA (2010: 4). Em relação à Escola Secundária Quisse Mavota, encontra-se localizada na zona periurbana da Cidade de Maputo, “*Zimpeto*” onde o nível de acesso à informação de utilidade pública é relativamente reduzida equiparado com o centro da cidade. Deste modo, permitirá efectuar a comparação da percepção e satisfação dos usuários do MINEDH neste local, como os usuários das escolas situada no centro da cidade.

Portanto, em matérias de análise de dados foram usados (2) dois pacotes estatísticos, nomeadamente: o *Microsoft Office Excel 2010* e o *SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences Version 20).

---

<sup>9</sup> Ver. Pierre Zemor, *La Communication Publique*, 1995, pp. 1. Onde conceptualiza a *comunicação pública* como a comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas. Neste sentido, possui três (3) funções, nomeadamente: (i) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); (ii) de ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; (iii) de contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao colectivo, tomada de consciência do cidadão enquanto actor); e de (iv) acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social.

#### **4.6 Procedimento para Elaboração da Pesquisa**

Para elaboração desta pesquisa, partiu-se de um *Plano de Pesquisa*, que conduziu a efectuar um levantamento bibliográfico, que culminou com a decisão de *delimitar o tema*, estabelecer *os objectivos do trabalho*, *a metodologia*. Concluída essa etapa, seguiu-se da elaboração do *Esquema do Projecto* onde continha a ideia geral da pesquisa (problema da pesquisa, hipóteses, justificativa). O passo a seguir foi *Revisão da Literatura*, onde procurou-se fazer uma discussão teórica do tema, apresentar as *teorias de base* e definir os *conceitos básicos* do trabalho, bem como apresentar o *modelo de análise*. Posteriormente fez-se a *Entrevista no Departamento de Comunicação e Informação do MINEDH*, de modo perceber como que as questões da identidade, imagem e reputação são tomadas em consideração naquela instituição pública.

Por fim, foi administrado o *Questionário aos Alunos e Professores* das Escolas Secundária Josina Machel, Francisco Mayanga e Quisse Mavota, na Cidade de Maputo respectivamente, com a finalidade de colectar dados sobre a identidade, imagem e reputação do MINEDH, bem como a satisfação em relação MINEDH e seus serviços.

##### **4.6.1 Limitações da Pesquisa e Suas Implicações**

No processo de elaboração desta pesquisa deparamo-nos com alguns constrangimentos. Neste sentido, a leitura do conteúdo deste trabalho deve ser feita tendo em conta as seguintes limitações:

- Não foi possível obter a Estratégia de Comunicação e Informação (2012-2016), apenas indicaram as acções previstas para a gestão de identidade, imagem e reputação, alegando de ser um instrumento que somente pode ser usado internamente;
- Durante a realização do inquérito, alguns entrevistados (alunos) perguntavam-se sobre que respostas devem assinalar, daí que a sua resposta não representava necessariamente a sua percepção sobre MINEDH, apesar de incentivamos os entrevistados a responder individualmente;

##### **4.6.2 Implicações na Pesquisa**

De certa forma, as limitações acima descritas criaram barreiras no processo de elaboração desta pesquisa, uma vez que, para dar consistência ou consolidar o conteúdo deste trabalho, era necessário observar pessoalmente na Estratégia de Comunicação e Informação (2012-2016) que acções estão previstas para gerir a identidade, imagem e reputação do MINEDH e

sobretudo como pensam materializar; Também se todos os entrevistados respondem-se individualmente haveria mais diversidade de percepções sobre MINEDH.

## CAPITULO V

### 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, a ênfase será dada a discussão em torno dos dados recolhidos no campo, permitindo uma confrontação entre o arsenal teórico e a prática, com a finalidade de confirmar ou refutar as hipóteses apresentando ao longo da pesquisa. Contudo, este processo de confrontação ocorrerá com base no inquérito aplicado ao grupo-alvo.

É pertinente está altura relembrar que a pesquisa possui dois (2) níveis de análise, nomeadamente: A primeira diz respeito a *Identidade Institucional*, para tal será utilizado o modelo teórico de Institucionalismo Sociológico; o segundo está relacionado com o *Imagem e Reputação Institucional* será adoptado o Modelo de Dependência de Rokeach e Fleur, de modo a interpretar os dados colectados junto aos usuários (alunos e professores) dos serviços prestados pelo MINEDH, nas unidades escolares na Cidade de Maputo.

#### 5.1 Quadro Legal e Institucional

O Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) foi criado pelo Decreto Presidencial nº 7/2014, em substituição do então Ministério da Educação criado pelo Decreto Presidencial nº 1/2010, de 15 de Janeiro, que aprova simultaneamente o Estatuto Orgânico do Ministério da Educação<sup>10</sup>.

Segundo a Resolução nº 1/2011 de 14 de Abril, no *Capítulo I, Artigo 1*, referente a natureza do Ministério da Educação, estabelece que o MINEDH é órgão central do Estado que detém competência de desenvolver as actividades no âmbito da Educação.

De acordo com o Website [www.mened.gov.mz](http://www.mened.gov.mz), o MINEDH no exercício das suas competências e atribuições possui a seguinte **visão**: *A educação como um direito, bem como um dever de todos os cidadãos, um instrumento para a afirmação e integração do indivíduo*

---

<sup>10</sup> Embora o Estudo versa sobre o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH), o decreto que aprova o Estatuto Orgânico do Ministério, os órgãos que constitui o Ministério, os serviços prestados, as competências e atribuições do mesmo, bem como a missão, visão, valores ou princípios são referentes ao então Ministério da Educação. No entanto, na presente pesquisa estas informações serão utilizadas sem nenhuma discriminação ou indiferença, devido a indisponibilidade dessa informação.

*na vida social, económica e política, indispensável para o desenvolvimento do país e combate a pobreza.*

Constitui **Missão** do MINEDH: *a criação de um sistema educativo justo, inclusivo, eficaz e eficiente em termos de gestão, um sistema onde os alunos obtenham as competências requeridas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para atingir o objectivo principal da educação, como reflectido na visão ao longo prazo.*

O MINEDH na prestação dos serviços públicos possui os seguintes **valores** ou princípios básicos:

- Cultura de bem-vir;
- Meritocracia;
- Imparcialidade;
- Profissionalismo;
- Continuidade;
- Unicidade;
- Modernização;
- Desenvolvimento sustentável e responsabilização.

## **5.2 Composição do MINEDH**

Em relação à composição, o Estatuto orgânico do MINEDH em vigor, aprovado pela Resolução nº 1/2011 de 14 de Abril, estabelece que o MINEDH é um órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objectivos, tarefas definidas pelo governo, planifica e desenvolve actividades no âmbito da educação, contribuindo para a elevação da consciência patriota, reforço da unidade nacional e moçambicanidade. É constituído por dezanove (19) órgãos internos, bem como instituições subordinadas ao Ministério e instituições sob a sua tutela.

A luz da Resolução nº 1/2011 de 14 de Abril, no *Capítulo II, artigo 4.* preconiza que o MINEDH tem a seguinte estrutura orgânica: Inspeção-geral da Educação (IGE); Direcção Nacional de Ensino Primário (DNEP); Direcção Nacional de Ensino Secundário (DNES); Direcção Nacional de Ensino Técnico Profissional (DNETP); Direcção Nacional de Alfabetização e Educação de Adultos (DNA); Direcção Nacional de Formação de

Professores; Direcção de Gestão e Garantia da Qualidade (DIGQ); Direcção de Administração das Qualificações (DAQ); Direcção de Programa Especiais (DPE); Direcção para a Coordenação do Ensino Superior (DCES); Direcção de Recursos Humanos (DRH); Direcção de Administração e Finanças (DAF); Departamento da Educação Especial (DEP); Gabinete de Ministro; Departamento de Gestão de Livro Escolar e Materiais Didácticos; Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação (DIC); e Centro de Documentação (DC).

No MINEDH, o departamento que lida com a informação e responsável divulgar os serviços prestados é o Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação (DIC), possui as seguintes competências:

- Coordenar a manutenção e instalação da rede que suporta os sistemas de informação e comunicação ao nível central e provincial e estabelecer os padrões de ligação e uso de respectivos equipamentos terminais;
- Propor a política concernente ao acesso e utilização das tecnologias de comunicação no sistema educativo;
- Elaborar propostas de planos de introdução das novas tecnologias de informação e comunicação no sistema educativo;
- Conceber e propor os mecanismos de uma rede informática no sector de apoiar a actividade administrativa da educação;
- Gerir e coordenar as informatizações de todos os sistemas de informação do Ministério e instituições subordinadas.

### **5.3 Análise da Identidade, Imagem e Reputação Institucional do MINEDH**

#### **5.3.1 Descrição da Identidade do MINEDH**

De acordo com ZEMOR (1995: 12), a identidade está no coração de comunicação duma organização, pois ao mesmo tempo influencia na construção do clima interno e marca o discurso externo. Ela manifesta-se nas produções simbólicas: estilo de discurso oficial, reuniões, ritmos das actividades, os ritos e hábitos e outras formas de comunicação interna.

No caso concreto do MINEDH, as formas frequente de transmissão formal de informação sobre objectivos e metas do ministério a cada funcionário é através de reuniões e trocas de expediente de vários sectores que compõem aquela instituição.

Como exemplo empírico, o MINEDH, através da Direcção de Recursos Humanos (DRH) publicou um anúncio no Ministério no dia 24 de Abril de 2015, Sexta-feira as 12 horas e 30 minutos, que convocam todos os funcionários a fazer presente na reunião geral, que será precedida pelo Ministro, com a finalidade de discutir os problemas do Ministério<sup>11</sup>. Neste sentido pode-se constatar que as reuniões gerais do MINEDH constitui um mecanismo na qual está têm, por um lado de transmitir os objectivos e metas do Ministério aos funcionários, por outro lado permitir que os funcionários estejam motivados e comprometidos com a instituição que representam.

Em relação à missão, visão e valores do MINEDH, que são aspectos que quando implementado devidamente garante a integração dos funcionários com a organização, a sua incorporação nas actividades dos funcionários é feita através da observação do quadro-legal. Entretanto, alguns funcionários questionados, não sabem qual é a missão, visão e valores do ministério na qual exercem a sua actividade laboral, apesar estar plasmado no estatuto orgânico do MINEDH.

O outro elemento de construção de sentimento de pertença dos funcionários no MINEDH são os discursos oficiais efectuados pelos funcionários da instituição quer do nível estratégico quer dos níveis intermediário e operacional. De acordo com o Discurso do Ministro da Educação e Desenvolvimento Humano, Jorge Ferrão publicado no jornal Sol do Indico, no dia 10 de Abril de 2015 afirma que “ (...) *juntamos os esforços aos nossos professores, directores e profissionais de educação em geral para fazer melhor uso dos recursos existentes, para ultrapassar os problemas do dia-a-dia e a responsabilidade de garantir que as crianças e jovens aprendam nas nossas escolas*”<sup>12</sup>. Este discurso publicado pelos meios de comunicação pode mobilizar os funcionários do MINEDH a dedicar seus esforços na concretização dos objectivos e metas do sector da educação, bem como pode criar nos funcionários o sentimento de confiança do Ministro na máquina administrativa que dirige, gerando maior motivação no trabalho e no exercício das suas competências laborais, bem como maior ligação entre os funcionários e a instituição.

<sup>11</sup>O Anúncio da Reunião Geral do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano compõe informações que possui uma eficácia interna. Sendo assim não foi permitido o uso para domínio público, por isso não constaram como um anexo.

<sup>12</sup> O Discurso da sua Excelência Ministro da Educação e Desenvolvimento foi publicado em forma de opinião, debruça sobre a evolução da qualidade do Ensino no país, está disponível também no website [www.Soldoindico.com.mz](http://www.Soldoindico.com.mz)

De acordo com as teorias motivacionais defendidos pela Escola de Relações Humanas, o comprometimento e satisfação dos funcionários no trabalho não depende simplesmente das questões formais ligado a existência de normas, leis institucionais, Ferreira, et al, (2012: 35), como por exemplo o regulamento interno do MINEDH que fixa os deveres e direitos dos funcionários, isto é, aquilo que podem fazer ou não na instituição, mas também as questões de natureza informal.

Sendo assim, ao longo da recolha de dados no MINEDH, foi possível constatar que os funcionários formam as suas opiniões sobre o Ministério nas conversas informais que decorre sobretudo no horário do almoço, bem como no percurso do elevador. Trata-se então de um espaço de convívio entre os colegas, momentos onde as pessoas se podem conhecer melhor, pois no MINEDH, com a pressão do trabalho, as pessoas mal se comunicam na hora de trabalho.

