

A Gestão de Pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique: Desafios Estratégicos

Mafalda Melta Augusto Mussengue^a, Ana Cristina Limongi-França^b

^a Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Mestre em Administração – Recursos Humanos - pela FEA/USP (2008).

^b Professora Associada da Universidade de São Paulo. Psicóloga. Mestre em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP (1990). Doutora em Administração - Recursos Humanos - pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP (1996).

Palavras-chave:

Gestão Estratégica de
Pessoas.
Estratégia
Organizacional.
Função Pública.

Resumo

O desenvolvimento socioeconômico de uma nação depende, fundamentalmente, do nível de formação e qualificação dos seus cidadãos. Nesse processo de desenvolvimento, a Ciência e a Tecnologia desempenham papel vital, especialmente num país como Moçambique, com cerca de 21 milhões de habitantes, a maioria dos quais sem acesso à educação formal, havendo, ainda, cidadãos a viverem abaixo do nível de pobreza absoluta. Considerando a relevância do assunto, para o país, esta pesquisa teve por objetivo estudar a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) de Moçambique, esperando contribuir para melhorar essa gestão que, por sua vez, poderá contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos do país, dada a importância estratégica do MCT, nesse processo. Foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva, com dados qualitativos e quantitativos, usando o estudo de caso único. O MCT tem, hoje, um total de 185 funcionários. Em 2008, ano em que esta pesquisa foi realizada, tinha um total de 103 funcionários, 87 dos quais, trabalham na sede do Ministério que funciona em Maputo e os restantes 16, a residir nos Centros Regionais e Núcleos de Ciência e Tecnologia, localizados fora de Maputo. Por conveniência logística e de tempo, definiu-se como universo para a pesquisa, a totalidade dos funcionários do MCT, localizados na cidade de Maputo (87). Para a coleta de dados quantitativos foram distribuídos questionários a todos os funcionários do MCT na cidade de Maputo, de onde se obtiveram 46 questionários respondidos, considerados válidos para o propósito da pesquisa, ou seja, 52%. Foram também realizadas entrevistas com sete membros da gestão de topo do MCT, incluindo o Ministro da Ciência e Tecnologia. A coleta de dados foi realizada em Maputo, pelas pesquisadoras, em 2008. As evidências coletadas indicam a existência de alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia do MCT, embora existam algumas deficiências nessa gestão. Como resultado da reflexão do Governo, para a melhoria da gestão pública em Moçambique, já estão em curso mudanças nas Leis que regulam a gestão de pessoas na Função Pública, o que abre o caminho para as mudanças na filosofia, políticas e práticas de gestão, sugeridas nesta pesquisa. Durante a realização da pesquisa, verificou-se que existem espaço e necessidade de realização de estudos interessantes e relevantes relacionados com o Modelo de Gestão de Recursos Humanos na Função Pública, tendo em vista a melhoria da gestão dos serviços públicos no país.

Key words:

Strategic People Management.
Organizational Strategy.
Public Service.

Abstract The socioeconomic development of a nation depends largely on the level of education and training of its citizen. In this development process, Science and Technology play an important role, especially in a country like Mozambique, with about 21 million inhabitants, where the majority do not have access to a formal education and, an important proportion of the families live under absolute poverty conditions. Considering the relevance of this issue for the country, the present research has been developed with the aim of studying the management of people in the Ministry of Science and Technology, hoping to contribute for the improvement of that management in this Ministry, which, in turn, may contribute for the development of the human resources in Mozambique, taking into account the strategic importance of the Ministry, in this process. Using a case study, the research was exploratory, descriptive, with quantitative and qualitative data. The MCT has, today, a total of 185 staff. In 2008, year in which this research was carried out, had a total of 103 staff, 87 of which, working at the headquarters of the Ministry, in Maputo and the remaining 16, living in Regional Centers of Science and Technology, located outside of Maputo. By logistic convenience and time, was defined as universe of the research, all the staff of the MCT located in the city of Maputo (87). For the collection of quantitative data, questionnaires were distributed to all staff of the MCT in the city of Maputo. From that number of staff, 46 questionnaires were answered and considered to be valid for the purpose of research (52%). Interviews were also made with seven members of the top management of the MCT, including the Minister for Science and Technology. The data collection was held in Maputo, by the researchers, in 2008. The results suggest that the human resources strategy is in line with the strategy of the Ministry. The study identified some limitations that suggest the need for some changes on the philosophy, policies and practices that support the human resources management. It was observed that, as a result of a Government reflection, some changes in the Law, in order to improve public services in Mozambique, are in place, which may facilitate the implementation of the chances suggested in this research. During the realization of the research, we found that there is space and the need for interesting and relevant studies related to the model of management of human resources in the Public Sector, with a view to improving the management of public services in the country.