Portanto, existe mecanismos formais e informais de formação de sentimento dos funcionários em relação a organização que estão inseridos.

### **5.3.2 Acções de Promoção da Imagem e Reputação Institucional no MINEDH**

Tomando em consideração que a imagem e reputação do MINEDH resultam da apreciação positiva que os seus diversos públicos (alunos, professores, meios de comunicação, parceiros, etc.) do ministério têm do seu funcionamento, cabe ao ministério adoptar um conjunto de acções concretas para a promoção da imagem e reputação junto do seu público-alvo. Neste sentido, a Estratégia de Comunicação e Informação (ECI) do MINEDH, preconiza a questão da promoção de imagem e reputação como um assunto à ter em conta no ministério, e as suas acções são:

- Educação cívica nas escolas;
- Publicidades televisivas e radiofónicas;
- Incentivos ao uso do website do ministério;
- Campanha porta à porta<sup>13</sup>;

---

<sup>13</sup> Não obstante destas acções, não existem uma campanha ou acção específica para promoção da imagem e reputação ao seu público-alvo, uma vez que tais acções são utilizadas também para outras actividades no MINEDH.

Segundo Jordão Nuvalé<sup>14</sup>, a promoção da imagem e reputação institucional é obrigação de todas as entidades do sector público. No caso específico do MINEDH, a valorização da imagem e reputação permite criar uma confiança ou segurança nos usuários dos serviços prestados por esta instituição, o que estimula maior utilização dos serviços prestados e uma percepção positiva do ministério, bem como tenha uma posição privilegiada na mente dos cidadãos e da comunidade em geral.

Há ausência de uma campanha ou acção específica de promoção de imagem e reputação, por razões de insuficiência de recursos humanos, materiais e sobretudo financeiros, faz com que durante a implementação das tais acções do MINEDH, não se tome em consideração o esclarecimento das vantagens ou benefícios dos seus serviços aos usuários, os seus objectivos e metas, os seus valores, missão, visão que são elementos que contribuem para uma percepção positiva do seu público-alvo.

Neste âmbito, é importante destacar a relevância da comunicação externa do MINEDH, na promoção da imagem e reputação junto ao usuários. Esta comunicação externa ocorre através de duas (2) acções concretas: (i) o uso dos telemóveis nas três redes móveis para contactar os usuários que tenha utilizado os serviços providos, em relação ao estágio dos documentos, esclarecimentos de dúvidas dos usuários, os programas do ministério, entre outras informações de utilidade pública; (ii) o uso do website do ministério, que são frequentemente actualizados, detalhados e com um conteúdo forte, onde encontramos informação sobre a legislação, estruturas organizacionais, bem como programas e relatórios importantes, para esta instituição. Entretanto, a grande dificuldade reside em contactar a instituição, através do website, criando uma barreira no acesso à informação sobre o ministério e os seus serviços. Não obstante deste desafio, a comunicação externa do MINEDH visa essencialmente garantir maior abertura do ministério ao usuário, facilitar o acesso à informação e promover a imagem e reputação do ministério.

Por fim, no âmbito da democratização das instituições públicas no seu relacionamento com os usuários, assumem formas democráticas de disseminação de informação que ajudam os usuários a formar as suas opiniões sobre as organizações públicas, como o caso de

---

<sup>14</sup> Assessor do Gabinete do Ministro, responsável pela Coordenação da Estratégia de Comunicação e Informação do MINEDH.

departamento de imprensa, assessoria de comunicação e adido de imprensa. Deste modo, o MINEDH possui um departamento de tecnologias de informação e comunicação (DIC) que ajuda na formação dos discursos externo dos altos funcionários da instituição, quer nos meios de comunicação social (Rádios, televisão, jornais) quer em reuniões da instituição. No entanto, estes discursos oficiais publicadas nos meios de comunicação, são fontes de informações dos usuários sobre o sobre funcionamento do instituição e a percepção que terá do ministério e dos seus serviços.

## 5.4 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DO PÚBLICO-ALVO (ALUNOS E PROFESSORES) SOBRE IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO DO MINEDH

### 5.4.1 Apresentação dos Dados do Inquérito sobre Identidade Visual e Imagem do MINEDH perante o seu público-alvo (Alunos e Professores) das Escolas Secundárias na Cidade de Maputo

#### 5.4.1.1 Idade do Entrevistado nas Unidades Escolares Seleccionadas

**Tabela 6:** Idade média dos Entrevistados por Unidade Escolar

Unidades Escolares	Nível de Escolaridade	Número de Entrevistado	Idade Média dos Entrevistados
E.S. JM	11 <sup>a</sup> Cl asse	100	17.33
E.S. FM		70	17.60
E.S. QM	12 <sup>a</sup> Classe	40	17.35
<b>Total</b>		<b>210</b>	<b>17.42</b>

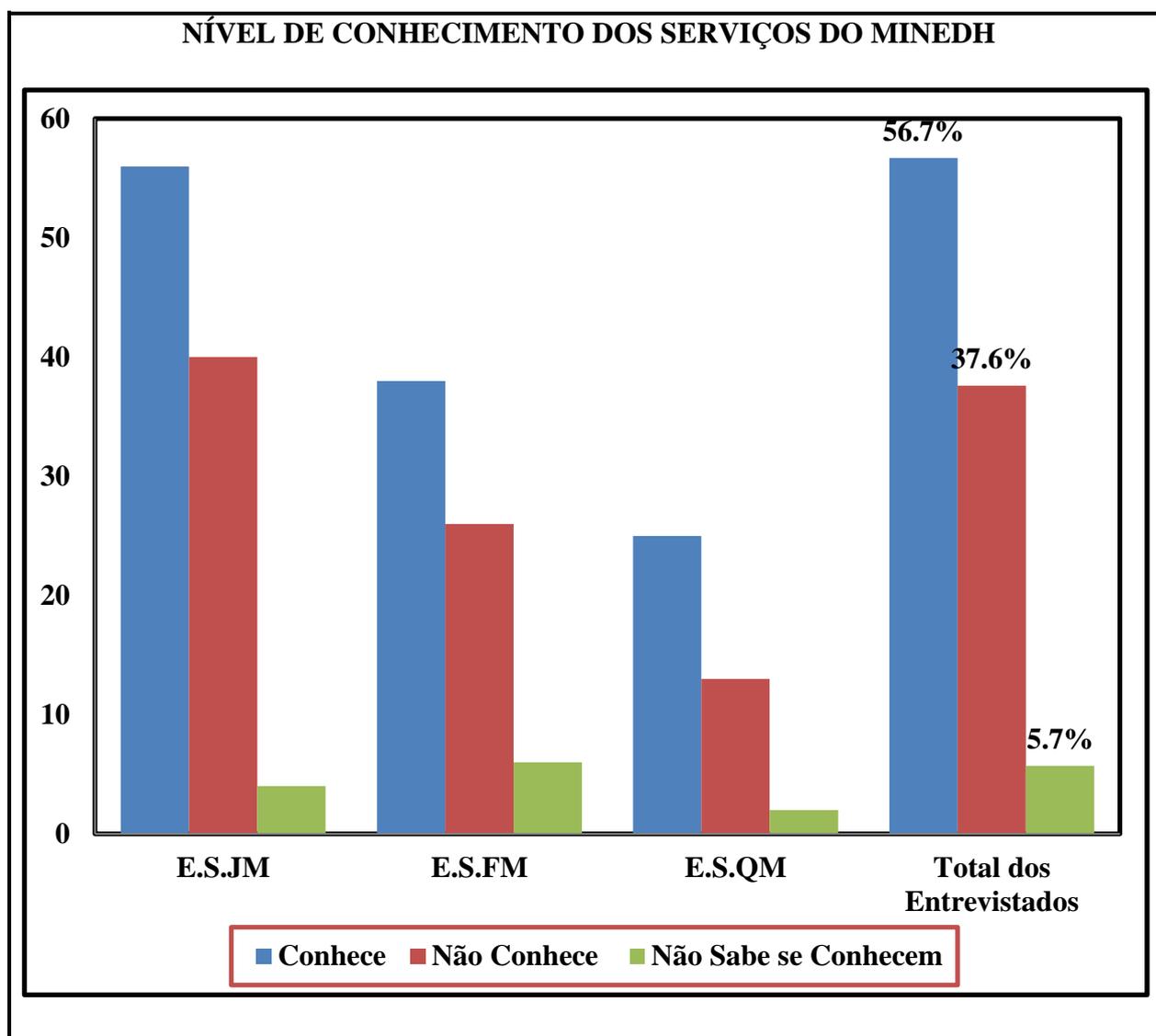
**Fonte:** Elaborado pelo autor

Todos os participantes do inquérito ou entrevistados (alunos) nas unidades escolares seleccionadas pertencem ao segundo ciclo do ensino secundário (11<sup>a</sup>-12<sup>a</sup> Classe), e possuem uma média de idade superior a dezasseis (16) anos que constitui a idade mínima dos alunos do segundo ciclo do nível secundário, onde destaca-se a ESFM com 17.60 idade média, seguido da ESQM com 17.35 idade média e a ESJM com 17.33 idade média. Isto significa que a maior parte da amostra tem uma certa idade e nível de escolaridade, que lhe permite produzir informações e ter um certo grau de conhecimento sobre a identidade, imagem e reputação do órgão responsável pela área de educação, o MINEDH.

Relativamente aos professores das três unidades escolares, a idade variam entre os 21 e 55 anos, sendo que a maior percentagem situa-se na faixa etária entre os 35 e 45 anos. No que diz às habilitações literárias maior parte dos professores, correspondente 85,2% possui o nível licenciatura, o que permite ter informações e conhecimento relevante sobre a identidade, imagem e reputação do MINEDH.

#### 5.4.1.2 Nível de Conhecimento dos Serviços Prestados pelo MINEDH por Unidade Escolar

Gráfico 1: Conhecimento dos Serviços Prestados pelo MINEDH por Unidades Escolar



Fonte: elaborado pelo autor

Em termos globais, dos usuários (alunos e professores) questionados sobre o conhecimento dos serviços prestados pelo MINEDH nas três unidades escolares localizado na Cidade de Maputo, verifica-se que a maior parte (56.7%) dos usuários afirmaram categoricamente que conhece os serviços públicos providos pelo MINEDH; 37.6% dos usuários (alunos e professores) afirmaram que não conhece os serviços prestados pelo MINEDH; e uma

percentagem reduzida de 5,7% afirmaram que não sabem se conhece ou não os serviços ofertados.

Efectuando uma análise comparativa da percepção dos usuários (alunos e professores) por cada unidade escolar abrangida, relativamente ao conhecimento dos serviços públicos do MINEDH, verifica-se um ligeiro equilíbrio em termos de conhecimentos dos serviços, onde pode-se referir que nas três unidades escolares, *E.S.JM*; *E.S.FM* e *E.S.QM* existem maior número de usuários (alunos e professores) que conhecem os serviços, com valor percentual de 56%; 36% e 25% respectivamente. Entretanto, essa diferença não é muito significativa, comparativamente com os usuários que não conhecem, onde pode-se destacar a *E.S.JM* apresenta 40%; *E.S.FM* possui 26%; e *E.S.QM* com 13% dos usuários que não conhece os serviços prestados.

Diante do facto, da maioria da amostra possuir um conhecimento sobre os serviços ofertados pelo MINEDH, levanta-se um questionamento: *Que razões podem explicar o facto da maioria dos alunos e professores saberem os serviços prestados pelo MINEDH?*

Existem algumas razões que ditaram o maior conhecimento dos serviços do MINEDH, por parte dos usuários, nomeadamente:

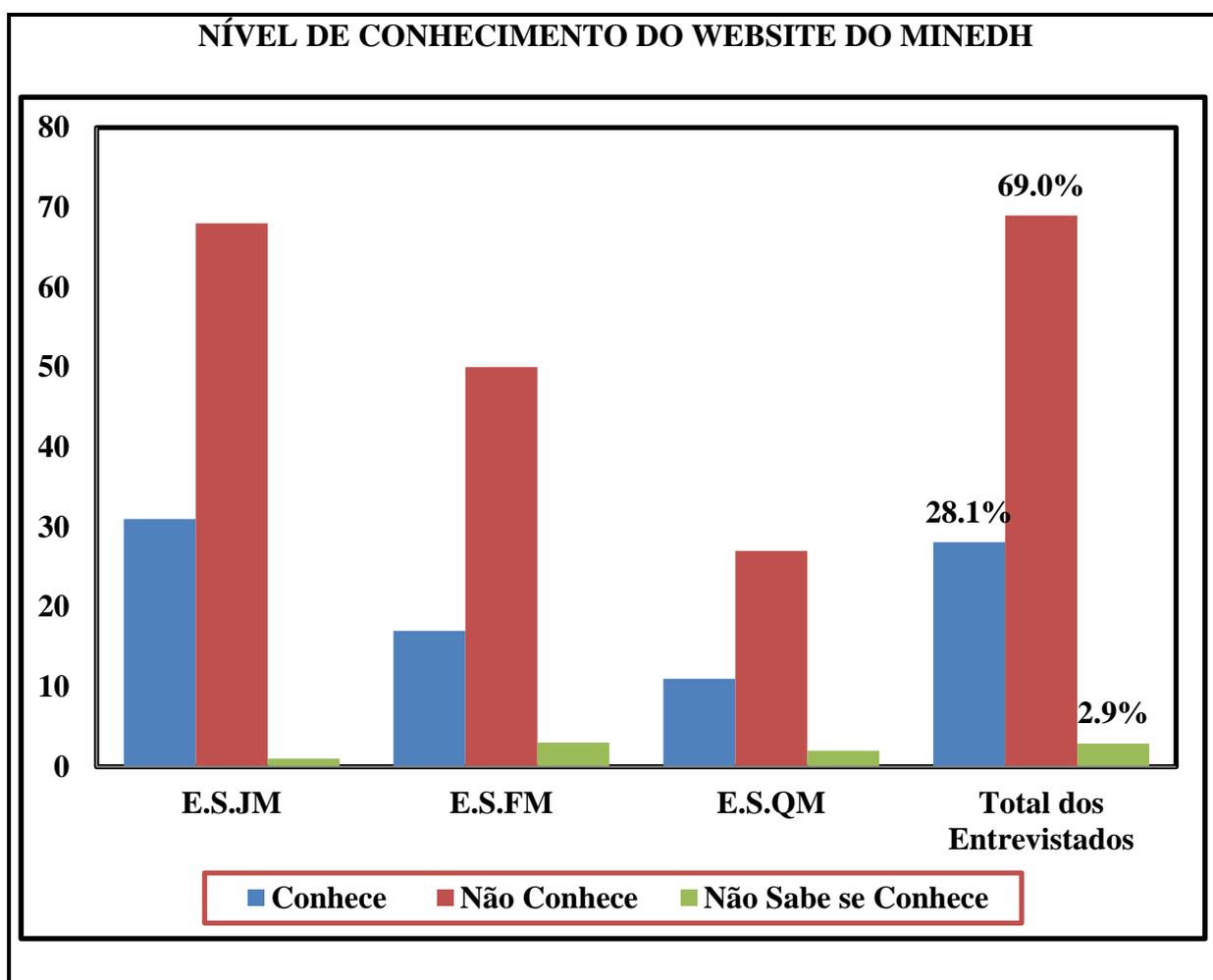
- 63,4% Usuários, porque assistiram publicidade na rádio e televisão sobre o MINEDH e seus respectivos serviços;
- 13,1% Usuários, porque têm usado constantemente e buscado informações no website do MINEDH;
- 6,6% Usuários, porque têm frequentado a secretaria do MINEDH, para buscar informações sobre a situação escolar;
- 16,9% Usuários, porque têm obtido informações sobre MINEDH por outros meios de disseminação de informações ao cidadão em geral.

Para além disso, o maior conhecimento dos serviços do MINEDH por parte dos alunos e professores nas unidades escolares abrangidas, pode ser explicada também pelas campanhas de educação cívica sobre o uso das tecnologias de comunicação e informação (Tic's) realizada pelo MINEDH nas unidades escolares localizadas no Distrito Municipal Ka Mpfumo (*E.S. Josina Machel* e *Francisco Manyanga*, etc.), onde abordavam essencialmente sobre como usar

as tecnologias de comunicação e informação (tic's), utilizando como exemplo empírico o endereço electrónico do MINEDH, o que permitiu os usuários (alunos e professores) ter maior conhecimento sobre o MINEDH, particularmente sobre os serviços que são ofertados<sup>15</sup>.

#### 5.4.1.3 Conhecimento do Website do MINEDH por Parte dos Usuários (Professores e Alunos)

Gráfico 2: Conhecimento do Website do MINEDH por Parte do Público-Alvo



Fonte: elaborado pelo autor

A partir do gráfico acima referenciado, verifica-se que na totalidade das unidades escolares seleccionadas, a maior parte dos usuários (alunos e professores) mostraram que não conhecem

<sup>15</sup> Estas informações foram obtidas durante a recolha de dados no MINEDH, no dia 20/11/2015.

o website do MINEDH, com valor percentual de 69.0%, que constitui um meio de comunicação moderno importante para obtenção de informação sobre o ministério e os seus serviços. Em contrapartida, uma parte inferior dos usuários afirmaram que tem conhecimento do website do MINEDH, com uma percentagem de 28,1%; os restantes usuários não sabem se conhecem ou não o endereço electrónico do MINEDH, com uma percentagem de 2,9%.

Analisando de forma isolada cada unidade escolar, podemos constatar que os usuários (alunos e professores) pertencente as escolas localizada na “zona cimento”, nomeadamente a *E.S.JM* (68%) e *E.J.FM* (50%), onde o nível de comunicação pública ou circulação de informação sobre as instituições públicas é elevada, possuem maior desconhecimento sobre a existência do Website do MINEDH, quando comparado com a escola que se encontra situado na “zona periurbana”, onde o nível de comunicação pública é relativamente reduzida, concretamente à *E.S.QM* com uma percentagem de 27% dos usuários.

Perante este cenário, suscita-nos levantar uma questão: *Que factores influenciam para o não conhecimento do Website do MINEDH pelo público-alvo?* Tendo em conta que os usuários (alunos e professores) encontram situado na Cidade de Maputo, onde existem maior número de meio de comunicação social (rádios, jornais, televisão, etc.) comparativamente as restantes regiões do país.

De acordo com NHARRELUGA (2006: 179), existem duas (2) respostas lógicas dadas a questão do desconhecimento dos endereços electrónicos ou website das instituições públicas por parte do seu público-alvo, como caso do website do MINEDH, nomeadamente: (i) *falta de divulgação e incentivo do uso da internet e dos endereços electrónicos para obter informações por parte das organizações públicas;* (ii) *a insuficiência ou falta de instrumentos de comunicação (computadores e celulares) para poder aceder a Internet e os endereços electrónicos,* para usufruir da informação disponibilizada, como mostramos a seguir (ver tabela 4).

**Tabela 7:** Acesso as Tecnologias de Informação e Comunicação (tic's) na Cidade de Maputo

<b>Distrito Municipal</b>	<b>Usa computador</b>	<b>Usa internet</b>	<b>Usa celular</b>
D.M. KaMpfumo	33,9%	13,5%	39,6%
D.M. Nihamankulu	11,3%	10,4%	13,7%
D.M. KaMaxakeni	14,2%	12,6%	18,9%
D.M. KaMavota	18,4%	17,3%	25,5%
D.M. KaMubukwana	21,5%	19,6%	26,3%
D.M. KaTembe	0,6%	0,4%	1,8%
D.M. KaNyaka	0,1%	0,03%	0,3%
<b>Total dos Distritos Municipais</b>	<b>26,9%</b>	<b><u>17,2%</u></b>	<b>55,9%</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor com base no Perfil Estatístico de CMM (2010: 35)

Portanto, de forma global a tabela ilustra que maior parte dos cidadãos residentes na Cidade de Maputo, incluindo os usuários (alunos e professores) dos serviços do MINEDH, concretamente das três (3) unidades escolares seleccionadas não utilizam frequentemente a rede de *internet* (17,2%), comparativamente aos outros meios de comunicação como *celular* (55,9%) e *computador* (26%) respectivamente. Isto significa que os serviços e informações do MINEDH prestados com base em plataforma electrónica como Website continua a ter pouca abrangência nos usuários e relevância na satisfação das necessidades do seu público-alvo, pois apenas uma pequena minoria pode ter acesso.

#### 5.4.1.4 Conteúdos Disponibilizados no Website do MINEDH

**Tabela 8:** Percepção dos Usuários (Alunos e Professores) sobre Conteúdo do Website do MINEDH por Unidades Escolares

Unidades Escolares	O Que Percebeu no Website do MINEDH?		
	Tem Conteúdo Actualizado e Organizado	Tem Conteúdo Fraco e Não Organizado	Não Sabe
E.S.JM	24%	8%	<u>68%</u>
E.S.FM	15%	4%	<u>51%</u>
E.S.QM	9%	4%	<u>27%</u>
<b>Total dos Usuários</b>	<b>23,8%</b>	<b>7.6%</b>	<b><u>68.6%</u></b>

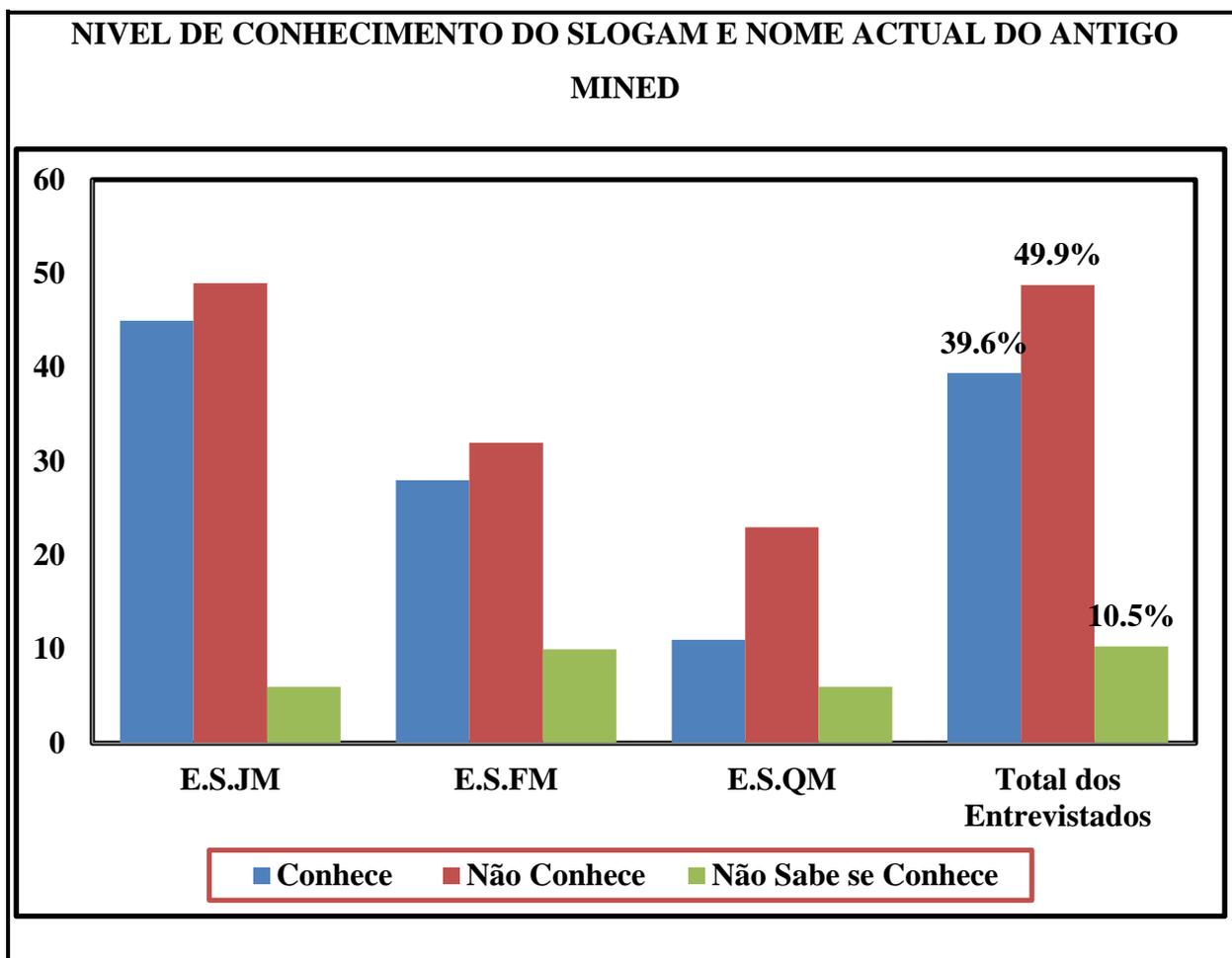
**Fonte:** elaborado pelo autor

Relativamente ao conteúdo disponível no endereço electrónico do MINEDH, os usuários que utilizam o website do MINEDH, a partir dos dados totais aponta que a esmagadora maioria deles (alunos e professores) não sabem que tipos de informações podem ser encontrados no website, com um valor de 68,6%. O que quer dizer que os usuários (alunos e professores) não percebem o website do MINEDH, como um mecanismo para a obtenção de informação de utilidade pública e ter acesso aos serviços públicos, de modo a satisfazer as suas necessidades.