1 INTRODUÇÃO

A Ciência e Tecnologia desempenham um papel vital no desenvolvimento socioeconômico de um país. No entanto, para que a Ciência e Tecnologia se desenvolvam, é necessário que o país tenha uma massa crítica constituída por pessoas qualificadas, capazes de levar a cabo atividades de pesquisa que promovam esse desenvolvimento.

Os programas de desenvolvimento de um país são orientados por políticas governamentais, dado que, para além de requererem a definição de prioridades de investimento e alocação de recursos, envolvem diferentes atores e, por isso, devem ser adequadamente coordenados e implementados, de forma faseada. A execução dos programas de desenvolvimento dos recursos humanos fica, normalmente, a cargo dos Ministérios da Educação e Cultura e do Ministério da Ciência e Tecnologia, que são os órgãos do Estado que coordenam a Educação,

em todos os níveis, bem como as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento.

Tal é o caso de Moçambique, um país localizado na costa oriental de África, com uma população de 20.366.795, sendo 9.842.760 Homens e 10.524.035 Mulheres. A maioria da população (68,8%) vive nas zonas rurais, com a sua economia baseada na agricultura. A República de Moçambique conquistou a sua independência do colonialismo português, em 25 de Junho de 1975, sendo, portanto, uma nação jovem (35 anos). Tem como pontos fortes, uma população essencialmente jovem e uma grande riqueza em recursos naturais (solos férteis, reservas marinhas, madeira, pedras preciosas, gás natural, potencial hidroelétrico), constituindo um grande potencial para o seu desenvolvimento. Tem, no entanto, um fraco desenvolvimento do capital humano, falta de mão-de-obra especializada, de gestores e de técnicos e é altamente dependente de produtos manufaturados, importados. Tem, também, um alto nível de

desemprego e uma elevada taxa de subemprego.

Problema de Pesquisa e Objetivo

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

Moçambique tem, ainda: altos níveis de analfabetismo e um alto índice de pobreza absoluta (AGENDA 2025, 2003); registra-se um desenvolvimento e alastramento do HIV-SIDA (AIDS);¹ e a prevalência de endemias como a malária, tuberculose, cólera e diarreias, com graves conseqüências nos níveis demográfico, social e econômico. O País é, também, vulnerável às calamidades naturais, essencialmente cheias, secas e ciclones. Nesse contexto, a Educação, é a condição de base para o desenvolvimento dos Recursos Humanos e fundamental para formar a massa crítica necessária para reverter esse quadro crítico. Como resultado da adoção de uma série de programas e políticas do Governo, na área da Educação, o número de estudantes foi crescendo e, a par disso, o corpo docente e investigad'or (CDI) também tem crescido.

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

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

Tendo em conta a relevância do assunto, no

contexto moçambicano, esta pesquisa teve por objetivo estudar a gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia, esperando poder contribuir para a melhoria dessa gestão que, por sua vez, poderá contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos do país, bem como, para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos moçambicanos, dada a importância estratégica deste Ministério, na formação e desenvolvimento do capital humano. método científico.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

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

¹ SIDA – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida. É desta forma que se refere à AIDS em Moçambique

qualificação e desenvolvimento profissional cada vez maior, procurando garantir a sua competitividade profissional, tanto na empresa, como no mercado, procurando melhor qualidade de vida, entre a satisfação de outras necessidades.

Longo (2007) afirma que o desenvolvimento tecnológico, essencialmente no campo, das tecnologias de informação e comunicação (TICs), das fontes de energia e da biogenética, assim como a incorporação da mulher no mundo do trabalho, são mudanças a que se assiste nas duas últimas décadas. Essas transformações afetaram as relações das pessoas no trabalho, bem como os valores culturais e princípios que orientam tais relações. A combinação desses fatores resulta na necessidade de as organizações refletirem e reverem a forma de gestão do seu pessoal, considerando a importância do fator humano na garantia da competitividade das organizações modernas.

Como resultado dessas reflexões e revisões, por parte das organizações, a gestão de pessoas tem evoluído, no sentido de deixar de ser apenas uma função da organização, com atribuições meramente burocráticas, de caráter administrativo, passando a ter um papel estratégico na sua gestão. As pessoas passam a ser vistas como um recurso fundamental para garantir a administração e manutenção da vantagem competitiva das empresas. Com essa evolução, argumenta Albuquerque (2002, p. 39), a gestão de pessoas deixa de ter um caráter de controle e passa a adotar políticas e práticas que buscam o comprometimento das pessoas com a organização. A estrutura organizacional passa a ser menos rígida, privilegiando o trabalho em equipe e um diálogo mais aberto entre os níveis hierárquicos. As relações deixam de ser de controle, passando a desenvolver-se na base da confiança mútua, colaboração e solidariedade. No novo modelo de gestão de pessoas, as contratações são feitas visando uma carreira longa e flexível dentro da organização, com ênfase no desenvolvimento dos trabalhadores.

A literatura aponta a existência de diferentes modelos teóricos que tentam identificar os determinantes das práticas de gestão de RH, bem como diferentes sistemas de gestão de Recursos Humanos. No entanto,

[...] as organizações raramente têm um único sistema de RH que abrange todos os funcionários. Na verdade, a maioria das organizações tem pelo menos dois sistemas (p.e. gerencial ou por hora). O termo arquitetura de RH tornou-se largamente aceite como uma forma

de descrever múltiplos sistemas de RH, dentro de uma organização (LENGNIK-HALL et al., 2009, p. 73).

Os autores referenciados até aqui (Albuquerque, 1999, 2002; Fleury; Fleury, 1995; Fleury, 2002; Albuquerque; Limongi-França, 1998; Fischer, 2002; Nigro, 1966; Dutra, 2006; Limongi-França, 2007; Longo, 2007) ajudam a depreender que a gestão de pessoas é um tema atual e tem merecido atenção das organizações. Conseqüentemente, novos conceitos e modelos têm sido aplicados, embora a gestão de pessoas seja uma atividade antiga.

Existem várias formas de definir a gestão ou administração de pessoas. Para Limongi-França (2007, p. 5), por exemplo, é o “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional”, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso e inovação. A autora recomenda que, na gestão de pessoas, sejam considerados quatro princípios importantes sobre o comportamento humano, que a seguir se indicam: (i) *comportamento humano é baseado no que se percebe*; querendo dizer que as pessoas reagem de acordo com o que elas percebem, ou seja, reagem com base nos seus sentidos (ver, ouvir, sentir); (ii) *as pessoas são diferentes entre si*; é preciso considerar que as pessoas podem ter percepções e reações diferentes umas das outras, diante da mesma realidade; (iii) *as pessoas não se comportam por acaso*; ou seja, há sempre uma razão que explica as reações e o comportamento das pessoas; (iv) *existem diferentes formas de influenciar o ser humano*; esse princípio nos lembra que diversos meios podem ser usados para influenciar o comportamento das pessoas, podendo ser, por exemplo, por intermédio de formação, religião, convivência, etc.

No entender de Dutra (2006, p. 17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Note-se que existe a necessidade de combinar os objetivos da empresa, com o das pessoas que nela trabalham. Essa conciliação passa pela existência de uma integração entre a estratégia da empresa e a gestão de RH.