Em contrapartida, 23,8% dos usuários afirmaram categoricamente que o website do MINEDH apresenta-se organizado e com um conteúdo constantemente actualizado, onde pode-se obter informações sobre orçamento da instituição, planos e actividades, relatórios e legislação. Por fim, 7,6% dos usuários afirmaram que o website do MINEDH não apresenta conteúdo organizado e actualizado, apresentando como justificação desta percepção a dificuldade que tiveram em contactar o MINEDH electronicamente através do website, bem como a própria instituição ter dificuldade em responder electronicamente aos pedidos ou providenciar informação solicitada electronicamente pelos usuários.

#### 5.4.1.5 Percepção dos Usuários (alunos e professores) Sobre Slogam e Nome actual do MINED

Gráfico 3: Percepção dos Usuários Sobre Slogam e Nome actual do então MINED



Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com os dados acima apresentados, apontam que em termos globais existem um ligeiro equilíbrio entre os usuários (alunos e professores) que *conhecem* (49,9%) e não *conhecem* (39,6%) o slogan e nome actual do antigo MINED<sup>16</sup>, mas com ligeira superioridade nos usuários que desconhecem o slogan e nome do então MINED. Isto significa que a marca “MINEDH” não tem um domínio total das mentes ou preferências dos seus usuários, deste modo a sua notoriedade perante o seu público-alvo não é significativo, o que pode não gerar confiança total dos usuários dos serviços de educação na instituição.

<sup>16</sup> O Acrónimo “MINED” significa Ministério de Educação, foi substituído no ano 2015 pelo MINEDH.

Em outras palavras, uma parte significativa dos usuários (alunos e professores) não consideram MINEDH como a organização pública que está no topo da sua mente em relação a outras organizações públicas existentes.

Analisando de forma individualizado, o cenário de equilíbrio mantém-se, mas como pequena ascendência dos usuários que não conhecem o slogan e nome actual do então MINED, onde regista-se nas *E.S.JM* (49%); *E.S.FM* (32%) e *E.S.QM* (23%), de usuários que não conhecem. Em contrapartida, os usuários (alunos e professores) que conhecem o slogan e nome actual do então MINED, mostraram-se inferior em todas as três escolas, onde destaca-se à *E.S.JM* com 45%; *E.S.FM* (28%) e *E.S.QM* (11%) respectivamente.

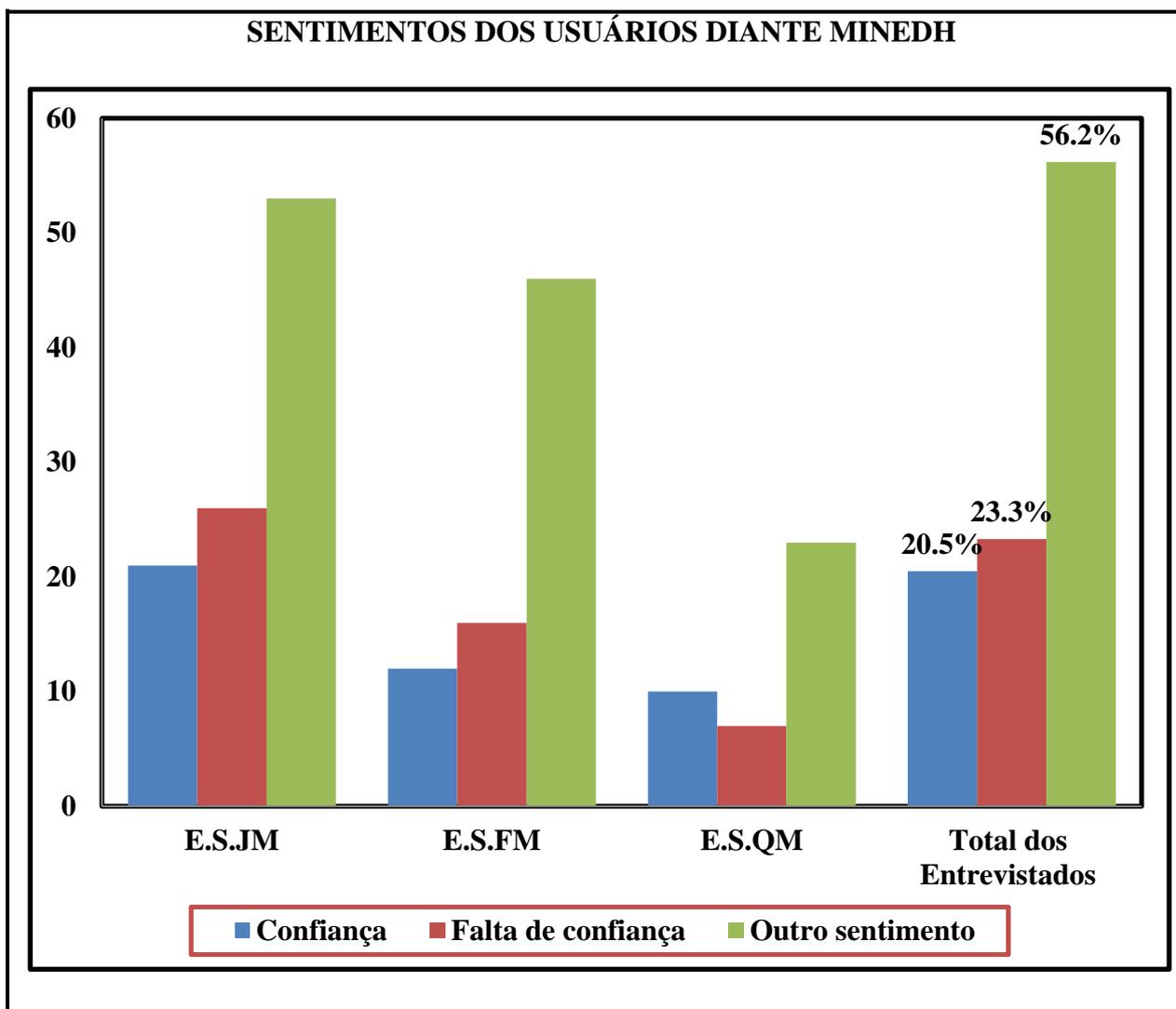
#### **5.4.2 APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE: Quociente de Reputação e Imagem para Apurar a Reputação do MINEDH**

O modelo de *Quociente de Reputação e Imagem* sugere que a reputação de uma organização pública, PONZI, et al (2011: 40) é construída combinando quatro (4) dimensões, a saber: **(i) Dimensão Emocional** é baseada em atitudes emocionais que os públicos têm para com as organizações, ou seja, procura saber qual é grau de admiração, confiança, simpatia e estima total? **(ii) Dimensão de Produtos e Serviços**, foco dessa dimensão é saber se os serviços prestados pela instituição atendem as expectativas do seu público-alvo? **(iii) Dimensão do Ambiente de Trabalho** centra-se em avaliar que condições a organização oferecem ao seu público-alvo? **(iv) Dimensão de Governação**, indica os costumes, leis, regulamentos e políticas que regulam como a organização é dirigida e controlada, ou seja, questiona-se o comportamento da organização é aceitável ou não, principalmente no que diz respeito as medidas que tomam em relação a transparência perante o público-alvo? Sua liderança é boa?

É com base nas quatro (4) dimensões do modelo, que efectua-se subsequentemente uma análise da reputação do MINEDH, onde procura-se responder as seguintes questões: *Que sentimentos os usuários (alunos e professores) têm do MINEDH? Os serviços do MINEDH respondem as expectativas dos usuários (alunos e professores) em termos de qualidade e necessidade? Será que o MINEDH oferece condições de higiene e segurança boa para o seu público-alvo? Será que o MINEDH é gerido de forma transparente e aberta ao público-alvo?*

Em relação ao **Sentimento dos Usuários** (alunos e professores) diante do MINEDH, o gráfico subsequente vai responder essa questão.

**Gráfico 4:** Sentimentos dos Usuários em relação MINEDH



**Fonte:** elaborado pelo autor

Equiparando os dados globais, o gráfico ilustra que um número significativo e superior dos usuários (alunos e professores) possuem *outro sentimento* (56,2%) perante o MINEDH, que não é necessariamente de confiança ou falta de confiança na instituição. No entanto, isto significa que o MINEDH no seu funcionamento e relacionamento com seu público externo não consegue desenhar estratégias de comunicação e informação, que faça com que os usuários confiem na instituição e nos serviços que presta. Porém, alguns usuários (alunos e

professores) sugeriram que MINEDH, sendo órgão governamental que tutela a área da educação desenvolveram perante ela um sentimento emocional de admiração e respeito, não significando necessariamente que confiam na instituição.

Os dados ainda revelam que 23,3% dos usuários (alunos e professores) não possuem confiança na instituição que rege a educação no país, o MINEDH apresentando como justificção deste sentimento perante esta organização pública, os seguintes motivos:

- 52,2% Dos usuários, porque os serviços do MINEDH não têm qualidade desejada;
- 38,6% Dos usuários, porque os serviços do MINEDH não são acessíveis há todos os cidadãos;
- 9,2% Dos usuários, porque existe actos de corrupção no MINEDH, e nas instituições sobre sua tutela.

Por último, o gráfico mostra que a inferioridade dos usuários (alunos e professores), correspondente à 20,5% possuem um sentimento de confiança em relação ao MINEDH, onde alegam como causa deste sentimento emocional, as seguintes razões:

- 20,3%, pelo facto do sector da educação ter melhorado em termos qualitativo e quantitativo, desde o período da independência até os dias de hoje, resultante do trabalho do MINEDH;
- 37,1%, pelo facto do quadro de pessoal do MINEDH, tratar os usuários de forma imparcial e com cortesia desejada;
- 42,6%, pelo facto dos pedidos de informação e documentos dos usuários no MINEDH, serem respondidos em tempo útil.

Observando os dados de forma individualizada em cada unidade escolar, existem um comportamento similar sobre o sentimento que os usuários possuem do MINEDH. No entanto, as três unidades escolares, *E.S.JM* (53%); *E.S. FM* (46%) e *E.S.QM* (23%) apresentam maioritariamente usuários com outro sentimento diante de MINEDH, diferente de confiança ou falta de confiança.

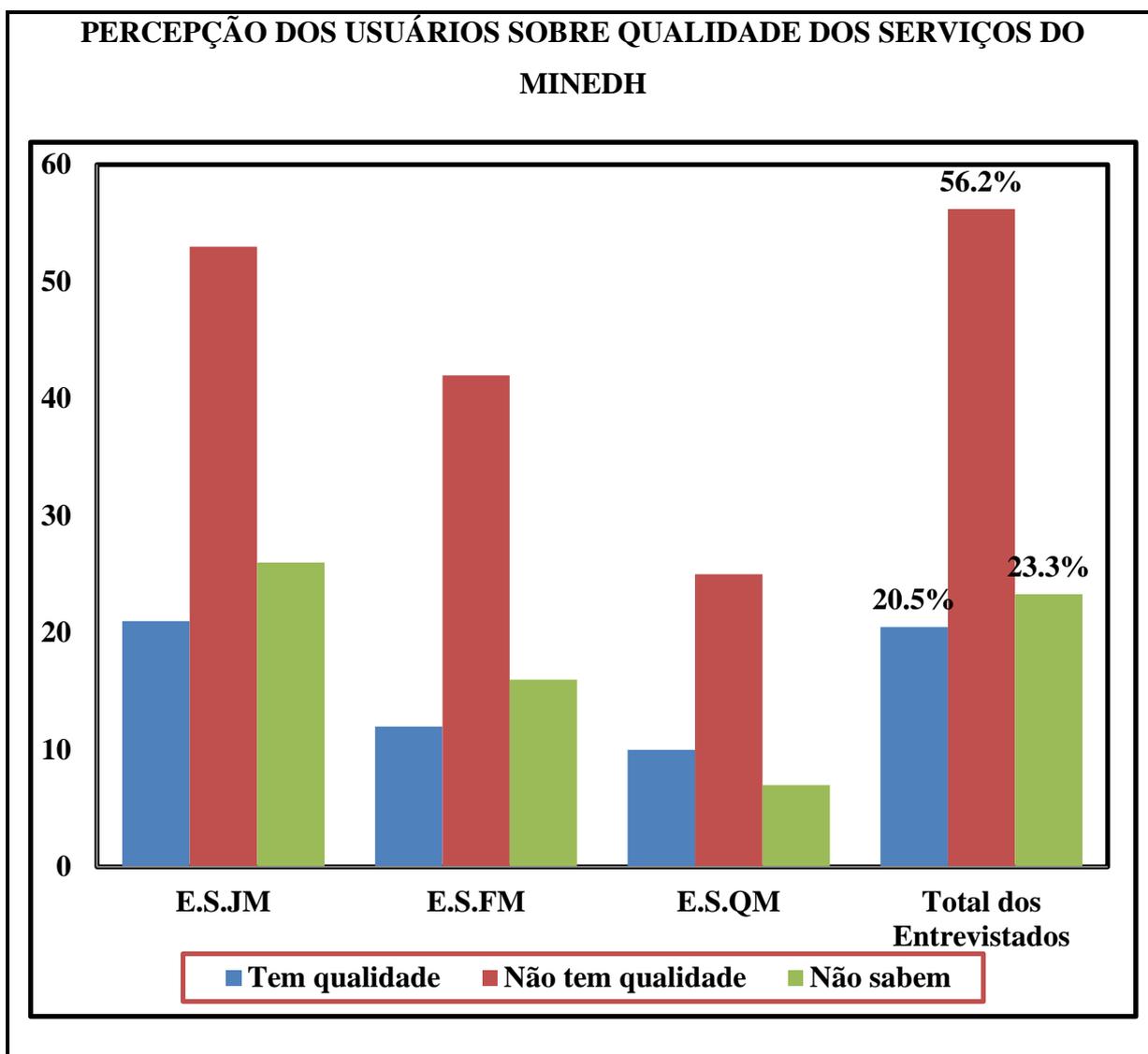
Entretanto, nas três unidades de escolares os usuários (alunos e professores) divergem em relação aos usuários que tem ou não confiança em relação ao MINEDH. Caso concreto das *E.S.JM* e *E.S.FM* mostram que o segundo sentimento dos usuários perante o MINEDH é de