Nesse contexto, Wright e McMahan (1992), afirmam que a gestão estratégica das organizações, passou a ser preocupação nos Estados Unidos e, conseqüentemente, este interesse se refletiu nas várias funções das organizações. Daí surge a

necessidade da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e de sua integração no processo de gestão estratégica da organização. Os autores ressaltam que, por se tratar de um tema relativamente recente, ainda não há consenso sobre a definição de “gestão estratégica de recursos humanos” e tão pouco sobre a delimitação deste campo. Argumentam que tem sido difícil diferenciar “gestão de recursos humanos” de “gestão estratégica de recursos humanos” por não existir ainda um suporte teórico sólido que ajude a entender claramente o papel da gestão de RH, bem como as determinantes da existência de diferentes práticas de RH. Tentando fazer a distinção entre estes dois conceitos, Wright e McMahan (1992) definem a Gestão Estratégica de Recursos Humanos como uma forma planejada de implantação e gestão de recursos humanos e as atividades destinadas a permitir o alcance dos objetivos e metas de uma organização. Os autores enfatizam que esta definição apresenta dois aspectos que distinguem a GERH da Gestão de RH tradicional: Ela faz ligação entre a gestão de RH e o processo de gestão estratégica da organização, por um lado, e realça a necessidade de coordenação entre as diferentes práticas de gestão de RH, por outro.

Depois de uma profunda revisão bibliográfica, Delery e Doty (1996) definiram três categorias para agrupar os pesquisadores de RH, tendo em conta as perspectivas que adotam na definição de Gestão Estratégica Recursos Humanos: A perspectiva *Universalista* – que defende que existem “melhores práticas” de GERH e que todas as organizações deveriam adotá-las, para obter melhores resultados no seu desempenho. A perspectiva *Contingencial* – que preconiza que o conjunto das práticas de GERH depende da estratégia organizacional. Por outras palavras, deve existir um alinhamento entre a estratégia do negócio e a GERH. Por último, a perspectiva *Configuracional* – que recomenda a busca da configuração ideal, ou seja, o alinhamento máximo entre as variáveis da estratégia de negócio e as práticas de RH. Este ajuste é dinâmico, entre as práticas de RH e a estratégia do negócio, sendo que não existe variável independente nem dependente.

Cada uma das perspectivas defende que a gestão de RH tem impacto no desempenho e nos resultados da organização. O desafio está em “como avaliar os resultados da gestão de pessoas?” A dificuldade, apontam Oliveira, Muritiba e Limongi-França (2005) está nos seguintes fatores: (1) na maior parte das

organizações, não existe esta prática de avaliar os resultados da gestão de pessoas; (2) a área de RH, nem sempre é tratada como parceiro estratégico, pela alta cúpula das empresas; (3) o mito difundido entre os profissionais de que os resultados da gestão de pessoas são subjetivos e, por isso, impossíveis de avaliar; (4) a falta de clareza sobre que resultados se espera alcançar, para além do fato de os resultados serem influenciados por outros fatores que transcendem a gestão de RH; e finalmente (5) o perfil técnico e de formação do profissional de RH, que pode trazer dificuldades na sua aptidão para avaliar os resultados da gestão de pessoas.

2.1.1 As Funções do Processo de Gestão de Pessoas

Fombrun, Tichy e Devanna (1984) propõem um modelo a que chamaram Ciclo de RH, destacando quatro funções básicas, normalmente, desempenhadas por qualquer organização, no processo de gestão de pessoas, nomeadamente a *seleção, avaliação, recompensas/reconhecimento e desenvolvimento*. Para esses autores, o *desempenho*, tanto individual como organizacional, depende daquelas componentes da gestão de pessoas. A seleção influencia no desempenho porque é a partir dela que se identificam as pessoas para realizar as tarefas definidas pela estrutura organizacional. A avaliação identifica as pessoas com melhor desempenho e garante a definição justa e equitativa das recompensas, para além de identificar as necessidades de formação das pessoas com menor nível de desempenho. O desenvolvimento também prepara as pessoas para desempenharem melhor as suas tarefas atuais e/ou para o desempenho de tarefas futuras. Prosseguindo, os autores argumentam que o desempenho não é só função do sistema de gestão de pessoas, mas também da estrutura formal da organização e da estratégia escolhida para responder às oportunidades e ameaças do ambiente. Confirmando a relevância do ambiente, referida também por Albuquerque (2002), Almeida (2003) e Almeida e Fischmann (1991), Fombrun, Tichy e Devanna (1984) falam na influência das forças econômicas, políticas e culturais, na gestão estratégica das organizações.

Limongi-França (2007, p. 29) faz referência ao processo de recrutamento, não incluído no modelo de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) que precede

à seleção. O recrutamento e seleção consistem no processo por meio do qual se faz a identificação das pessoas para preencher as vagas existentes na organização. “O Recrutamento e Seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da [organização]”. A competição e a concorrência, que caracterizam o ambiente das organizações, refletem-se na disputa por profissionais de qualidade, que contribuam para assegurar a competitividade das organizações.

Para além da necessidade de gerir as funções incluídas no ciclo de RH, de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) (Recrutamento e Seleção; Salários e Benefícios; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de *Performance*), Limongi-França (2007) acrescenta que, atualmente, é fundamental que as organizações realizem ações que promovam a *Qualidade de Vida no Trabalho e Atividades de Cidadania*

Qualidade de Vida no Trabalho

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

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

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

Responsabilidade Social Empresarial

Segundo Fischer, R. (2002),

o exercício de responsabilizar-se pelo social, [...] deve estar inserido em um conceito mais amplo e mais abrangente, que é o conceito de cidadania. Mais amplo porque abarca não apenas as responsabilidades

económico-financeiras, mas também aquelas de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. Mais abrangente porque incorpora os direitos que asseguram a vida em sociedade: direito à vida, à liberdade, à segurança, à expressão, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos (FISCHER, R., 2002, p. 222).

A atualidade do conceito de cidadania organizacional e a repercussão que vem tendo na mídia, levam algumas organizações a declararem-se empresas cidadãs, por algumas atividades que praticam, quando, na realidade, elas não passam de atividades pontuais, que não beneficiam a sociedade, mas sim os próprios funcionários. A Motivação para a responsabilidade social está na expectativa dos resultados económicos, assumindo perante os funcionários um carácter instrumental, sem a preocupação com valores, nem com os reais benefícios a todos os *stakeholders* da empresa (MATTONI; PENA; QUEIROZ, 2007). Nesse sentido, Fischer, R. (2002, p. 223) comenta que “uma gestão de [RH] eficiente, mais ‘generosa’, sempre traz retornos à organização. Pode ser estimulada [...] mas não deve se confundir com as estratégias de atuação social, que visam [...] retornos para a comunidade ou a sociedade.”

Ao exercer atividades de cidadania, independente da atividade-fim da organização, esta deve preocupar-se com diretrizes que assegurem o exercício dos direitos dos cidadãos, visando o seu desenvolvimento pessoal contínuo, e a garantia da sua dignidade, como ser humano, independentemente da sua origem, das suas características pessoais, dos seus valores, crenças, ou condição social. (FISCHER, R., 2002).

2.1.2 Características da Nova Gestão de Pessoas

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

profissional, estão predispostas a encarar maiores desafios profissionais e procuram uma contínua qualificação e atualização profissional, para permanecerem profissionalmente competitivas. Casado (2002) ressalta que as políticas atuais de gestão de pessoas deixaram de considerar o papel profissional, independente e dissociado dos aspetos pessoais que tornam o indivíduo com características próprias. Pelo contrário, a nova gestão de pessoas procura entender e extrair benefícios desses aspectos pessoais, que potencializam o desempenho profissional do indivíduo.

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

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

2.1.3 A Nova Gestão de Pessoas na Função Pública

Tal como vem ocorrendo no setor privado, no setor público há necessidade de mudanças na forma de gestão do pessoal. Elas têm efetivamente ocorrido, embora a um compasso histórico mais lento. Dito de outra forma, as mudanças no setor público são mais recentes relativamente às do setor privado. Por outro lado, essas mudanças ocorrem de formas e em momentos diferentes de país para país, embora com características semelhantes.