falta de confiança, com *valor de 26% e 16%* respectivamente. Por sua vez, na *E.S.QM (10%)* fica evidente que o segundo sentimento dos usuários diante do MINEDH é de confiança na instituição que zela a educação.

Num que diz respeito aos **Serviços do MINEDH**, a *Resolução nº1/2010, de 14 de Abril*, confere ao MINEDH atribuições e competências para prestar serviços no âmbito da educação, que pode ser sintetizado em: (i) Formação e qualificação dos cidadãos; (ii) Ensino básico e secundário; (iii) Expansão do acesso à educação e formação técnico profissional; (iv) Formação de professores e outros técnicos da educação; (iv) Garantir a gestão, distribuição, inventário e conservação do livro escolar de distribuição gratuita e outros materiais escolares; (vi) Emissão de Licenças para funcionamento de escolas; entre outros serviços afins.

Diante destes serviços ofertados pelo MINEDH, urge-nos questionar qual é *percepção e avaliação dos usuários (alunos e professores) da qualidade dos serviços providos pelo MINEDH?* Essa questão será respondida pelo gráfico abaixo, (ver gráfico 5).

Gráfico 5: Qualidade dos Serviços do MINEDH



Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode constatar a partir deste gráfico, em termos gerais maior parte dos usuários (alunos e professores) questionados nas três unidades escolares, com um valor percentual de 56,2% consideram que os serviços públicos ofertados pelo MINEDH não possuem qualidade necessária, que assegura a satisfação das necessidades de educação dos cidadãos em geral. Entretanto, uma certa categoria de usuários afirmou que não sabem se os serviços prestados pelo MINEDH (23%) têm ou não qualidade exigido pelos próprios usuários e a sociedade em geral. Os restantes usuários responderam que os serviços do MINEDH administrados aos cidadãos possuem uma qualidade aceitável (20,5%) e estão em consonância com as necessidades dos cidadãos em termos de educação.

Analisando de forma pormenorizada em cada unidade escolar, verifica-se que o cenário é idêntico ou similar da situação global, onde os usuários (alunos e professores) das *E.S.JM* (53%); *E.S.FM* (42%); e *E.S.QM* (23%) consideram que os serviços ofertados pelo MINEDH, não tem uma qualidade capaz de satisfazer a necessidade de educação da sociedade, pois embora alguns usuários mostraram-se indeciso em afirmar se os serviços têm ou não qualidade com uma percentagem de 26%, 16% e 7% respectivamente.

Diante de facto, naturalmente levanta-se a seguinte questão: *Quais são motivos que levam os usuários afirmarem maioritariamente que os serviços prestados pelo MINEDH não têm qualidade desejada?*

Com base nas informações colhidas, os usuários (alunos e professores) justificam a sua percepção de falta de qualidade dos serviços providos pelo MINEDH, pelos seguintes motivos:

- 53% Dos usuários, porque existe um elevado índice de reprovação dos alunos, que frequentam o ensino secundário público, que é um dos serviços providos pelo MINEDH;
- 43% Dos usuários, porque há insuficiência de quadros qualificados para prover os serviços de educação no geral com qualidade esperada, particularmente os professores, onde o rácio entre um professor e aluno no nível secundário na Cidade de Maputo é de 43/1 em 2011, contra os 67/1 ao nível nacional (INE, 2012: 34), que é bastante elevado para garantirem qualidade.
- 4% Dos usuários, pelo facto de considerarem que os serviços do MINEDH ainda não possuem abrangência em todos os cidadãos.

Num que concerne às **Condições de Trabalho do MINEDH**, a atenção é dada nas condições de higiene e segurança que MINEDH oferece aos usuários dos seus serviços. Para ilustrar a percepção feita pelos usuários (alunos e professores) relativamente as condições de trabalho na qual são providos serviços, elaborou-se a tabela subsequente (ver tabela 9):

**Tabela 9:** Percepção dos Usuários sobre Higiene e Segurança nos Locais onde presta-se serviços do MINEDH por Unidades Escolares

Unidades Escolares	Há Higiene e Segurança no Local onde Presta-se os Serviços de MINEDH?		
	Sim	Não	Não sabe se tem
<b>E.S.JM</b>	37%	<u>39%</u>	24%
<b>E.S.FM</b>	20%	<u>29%</u>	21%
<b>E.S.QM</b>	14%	<u>14%</u>	12%
<b>Total dos Entrevistados</b>	<b>33.8%</b>	<b><u>39.0%</u></b>	<b>27.2%</b>

**Fonte:** elaborado por autor

A luz desta tabela, em termos gerais existem uma superioridade de usuários (alunos e professores) que responderam que não há higiene e segurança nos locais onde presta-se os serviços de MINEDH com uma percentagem 39,0%. Embora que essa superioridade não seja bastante significativo comparativamente com os usuários (alunos e professores) que afirmaram que há higiene e segurança nos locais onde são providos os serviços de MINEDH (33,8%). Entretanto, é importante referir que uma parte significativa dos usuários mostrara-se indiferente ou indeciso relativamente a higiene e segurança disponibilizado pelo MINEDH aos seus usuários, e responderam que não sabem se os serviços do MINEDH (27,2%) são providos com condições de higiene e segurança desejada.

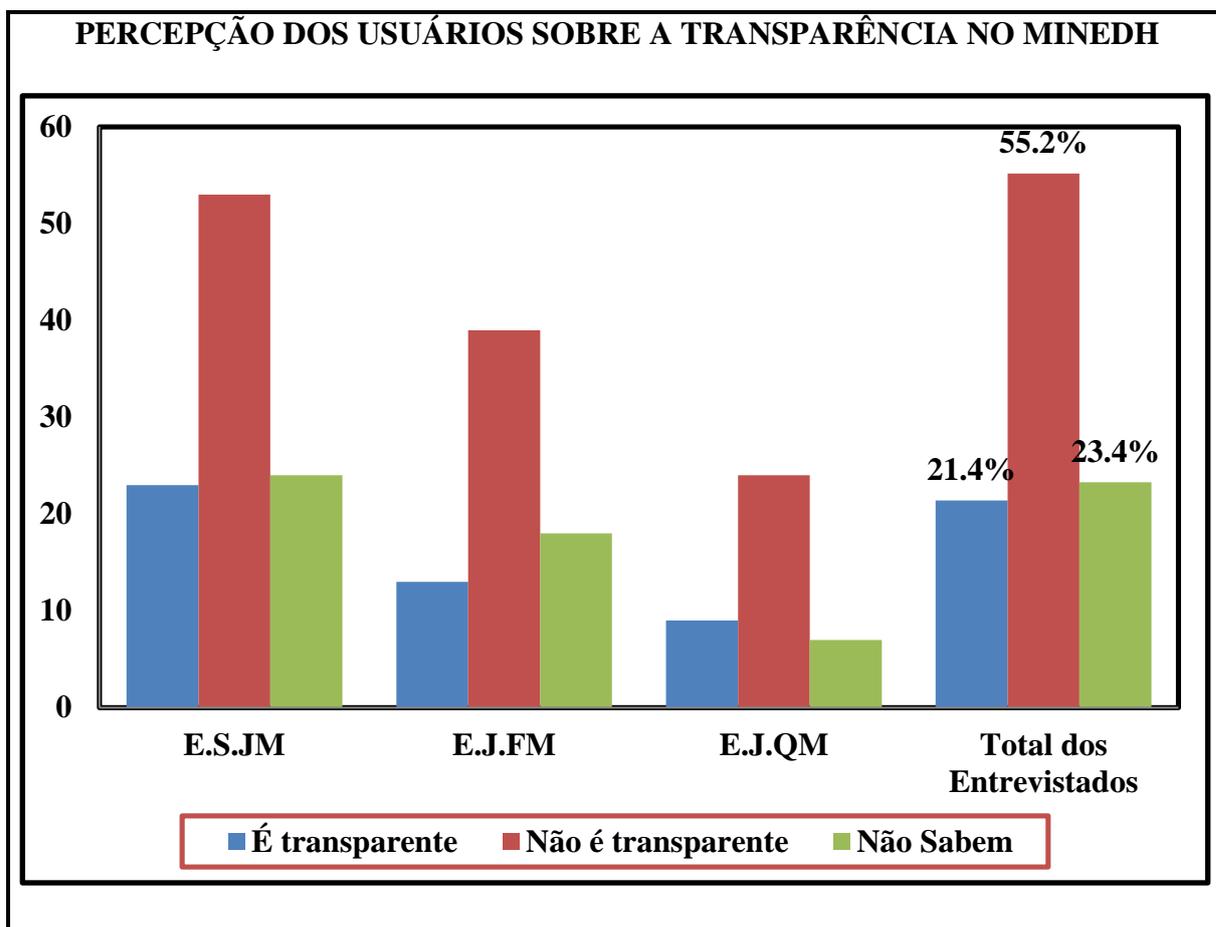
Analisando os dados de forma separada em cada unidade escolar, as respostas dos usuários relativamente à questão são similares, mas com ligeira diferença numa das unidades escolares. Nas *E.S.JM* (37%) e *E.S.FM* (39%) os usuários maioritariamente disseram que não existem condições de higiene e segurança necessário oferecido pelo MINEDH durante a prestação dos seus serviços. Existem uma pequena diferença na *E.S.QM*, onde a percentagem de usuários

que responderam que existem condições de higiene e segurança (14%) é igual que disseram não tem condições exigidas.

Portanto, a percepção dos usuários de ausência de higiene e segurança nos locais onde são providos os serviços do MINEDH, afectam negativamente na reputação do MINEDH, bem como na satisfação dos usuários, pois a existência de segurança e garantia dos serviços prestados constitui um dos requisitos para plena satisfação dos usuários e confiança na instituição que a presta, bem como na maior utilização destes serviços por parte dos usuários.

Relativamente à **Governança do MINEDH**, o foco dá-se na percepção dos usuários sobre a transparência, liderança e gestão do MINEDH, bem como a abertura desta organização pública aos cidadãos. Para demonstrar a percepção dos usuários em relação a governação, elaborou-se o gráfico a seguir:

**Gráfico 6:** Nível de Transparência do MINEDH



Fonte: elaborado pelo autor

Num que diz respeito à transparência do MINEDH, os dados globais indicam que a maior parte dos usuários (alunos e professores) consideram que MINEDH não constitui uma organização pública transparente no exercício das suas atribuições e competências, com uma percentagem estimado em 55,2%. Pois embora, uma parte significativa dos usuários optou por afirmarem que não sabem se o MINEDH constitui ou não uma instituição pública transparente aos seus usuários, com uma percentagem de 23,4%. Em contraste disso, uma certa categoria dos usuários inquiridores defenderam que MINEDH é transparente no exercício das actividades e provisão de serviços públicos ao público-alvo, com valor percentual de 21,4%, o que pode ser evidenciado pela política do MINEDH, de actualizar constantemente a informação solicitada, através das três (3) redes de telefonias móveis existente no país.