A preocupação com a gestão de pessoas no setor público tem crescido no seio daqueles que dirigem esse setor. Recorde-se que a Função Pública

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

Toda a revolução que houve à volta da gestão de pessoas, afetou também o setor público, desencadeando o surgimento das novas divisões de pessoal. É assim que surge, então, a Nova Gestão Pública que tenta contrariar a idéia de que as instituições públicas são ineficientes. Há todo o interesse em desburocratizar o sistema público, ao mesmo tempo em que se tenta mudar o comportamento dos funcionários públicos, trazendo alguns princípios de gestão típicos da gestão privada: passa a haver uma preocupação com os resultados tangíveis e a criação de valor, em vez de simplesmente cumprirem-se as regras estabelecidas; passa a valorizar-se o desempenho, o empreendedorismo e a prestação de contas, em vez de cumprirem-se, apenas, as responsabilidades e a rotina administrativa; a gestão tende a ser descentralizada, em vez de centralizada.

3 CARACTERIZAÇÃO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é um Órgão de âmbito nacional, com grande importância estratégica no desenvolvimento de Moçambique, com a função de coordenar as atividades da área de Ciência, Tecnologia e Inovação.

O Ministério de Ciência e Tecnologia é o órgão central do aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objetivos, políticas e planos definidos pelo Governo, determina, regulamenta, planifica, coordena, desenvolve, monitoriza e avalia as atividades, no âmbito da ciência e tecnologia. FONTE: Disponível em <www.mct.gov.mz>. Acessado em: 30 de Março de 2008.

3.1.1 Estrutura Organizacional

O MCT tinha, em 2008, 108 funcionários em tempo inteiro e em regime de exclusividade, 87 dos quais, sediados em Maputo e os restantes, nos Centros e Núcleos Regionais de Ciência e Tecnologia

(CRCT). Desses funcionários, 13 são doutorados, oito mestres, 51 bacharéis, 20 com ensino médio, 11 com ensino secundário e cinco com ensino básico. Por ser um Ministério recém criado, a contratação de funcionários ainda está em processo; Cabe mencionar que de 2008 a 2010, o número de funcionários cresceu. Hoje o MCT tem 185 funcionários, dos quais 93 estão sediados no órgão central, em Maputo, 28 no CRCT do Norte do país, 28, igualmente, no CRCT do Centro do País e 36, no CRCT do Sul.

O MCT é constituído pelas seguintes Unidades Orgânicas: Gabinete do Ministro (GM), Direção Nacional de Infra-Estruturas e Sistemas de Informação (DISI), Direção Nacional de Investigação, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico (DIIDT), Direção de Administração e Recursos (DAR), Direção Nacional de Plano, Estatística e Cooperação (DPEC), Centro de Documentação e Recursos Digitais (CDRD) e três Centros Regionais de Ciência e Tecnologia (CRCT), para as zonas Norte, Centro e Sul do País.

No MCT, a Gestão de Pessoas é feita pela Direção de Administração e Recursos (DAR). A base de gestão dos funcionários é o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE). Sendo órgão do Estado, o MCT não tem competência para ter práticas de gestão de pessoas diferentes das preconizadas no EGFE, que constitui a legislação de referência para todos os órgãos do Aparelho do Estado. É oportuno referir que foi aprovado, pela Assembleia da República, em Março de 2009, um novo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), que traz mudanças positivas para a gestão dos funcionários públicos.

3.1.2 O Papel do MCT no Desenvolvimento de Recursos Humanos

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

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

A elaboração da ECTIM baseou-se num processo de consulta a todos os atores principais, em nível nacional, tendo esse processo resultado na determinação de nove (9) áreas estratégicas, nas quais o país deve concentrar-se para tirar as maiores vantagens competitivas. Essas áreas são: Desenvolvimento de Recursos Humanos; Agricultura; Educação; Saúde; Energia; Ciências Marinhas e Pescas; Construção; Água; e Recursos Minerais. Foram definidos para a ECTIM, dez objetivos estratégicos, sendo um deles, “promover o desenvolvimento de recursos humanos [em] todos os níveis, nas áreas de ciência, tecnologia e inovação” (ECTIM, 2006, p. xv).