Observando os dados de forma individualizada em cada em unidade escolar, os dados apresentado pelo gráfico mostra uma certa semelhança com os dados globais, onde nas três unidades escolares nomeadamente a *E.S.JM*; *E.S.FM* e *E.J.QM*, os valores percentuais indicam que existem maior usuários que afirmaram que o MINEDH não é transparente no exercício das funções com uma percentagem de 53%; 39% e 24% respectivamente. Embora que exista um número considerável de usuários não responderam que não sabem se o MINEDH é uma organização transparente nas três unidades escolas, *E.S.JM* (24%); *E.S.FM* (18%) e *E.S.QM* (7%).

Por conseguinte disso, levanta-se uma interrogação: *Quais são as razões para percepção dos usuários que MINEDH não é uma organização pública é transparente?*

Da questão colocada aos usuários (alunos e professores), foram constatadas as seguintes justificações para a percepção de que o MINEDH não é transparente, a saber:

- 44,1% Dos usuários, pelo facto de existência de pagamento de subornos ou gratificações aos profissionais do MINEDH, para acelerar a provisão dos serviços prestados;
- 35,1% Dos usuários, porque a forma actual de esclarecimento de informação sobre o MINEDH é pouco eficiente, muitas vezes os usuários são obrigados a deslocar-se a instituição, uma vez que através do website é difícil contacta-los;
- 20,8% Dos usuários, porque constantemente os usuários, particularmente os alunos e professores não são consultados quando o MINEDH pretende tomar decisão que

afecta directamente a sua situação escolar, apontando como exemplo o “*caso da redefinição das classes com exames e retirada da segunda época*”.

Ainda na dimensão da governação é pertinente saber a percepção dos usuários sobre a **Liderança do MINEDH**, com um mecanismo de analisar a reputação desta organização pública, como demonstra a tabela a seguir:

**Tabela 10:** Percepção dos Usuários sobre a Liderança do MINEDH por Unidade Escolar

Unidade Escolar	Acha que Actual Ministro do MINEDH é Bom Líder?		
	Sim	Não	Não sabe
E.S.JM	<u>38%</u>	32%	30%
E.S.FM	<u>27%</u>	19%	24%
E.S.QM	<u>20%</u>	11%	9%
Total dos Entrevistados	<u>40.5%</u>	29.5%	30.0%

**Fonte:** elaborado pelo autor

A luz da tabela acima referenciada, em termos gerais os dados apresenta um ligeiro equilíbrio na percepção dos usuários (alunos e professores) relativamente à liderança do MINEDH, mas com uma pequena superioridade nos usuários que acham que actual ministro do MINEDH é um bom líder, com valor percentual de 40,5%. Em contrapartida, um grupo dos usuários inqueridos consideram que o ministro do MINEDH em exercício das suas funções não é bom líder, com valor percentual de 29,5%. Salientar que relativamente a percepção dos usuários em relação a liderança do MINEDH, uma parte significativa dos usuários inqueridos responderam que não sabem se o actual ministro do MINEDE é bom ou mau líder, com valor percentual de 30,0%.

Observando por cada unidade escolar, os dados apontam para mesmo cenário, onde os usuários das E.S.FM; E.S.FM e E.S.QM afirmaram maioritariamente que o actual ministro do MINEDH é um bom líder, com um valor percentual de 38%; 27% e 20% respectivamente. Por sua vez, uma parte inferior de usuários possuem uma percepção de que o ministro do MINEDH não é bom líder, nas três unidades escolares nomeadamente E.S.JM (32%); E.S.FM (19%) e E.S.QM (20%) sucessivamente.

No entanto, os usuários que consideram que o actual ministro do MINEDH possui características de um bom líder, apresentam como justificação o facto de possuir os seguintes atributos: (i) possui capacidade de comunicação; (ii) estimula o relacionamento interpessoal; (iii) está próximo ao usuário (alunos e professores); e (iv) é focado nos resultados.

#### **5.4.3 Influência da Imagem e Reputação do MINEDH na Satisfação dos Usuários**

Partindo do pressuposto que a satisfação dos usuários não é garantida exclusivamente por aspectos de natureza comunicacional, mas sobretudo pelo consumo dos serviços prestados por uma determinada organização. Entretanto, a boa gestão da imagem e reputação de uma organização pode contribuir também para a satisfação dos usuários.

Para reflectir em torno desta questão, utilizaremos as premissas dada pelo Modelo de Dependência de De Fleur e Ball-Rokeach, que procura compreender três (3) tipos de problemas comunicacionais, a saber: **Nível A (Problemas Cognitivos)** está relacionado com a percepção da mensagem do emissor, e seu efeito na satisfação do receptor; **Nível B (Problemas Afectivo)**, diz respeito as emoções suscitadas pelos meios de comunicação junto ao público; **Nível C (Problemas comportamentais)** está relacionado com “*activação*”, que ocorrem quando as pessoas decidem actuar após terem recebido a divulgadas pelas organizações produzindo efeitos afectivos e cognitivos tão profundos que obrigaram alterações de comportamentais, DOS SANTOS (1992: 101).

A atenção desta análise estará virada para o primeiro nível: *Problemas Cognitivos*. Onde pretende-se analisar a percepção das informações divulgadas pelo MINEDH aos usuários (alunos e professores) e seu efeito na satisfação.

Neste âmbito, levanta-se a seguinte questão: *Como que a imagem e reputação do MINEDH podem afectar negativamente ou positivamente na satisfação dos alunos e professores?*

Para responder essa inquietação, foi elaborado a tabela (ver tabela 7) subsequente sobre o **Atendimento dos Serviços do MINEDH**, partindo da ideia que a instituição divulga constantemente informações ao seu público-alvo, que seus serviços são caracterizados pelos seguintes valores: (i) imparcialidade; (ii) Cultura de bem-vir; (iii) Meritocracia; (iv)

Profissionalismo; (v) Continuidade; (vi) Modernização, de modo a garantir a satisfação dos usuários.

**Tabela 11:** Atendimento dos Serviços do MINEDH

Unidade Escolares	O que Acha do Atendimento dos Serviços do MINEDH?				
	Muito Boa	Boa	Muito Má	Má	Não sabe
E.S.JM	8%	36%	5%	<u>45%</u>	6%
E.S.FM	6%	20%	3%	<u>32%</u>	9%
E.S.QM	5%	12%	2%	<u>19%</u>	2%
<b>Total dos Entrevistados</b>	<b>9.0%</b>	<b>32.4%</b>	<b>4.8%</b>	<b><u>45.7%</u></b>	<b>8.1%</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

Com base na tabela acima apresentado, os dados totais indicam que a maioria dos usuários (alunos e professores) considera que o atendimento dos serviços do MINEDH é “Má”, com um valor percentual de 45,7%. Isto significa que a informação divulgada aos usuários (alunos e professores) sobre os valores do MINEDH através do website e outros meios de comunicação social, não é percebida na prática pelos usuários durante a utilização dos serviços prestados, o que gera insatisfação nos usuários, pois o atendimento do MINEDH não espelha aquilo que a instituição divulga ao público. Em outras palavras, REICHHELD (2001: 129) afirma que um dos princípios que contribuem para uma elevada satisfação e lealdade entre os usuários e organização é simplesmente o facto de a organização praticar tudo que diz ao seu público-alvo, ou seja, o MINEDH durante a provisão dos seus serviços deve praticar tudo diz sobre a instituição.

Olhando de forma pormenorizada em cada unidade escolar, os usuários (alunos e professores) das *E.S.JM*; *E.S.FM* e *E.S.QM* afirmaram na sua maioria que o atendimento do MINEDH é “Má”, com uma percentagem de 45%; 32% e 19% respectivamente.

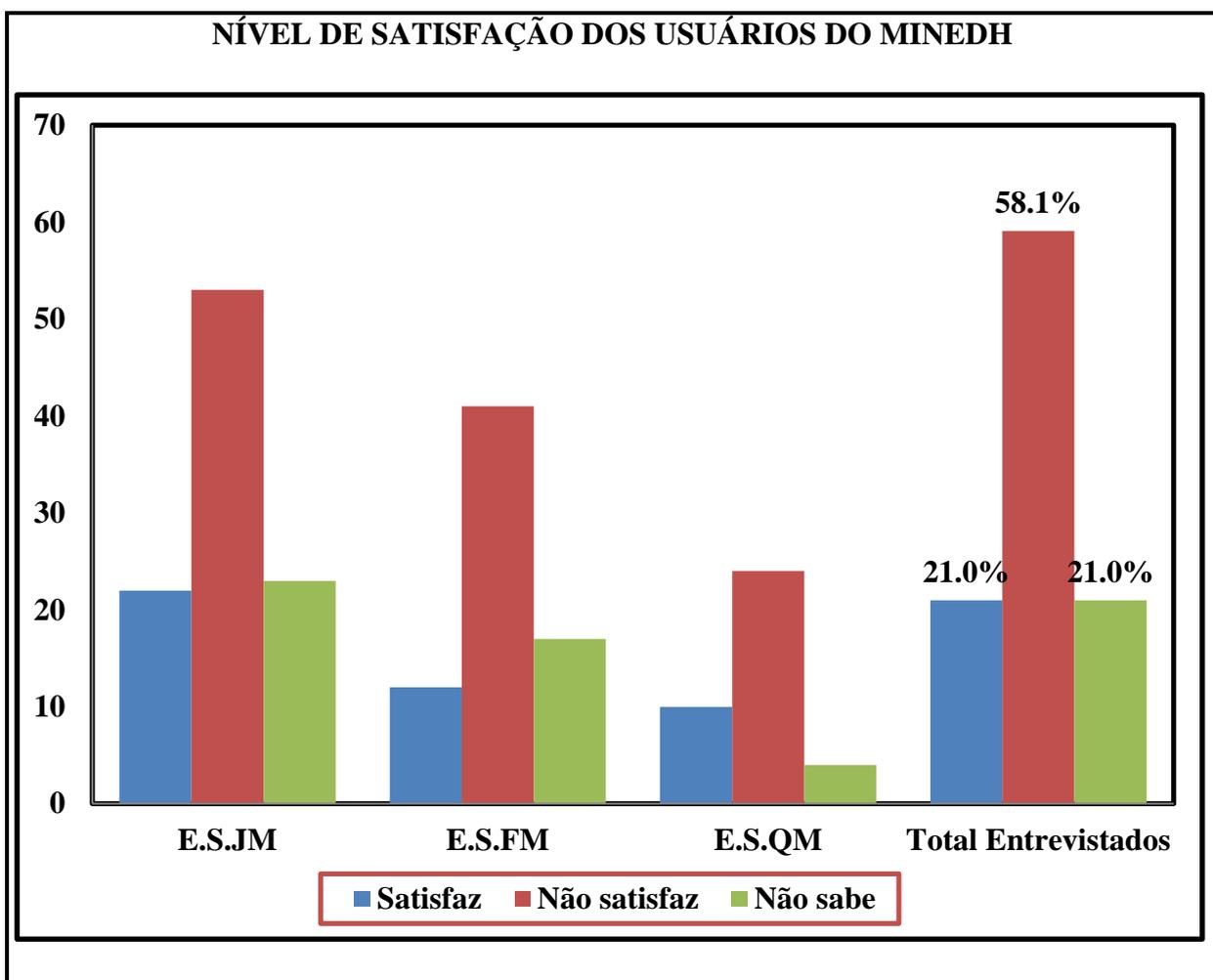
Dentre vários factores existentes, os usuários (alunos e professores) mencionaram as seguintes, como as causas do mau atendimento e consequente insatisfação dos usuários, a saber:

- 62,3% Dos usuários, pelo facto de existir clientelismo e pagamento de gratificações para aceder os serviços ao tempo útil, gerando insatisfação nos usuários;
- 37,7% Dos usuários, porque existe demora excessiva no atendimento dos usuários, o que causa insatisfação;

Portanto, essa percepção dos usuários de mau atendimento na provisão dos serviços no MINEDH gera insatisfação nos usuários, apesar do MINEDH publicitar constantemente um conjunto de valores que deveria caracterizar a instituição durante a provisão dos serviços aos usuários.

Ainda para responder à questão levantada acima, apresentamos a seguir o gráfico referente ao **Nível de Satisfação dos Usuários** nas três (3) unidades escolares.

**Gráfico 7:** Nível de Satisfação dos Usuários



Fonte: elaborado pelo autor

Examinando os dados deste gráfico, pode-se considerar que em termos globais, a superioridade dos usuários (alunos e professores) consideram que os serviços providos pelo MINEDH não satisfazem as necessidades dos usuários de forma cabal, com valor percentual de 58,1%. No entanto, houve uma igualdade nos usuários que responderam que os serviços do MINEDH satisfazem os seus usuários, com 21%, e os usuários que disseram que não sabem se os serviços providos pelo MINEDH satisfazem ou não os seus usuários que utilizam esses serviços, com valor percentual de 21%.