O desenvolvimento dos recursos humanos de Moçambique passa por um trabalho conjunto entre o MCT e as instituições de ensino superior, na componente de ciências, pois o sucesso da estratégia depende da formação e retenção de cientistas e engenheiros. Para enfrentar o problema da falta acentuada de pesquisadores no país, foi desenhado e aprovado o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Ciência Tecnologia e Inovação.

O Plano prevê, de forma faseada, atingir os 6.595 pesquisadores em 2025, formados nas seguintes áreas: Ciências Naturais (15%); Engenharia e Tecnologia (20%); Ciências Médicas (20%); Ciências Agronômicas (20%); Ciências Sociais (12,5%)²; e Ciências Humanas, também, (12,5%).

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

Assim sendo, o MCT tem por missão assegurar a realização de atividades de investigação, ficando para os outros Ministérios a função de acompanhar a sua implementação, nas respectivas áreas de atuação. Na implementação da ECTIM, o MCT estará a atuar como o órgão gestor, e ficará envolvido na planificação, acompanhamento, monitoria e avaliação de programas. É importante que no processo de implementação haja coordenação e cooperação entre os Ministérios, em vez de uma relação de competição.

² Em Moçambique, existem muito mais pessoas formadas em ciências sociais, do que nas outras áreas. Assim sendo, o Plano prevê promover algum ajuste no atual desequilíbrio entre as áreas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O MCT tinha, em 2008, um total de 103 funcionários, 87 dos quais, trabalham na sede do Ministério que funciona em Maputo e os restantes 16, a residir nos Centros Regionais e Núcleos de Ciência e Tecnologia (CRCT), localizados fora de Maputo. Por conveniência logística e de tempo, definiu-se como universo para a pesquisa, a totalidade dos funcionários do MCT, localizados na cidade de Maputo.

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

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

Os dados qualitativos foram coletados com base em entrevistas individuais, semi-estruturadas e em profundidade, tendo-se definido como população alvo, o Ministro, os Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento, com o objetivo de avaliar, a importância dada à gestão de pessoas, dentro da gestão estratégica do MCT, bem como a percepção e os objetivos da cúpula, em relação a essa gestão. Realizou-se, então, uma primeira entrevista com o Ministro da Ciência e Tecnologia, à qual se seguiram outras sete entrevistas com Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento do Ministério. A amostra, não probabilística, foi definida por conveniência, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Estas entrevistas foram gravadas, para além de, as respostas dos respondentes, terem sido transcritas, no ato da entrevista.

Na impossibilidade de realizar entrevistas com todos os funcionários do MCT, optou-se por distribuir um questionário, com 38 perguntas fechadas, a todos os funcionários do MCT sediados em Maputo (87 no total). O objetivo era verificar a percepção sobre a Gestão de Pessoas do MCT em todos os níveis da hierarquia da organização, e conseguir o maior número possível de respostas que seriam,

posteriormente, “cruzadas” com os dados coletados através das entrevistas.

Dos 87 questionários entregues, obtiveram-se 46 questionários respondidos, considerados válidos para o propósito da pesquisa, ou seja, 52%. A outra parte (48%) é constituída por alguns questionários considerados não-válidos, por estarem preenchidos de forma incorreta ou incompleta, para além de ter havido alguns funcionários que não entregaram os questionários às pesquisadoras, até à data estabelecida como limite para esse efeito.

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

O questionário foi submetido a um pré-teste. A proposta de questionário foi enviada, por e-mail, a 25 colegas de mestrado e doutorado em Administração de RH da FEA-USP e outras pessoas conhecidas, profissionalmente relacionadas com a gestão de pessoas.

Na coleta de dados secundários, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido consultados diversos autores que falam sobre estratégia e gestão de pessoas, para além de ter sido consultada documentação sobre Moçambique, sobre o MCT, e sobre a Função Pública.