Isto significa que, apesar dos usuários consumirem ou utilizarem os serviços ofertados pelo MINEDH, o consumo destes serviços por si próprio, não asseguram que os usuários após a utilização dos serviços estejam satisfeitos. Porém, existem aspectos ligados a imagem e reputação do MINEDH tais como a percepção dos usuários de demora no atendimento dos serviços, falta de transparência no MINEDH, insuficiência de condições de higiene e segurança nos locais onde são providos os serviços do MINEDH e de cobrança de gratificações para acelerar o atendimento ao público, impedem a satisfação plena dos usuários, mesmo após de aceder os serviços do MINEDH.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1 Conclusão

De forma a estabelecer as considerações finais e tirar as principais ilações da presente pesquisa é pertinente recordar o problema de pesquisa e o principal foco de análise da pesquisa, que residia essencialmente em dois (2) níveis importante: o primeiro nível está relacionado com à **construção da identidade institucional do MINEDH**, onde avança-se como hipóteses que o sentimento de pertença dos funcionários com MINEDH, assegurada pelo *quadro legal do MINEDH*, pois define as normas, objectivos, missão e visão que os funcionários devem interiorizar na prestação dos serviços públicos aos usuários, bem como pelas *condições de trabalho* oferecido pelo MINEDH.

O segundo nível da pesquisa é relativo à **imagem e reputação do MINEDH**, onde procurou-se perceber qual é percepção e avaliação dos usuários (alunos e professores) têm do MINEDH, para tal foram fixadas as seguintes hipóteses: (i) *as mudanças da identidade visual (nome, símbolos, órgãos) do MINEDH afectam na percepção positiva dos cidadãos e a satisfação dos mesmos*; (ii) *a percepção dos usuários de mau atendimento do MINEDH na prestação dos serviços, não contribui para a construção de uma imagem alta, boa reputação e satisfação dos cidadãos*.

Da análise e interpretação dos dados, podem ser tiradas as seguintes conclusões:

- No que concerne a identidade visual e imagem do MINEDH, aquilo que distingue está organização das demais organizações públicas, nomeadamente: *os serviços prestados, website, nome da instituição e slogan*. Os usuários (alunos e professores) têm pleno conhecimento dos serviços públicos que são ofertados e estão sob responsabilidade do MINEDH. Este conhecimento dos usuários é resultante, sobretudo das campanhas publicitárias efectuado nos meios de comunicação social (rádio e televisão), seu endereço electrónico, bem como nas informações fornecida na secretária da instituição.

Em contrapartida, maior parte dos usuários (alunos e professores) não conhecem o endereço electrónico do MINEDH, que constitui uma ferramenta moderna

importante para obtenção de informação sobre a instituição e seus serviços. No entanto, este profundo desconhecimento do endereço electrónico deriva de dois (2) motivos: (i) falta de divulgação e incentivo do MINEDH para uso da internet e do endereço electrónico para obter informações sobre a instituição; e (ii) a insuficiência de instrumentos de comunicação (computadores e celulares) para aceder a internet e o endereço electrónico.

Em relação ao nome actual do então MINED e slogan, uma parte significativa e maioritária dos usuários (alunos e professores) não sabem qual é o nome actual do antigo MINED e o respectivo slogan. Isto significa que a marca “MINEDH” não possui total domínio das mentes e preferências dos seus usuários, o que não assegura a existência de plena confiança dos usuários nos seus serviços e na instituição.

- No que tange à reputação do MINEDH, foi analisada com base em quatro (4) dimensões: no tocante à *dimensão emocional*, os usuários (alunos e professores) afirmaram categoricamente que diante do MINEDH, possuem um sentimento emocional que não é de confiança e nem de falta de confiança, mas sim outro tipo de sentimento, como por exemplo de admiração e respeito simplesmente. No entanto, está indecisão dos usuários relativamente ao MINEDH, é resultado de três (3) motivos: (i) os usuários consideram que os serviços do MINEDH, ainda não têm qualidade desejada; (ii) os serviços dos MINEDH não são acessíveis há todos os cidadãos; e (iii) existe actos de corrupção no MINEDH, e sua ECI não consegue criar nos usuários confiança na instituição.

Na temática dos *serviços prestados* pelo MINEDH, os usuários têm uma percepção que os serviços do MINEDH não têm qualidade desejável, capaz de satisfazer as necessidades de educação dos cidadãos de forma cabal, uma vez que persistem os problemas que afectam a sua qualidade, nomeadamente: (i) elevado índice de reprovação escolar; (ii) há insuficiência de quadros qualificados para prover os serviços de educação no geral com qualidade exigida; e (iii) os serviços dos MINEDH ainda não possuem abrangência há todos os cidadãos.

Em relação às *condições de higiene e segurança*, a parte maioritária dos usuários percebem que o MINEDH não oferece condições de higiene e segurança digna nos locais onde são providos seus serviços aos usuários, o que não incentiva maior utilização dos seus serviços e satisfação dos usuários.

Na vertente de *governança do MINEDH*, os usuários consideram que MINEDH não é uma organização pública transparente no exercício das suas atribuições e competências. Essa percepção resulta de três (3) motivos mencionados: (i) existência de pagamento de subornos ou gratificações aos profissionais do MINEDH para acelerar a provisão dos serviços prestados; (ii) A forma actual de esclarecimento de informação sobre o MINEDH ser pouco eficiente, muitas vezes os usuários são obrigados a deslocar-se a instituição, uma vez que através do website é difícil contactá-los; e (iii) os usuários não são consultados quando o MINEDH pretende tomar decisões que afecta a sua situação escolar.

Entretanto, os mesmos usuários relativamente à liderança do MINEDH afirmaram que o actual ministro do MINEDH é bom líder. Essa percepção positiva resulta facto dele possuir os seguintes atributos de líder: (i) possui capacidade de comunicação; (ii) estimula o relacionamento interpessoal; (iii) está próximo ao usuário (alunos e professores); e (iv) é focado nos resultados.

- No que diz respeito à *influência da imagem e reputação na satisfação dos usuários*, os dados colhidos mostraram que a satisfação dos usuários (alunos e professores) não é exclusivamente garantida pelo uso dos serviços do MINEDH, mas também por questões ligados a imagem e reputação do MINEDH, como por exemplo a existência de uma percepção de mau atendimento dos serviços do MINEDH, resultante da não aplicação dos valores do MINEDH, divulgado através do website e outros meios de comunicação social, conduz a insatisfação dos usuários, pois o atendimento do MINEDH não espelha aquilo que a instituição divulga ao público.

Em consonância com este facto, os usuários consideram que os serviços do MINEDH não satisfazem as necessidades dos usuários de forma cabal. Isto significa que, apesar dos usuários consumirem os serviços do MINEDH, o consumo destes serviços por si próprio, não asseguram a satisfação. Porém, existem aspectos ligados a imagem e reputação do MINEDH que afecta negativamente na satisfação dos usuários.

## **6.2 Recomendações**

No decurso da pesquisa, constatou-se um conjunto de aspectos que fragilizam ou minam a gestão da identidade, imagem e reputação do MINEDH, dentre eles destacam-se: (i) Pouca valorização dos funcionários mais antigos do MINEDH, que constitui uma fonte de criação da identidade do MINEDH; (ii) A inexistência na estratégia de comunicação e informação (2010-2016), acções concreto e directa para a promoção da identidade, imagem e reputação do MINEDH; e (iii) Falta de incentivo e divulgação do website do MINEDH, com instrumento moderno de divulgação de informação sobre a instituição e seus serviços.

Como forma de ultrapassar estes e outros problemas no âmbito da gestão da identidade, imagem e reputação institucional, que o MINEDH enfrenta propomos as seguintes sugestões:

- Desenhar actividades e acções concretas de promoção da imagem e reputação do MINEDH, uma vez que até então, essa questão no MINEDH é tratada como simplesmente uma componente ínfima da sua Estratégia de Comunicação e Informação (2010-2016);
- Capacitar maior número de funcionário do MINEDH, de modo que tenha maior domínio da temática da identidade, imagem e reputação institucional, verificou-se durante a elaboração da pesquisa o desconhecimento total desta temática por parte de alguns funcionários;
- Realizar campanha de educação cívica nas unidades escolares, sobre a necessidade de usar as tic's, particularmente sobre como aceder o seu endereço electrónico, que informações são encontradas, e como contactar o MINEDH a partir do seu website; e
- Melhorar a forma de provisão dos serviços do MINEDH, termos de atendimento, qualidade, tratamento aos usuários, pois o público avalia o MINEDH através dos seus serviços e os funcionários que lhe representam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFRIMAP (2012). *Efectiva A Prestação de Serviços Públicos no Sector de Educação*. Maputo: SPF.
- ALMEIDA, Ana L. (2005). *Influência da Identidade projectada na reputação organizacional*. (Dissertação – UFMG), Belo Horizonte.
- ARGENTI, P. A. & FORMAN, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill.
- BOORSTEIN, Daniel J. (1961). *A Imagem*. Polican Books.
- CEEI/ISRI, *Pesquisa Nacional sobre governação e corrupção*, 2010.
- CISTAC, Gilles (2009). *Evolução Constitucional da Pátria Amada*. Maputo: Ciedima.
- COLTRO, Alex (2000). *A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade*. São Paulo: Cadernos de Pesquisa em Administração, Vol. 1, nº 11.
- CONTINHO, Marcelo J. V. (2000). *Administração Pública voltada para o cidadão: quadro-teórico-conceptual*. Brasília: RSP.
- CORNELISSEN, Josep (2004). *Corporate comunitions: theory and practice*. California: SAGE Publication.
- COPALOP, *Evolução histórica da Administração Pública Moçambicana*.
- CHAUI, Marinela (2001). *Convite à Filosofia*. São Paulo: Editora Atlas, 2ª Ed.
- DOS SANTOS, José R. (1992). *O que é comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- DAVIES, G., et al. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- DOWLING, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- DUARTE, Jorge (2003). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídias: Teoria e Técnica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- DUBOIS, Bernard (1994). *Compreender o consumidor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- FERREIRA, J. Carvalho, at all (2003). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MCGraw-Hill.
- FOMBRUN, C. Survey (2000). *Mastering Management*. Nova Iorque: Financial Times.

- FOMBRUN, C. & VAN RIEL, C. (1997). *The Reputational Landscape. Corporate Reputation Review*. London, Vol. 1.
- GARDBERG, N. (2006). *Reputatie, Reputation, Réputation, Reputazione, Ruf: A Cross-Cultural Qualitative Analysis of Construct and Instrument Equivalence*. Corporate Reputation Review, Vol. 9.
- GRACIOSO, Francisco (1995). *Propaganda Institucional: Nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, António C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- HALL, Peter A. & TAYLOR, Rosemary R. (2003). *As Três Versões do Neo-Institucionalismo*. Lua Nova, N 58.
- KOTLER, Philips & AMONSTRONG, Gary (2001). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prince Hall.
- KOTLER, Philips (2008). *Marketing para o século XXI*. 1 ed. São Paulo: Ediouro.
- KOTLER, Philips (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas.
- KUNSCH, Margarida M. K. (1986). *Planeamento de Relações Públicas*. São Paulo: Summus.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5 Ed. São Paulo: Atlas.
- MACIE, Albano (2012). *Lições de Direito Administrativo Moçambicano*. Vol. 1, Maputo: Escolar Editora.
- MACUANE, Jaime J. (2006). *Combate à Corrupção: lições práticas*, Maputo: UEM.
- MARCONI, Marina de Andrade (2001). *Metodologia Científica: para o curso de direito*. 2 Ed. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, Joel & BICUDO, Maria A.V. (1989). *A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo: EDUC/Moraes.
- MOREIRA NETO, D. d. (1998). *Administração Pública Gerencial*. Revista de Direito, Vol. 2, nº4.
- MOURA, Cláudia P. (2008). *História das relações públicas: fragmentados da memória de uma área*. Porto alegre: EDIPUCRS.

- NELSON, Bardin H. (1996). *Sete princípios para formação da imagem*, *Jornal de Marketing*. Vol. 26.
- NHARREGULA, Rafael S. (2006). *O Governo electrónico em Moçambique: uma reflexão sobre políticas públicas de informação*. (Dissertação-Mestrado), Niterói.
- PIRES, Aníbal (2002). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. 3 ed. Lisboa.
- Ponzi, L. J., et al. (2011). *RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review*. Vol. 14.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva.
- REICHHLD, F. (2001). *Lead for loyalty*. *Harvard Business Review*. Vol. 79.
- ROCHA, J. Oliveira (2011). *Gestão Pública: teorias, modelos e prática*. Lisboa: Escolar editora.
- SERRA, J. Paulo (2007). *Manual de teoria de comunicação*. Covinhã: Labcom.
- TAJADA, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la Imagem de la empresa*. Madrid: ESIC.
- TORQUATO, Francisco G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- VANCE, Patrícia S. & ÂNGELO, Cláudio F. (2007). *Reputação corporativa: uma revisão teórica*. São Paulo: USP.
- VILAR, Emílio T. (2006). *Imagem Organizacional*. Lisboa: Quimera.
- VILARES, Manuel J. & Coelho, Pedro S. (2013). *Satisfação e lealdade do cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- ZÉMOR, Pierre (1995). *La communication publique*. Puf, Col. Que sais-je? Paris.

#### **Documentos Electrónicos e Site da Internet**

- Conselho Municipal de Maputo (2010). *Perfil Estatístico do Município de Maputo 2007-2008*, Maputo, CMM; disponível em: [www.cmmaputo.gov.mz](http://www.cmmaputo.gov.mz) acessido ao 10 de Agosto de 2015, às 13 horas.
- FERRARI, Fabrício (2004). *Estatística Básica*. Disponível em: <http://www.ferrari.pro.br/home/documents/FFerrari-Curso-Estatistica-Basica.pdf>, acessido ao 17 de Setembro de 2015, pelas 21 horas.

- KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. Disponível em [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/TextoMargarida.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/TextoMargarida.pdf) Acesso em 20 Julho de 2015, às 17horas.
- MACAU (2014), situação dos professores, disponível em: <http://www.opais.com.mz/situaçãodosprofessores> pdf., acedido em 18 de Setembro de 2015, pelas 22 horas.
- [www.medh.gov.mz](http://www.medh.gov.mz)
- [www.gabimened.gov.mz](http://www.gabimened.gov.mz)
- [www.Soldoindico.com.mz](http://www.Soldoindico.com.mz)

### **Documentos oficiais**

- Ministério da Educação. Carta de Serviços Prestados. Maputo;
- Relatório de implementação da Estratégia de Comunicação e Informação (2010-2016), dos anos 2013 e 2014.
- Anúncio da Reunião Geral dos Funcionários do MINEDH, publicado no dia 24 de Abril de 2015.

### **Legislação**

- Resolução nº 1/2011 de 14 Abril - Estatuto Orgânico do Ministério da Educação.
- Decreto Presidencial nº 7/2010 de 19 de Março – Define as atribuições e Competências do Ministério da Educação.

<b>Entrevistado</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Contacto</b>	<b>Cargo</b>
Dr. Jordão Nuvalé	24/06/2015	821081905 840485970	Assessor de Comunicação do Gabinete do Ministro
Dra. Marta Thembissa	19/10/2015	828401130	Chefe de Departamento de Recursos Humanos.

# **ANEXOS**

**ANEXO I: Guião de Entrevista no Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano**

Chamo-me Carlos Luís Mafumissa, estudante do curso de Administração Pública na UEM, este é meu cartão de estudante. Vim para cá, porque estou levando a cabo um estudo que visa analisar a Identidade, Imagem e Reputação deste Ministério no período de 2012- 2014. Gostaria de saber o seu nome e a função que desempenha na organização se permite-me.

1. Que serviços são prestados pelo MINEDH?
2. Como é feita a divulgação dos serviços prestados para os cidadãos?
3. Como os usuários podem ter informações sobre MINEDH e seus serviços?
4. Como verificam a satisfação dos usuários dos serviços públicos no MINEDH?
5. Quais são os programas ou actividades para promoção da Imagem do MINEDH?
6. O MINEDH já adoptou uma campanha publicitária para promoção da sua imagem?
7. Como os funcionários são transmitidos os objectivos do MINEDH?
8. Existe prémios para os melhores funcionários da instituição?
9. MINEDH valoriza os funcionários mais antigos? Como o faz?
10. Como é divulgada os valores, missão e visão do MINEDH para os funcionários?

Agradecemos a sua participação no estudo, e prometo fazer um bom uso da informação e da imagem da instituição. Poderia ficar com o seu contacto, caso queira ter mais esclarecimentos seria muito útil para mim.

O meu contacto é 822995837 e o meu endereço electrónico é [cmfumissa@yahoo.com](mailto:cmfumissa@yahoo.com);

Caso queira ficar com as cópias do meu B.I e CARTÃO DE ESTUDANTE, eles estão a sua disposição.

Obrigado pela atenção dispensada, continuação de excelente trabalho!

**ANEXO II: Guião de Entrevista do Público-Alvo.**

<b>Nº do Inquerido</b>	<b>Nome do Inquiridor</b>
Escola.....	
<i>Data de Preenchimento do questionário</i> ...../...../2015	
<b>EXPLICAR O OBJECTIVO DO QUESTIONÁRIO PARA O ENTREVISTADO</b>	
<p>Boa tarde/Boa noite, Chamo-me....., estudante da UEM, lhe apresento meu cartão de estudante para confirmar, estamos aqui para fazer uma pesquisa sobre a satisfação dos serviços prestados pelo MINEDH. Os dados recolhidos aqui serão usados para estudo da Imagem e Reputação do ministério perante o seu público-alvo. Agradecemos a sua colaboração e acrescentar que não necessita dizer o seu nome, pois, a entrevista vai ser mantida em anonimato, será confidencial e vai durar apenas 10 minutos.</p>	

**NOTA IMPORTANTE!!!**

Caro Inquiridor (a) é necessário perguntar a *Idade, Nível de Escolaridade* ou *Classe Que Lecciona* o entrevistado. Caso exista algum receio incentive o entrevistado a responder, lembrando que a entrevista será mantida em anonimato e é confidencial, por isso não precisa dizer o seu nome.

**Q 1: Idade do entrevistado**..... (Anos).

**Q 2: Nível de escolaridade ou Classe que Lecciona**..... (Classe).

<b>Ensino Secundário Geral</b>		
1º Ciclo	2º Ciclo	Outros
1	2	3

**Q 3: Qual é o seu sexo** (não questionar)?

<b>Masculino</b>	1
<b>Feminino</b>	2

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

**Q 4: Em que local da Cidade de Maputo, situa-se a tua escola (não questionar)?**

<b>Na zona cimento</b>	1
<b>Na zona periurbana</b>	2
<b>Outros.....</b>	3

**Seccção I: Sobre Imagem e Identidade Visual do MINEDH**

**ATENÇÃO INQUERIDOR:** clarificar ao entrevistado que as questões estas relacionados com a Imagem e Identidade visual.

**Q 5:** Conhece os serviços prestados pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH)?

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

**Q 6:** (*se sim*) Quais dos serviços ofertados pelo Ministério já usou?

<b>Formação de professores</b>	1
<b>Distribuição de Materiais escolares</b>	2
<b>Licenciamento de escolas privadas</b>	3
<b>Outros.....</b>	4

**Q 7:** Como têm acesso as informações sobre o Ministério e seus serviços prestados?

<b>Através do Website</b>	1
<b>Publicidade na Rádio e Televisão</b>	2
<b>Secretaria do MINEDH</b>	3
<b>Outros.....</b>	4

**Q 8:** Conhece o Website do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humanos?

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

Q 9: (se sim) o que achou dos conteúdos que estão no Website do Ministério?

<b>Têm conteúdo actualizado e organizado</b>	1
<b>Têm fraco conteúdo e não organizado.</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

Q 10: Conhece a missão, visão e valores do Ministério de Educação e Desenvolvimento humano?

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não Sabe</b>	3

Q 11: Sabe qual é o Slogan, logótipo ou nome actual do antigo Ministério da Educação?

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

**Secção II: Sobre a Satisfação dos Usuários**

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** esclarecer ao entrevistado que as questões estão ligadas com satisfação dos usuários do MINEDH.

O que acha:

Q 12: Do atendimento dos serviços do MINEDH?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 13: Do tempo de espera para ter acesso aos serviços prestados?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 14: Do desempenho dos funcionários do MINEDH, na prestação dos serviços?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 15: Da forma de esclarecimento de dúvidas e informação dos usuários no MINEDH?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 16: Da agilidade e rapidez dos funcionários na prestação dos serviços?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 17: Do tratamento dos cidadãos dados pelos funcionários do MINEDH?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

Q 18: Dos edifícios onde são prestados os serviços de educação?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não Sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 19: Dos procedimentos para ter acesso aos serviços prestados?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

Q 20: Dos meios usados pelo MINEDH para responder os pedidos dos cidadãos?

<b>Muito Boa</b>	1	<b>Boa</b>	2	<b>Muito Má</b>	3	<b>Má</b>	4	<b>Não sabe</b>	5
------------------	---	------------	---	-----------------	---	-----------	---	-----------------	---

**Secção III: Sobre a Reputação do MINEDH**

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** esclarecer ao entrevistado que as questões estão ligadas com a Reputação do MINEDH, encontram-se subdivididos em quatro (4) partes: **Emocional, Serviços, Ambiente de trabalho & Governança.**

**Parte I: Emocional dos usuários**

Q 21: Que sentimentos têm do MINEDH?

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!

<b>Confiança</b>	1
<b>Falta de confiança</b>	2
<b>Admiração e Respeito</b>	3
<b>Outros.....</b>	4

**Parte II: Serviços prestados**

Q 22: os serviços do MINEDH têm qualidade?

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

Q 23: Satisfaz a necessidade do cidadão?

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

Q 24: Acha que o serviço público de educação é acessível a todos os cidadãos?

**ATENÇÃO INQUIRIDOR:** não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!

<b>Sim</b>	1
<b>Não</b>	2
<b>Não sabe</b>	3

**Análise de Identidade, Imagem e Reputação do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (2012-2014)**

<b>Parte III: Ambiente de Trabalho</b>		<b>Sim</b>	1
Q 25: Os serviços do MINEDH são prestados em infra-estruturas boas?		<b>Não</b>	2
		<b>Não sabe</b>	3
Q 26: Há segurança e higiene no local onde presta-se os serviços de educação para os cidadãos?		<b>Sim</b>	1
		<b>Não</b>	2
		<b>Não sabe</b>	3
<b>Parte IV: Governança</b>		<b>Sim</b>	1
Q 27: As pessoas são tratadas de forma igual na prestação dos serviços no MINEDH?		<b>Não</b>	2
		<b>Não Sabe</b>	3
Q 28: Acha que MINEDH é transparente e aberto ao cidadão?		<b>Sim</b>	1
<b>ATENÇÃO INQUIRIDOR: não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!</b>		<b>Não</b>	2
		<b>Não Sabe</b>	3
Q 29: Acha que actual ministro da educação é bom líder?		<b>Sim</b>	1
		<b>Não</b>	2
		<b>Não Sabe</b>	3
Q 30: acha que o MINEDH é bem administrado?		<b>Sim</b>	1
<b>ATENÇÃO INQUIRIDOR: não indicar as opções e assinalar todas as respostas do entrevistado!</b>		<b>Não</b>	2
		<b>Não Sabe</b>	3

Agradeço a sua atenção e colaboração; tenha um óptimo dia!

Em caso de dúvida contacte o nº 822995837 (Carlos L. Mafumissa) ou o email:

[cmafumissa@yahoo.com](mailto:cmafumissa@yahoo.com)

### ANEXO III: Instrução Prática dos Inquiridores

#### Guião do Inquiridor

#### 1. Pessoas excluídas do inquérito

Não podem ser entrevistadas:

- Alunos e professores que não fazem parte das escolas escolhidas;
- Alunos e professores que não estão no nível pré-universitário;
- Alunos (as) menores de 16 anos;
- Professores estagiários;

#### 2. Pessoas a entrevistar

Caro inquiridor (a) para o êxito desta pesquisa são permitidas entrevistar:

- Alunos e professores do nível pré-universitários do curso diurno e nocturno;
- Alunos com idade superior há 16 anos;
- Os entrevistados podem ser homens e mulheres;

#### Código de Conduta dos Inquiridores

O inquérito deverá considerar os seguintes preceitos:

- É proibido atender celulares durante a entrevista e em frente do entrevistado;
- Não ultrapassar o tempo de entrevista, definido para cada entrevistado, fixado em dez (10) minutos;
- Não é permitido fazer promessas ao entrevistado; sendo assim é importante esclarecê-lo na apresentação que esta é uma pesquisa de fim académica, pois as informações recolhidas serão usadas para saber a percepção dos cidadãos em relação as organizações públicas;
- O inquiridor é único que pode dar e receber questionário dos entrevistados, de modo a garantir a integridade da pesquisa;
- Os inqueridos terão direito a alimentação e recargas telefónicas, tendo em conta que abrangem o período curso nocturno.

*Organizador da pesquisa*

**Carlos Luís Mafumissa**