4.1.1 Variáveis da Pesquisa

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

4.1.2 Tratamento dos dados quantitativos

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

Considerando a natureza da pesquisa, com o objetivo de levantar, descrever e analisar a gestão de pessoas no MCT, as variáveis da pesquisa foram mensuradas, com o intuito, apenas, de verificar relações ou associações entre elas. Para observar eventuais relações entre os níveis de satisfação dos funcionários do MCT, para cada questão colocada, foi utilizado o coeficiente de correlação de postos de Spearman (Conover, 1999), que é uma medida de correlação não-paramétrica – isto é, não faz suposição sobre a distribuição de freqüências das variáveis. O coeficiente de Spearman é usado para variáveis medidas em escala ordinal (no caso desta pesquisa, escala de concordância). Já para as variáveis da pesquisa, que correspondem às onze categorias da pesquisa, criadas a partir de uma definição prévia, construiu-se o índice Likert individual e, assumindo continuidade no intervalo [-1, 1], calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

Ambos os coeficientes são adimensionais, e representados pela letra “r”, com o seu domínio definido no intervalo [-1, 1], em que: $r = 1$ significa uma associação perfeita positiva entre as duas variáveis (as duas variáveis aumentam ou diminuem ao mesmo tempo); $r = -1$ significa uma associação negativa perfeita entre as duas variáveis (uma variável aumenta e a outra, diminui); $r = 0$ significa que as duas variáveis não estão associadas.

Empiricamente, é possível constatar que: se $|r| \geq 0,6$, então a correlação é dita “forte”; se $0,6 \geq |r| \geq 0,3$, então a correlação é dita “moderada”; se $|r| \leq 0,3$, então a correlação é dita “fraca”.

4.1.3 Tratamento dos dados qualitativos

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

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo compreende três fases: a (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e, por último (iii) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação. Nesta pesquisa, seguiram-se os procedimentos metodológicos e as etapas recomendadas por essa autora, na análise de conteúdo realizada.

Tendo como finalidade, minimizar o risco de fraca validade e confiabilidade, utilizou-se, nesta pesquisa, o princípio da triangulação de dados (qualitativos e quantitativos) e de métodos de análise de dados (estatístico e análise de conteúdo), definido por Yin (2005, p. 125) como o “fundamento lógico para utilizar fontes múltiplas de evidências”. Espera-se, com a combinação desses métodos de coleta e análise dos dados, ter sido feito um diagnóstico realista da atual gestão de pessoas no MCT e a partir daí, propor as mudanças necessárias ao sistema de gestão de pessoas, de acordo com as novas teorias e filosofias de gestão, conseguindo trazer algumas melhorias ao atual modelo de gestão.

5 OS RESULTADOS E SUA ANÁLISE

5.1 Caracterização da amostra

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

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

- 32,6% são do sexo feminino, 63,0% são do sexo masculino e 4,3%, não indicaram o sexo;
- 71,7% têm idade compreendida entre 18 e 35 anos, 4,3% têm mais de 35 anos e menos de 45 anos, 17,4% têm idade compreendida entre 46 e 60 anos e apenas 2,2%, têm mais de 60 anos de idade. Os restantes 4,3%, não indicaram a sua idade;
- 32,6% trabalham no MCT há menos de dois anos; 54,3% declararam trabalhar entre 2 a 5 anos. Parte deste grupo considerou trabalhar há mais de

três anos, antes da constituição do MCT, porque foram automaticamente transferidos do, então, MESCT (Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia de Moçambique), onde trabalhavam. O MESCT foi extinto e parte dos seus recursos, incluindo os humanos, foram transferidos para o MCT, que foi constituído logo após a extinção do MESCT. Os restantes 8,7% que declaram trabalhar há mais de oito anos, fazem parte do mesmo grupo de funcionários.

- 54,3% dos respondentes são solteiros, 23,9%, casados, 10,9% indicaram “outro”, porque se encontra em união estável, o que, pela lei moçambicana, se considera casado; 4,3% são viúvos e os restantes 4,3% não indicaram o seu estado civil.

- 50% dos respondentes tem formação superior, sendo que cerca de 20%, com nível de pós-graduação, e a maioria (45,7%) não tem nenhum filho.

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

5.2 Apresentação e Análise dos Resultados

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

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

16 e 22, são as pessoas que marcaram as opções 1 e 2, porque, particularmente nestas duas questões, a satisfação é maior quando o respondente escolhe as duas primeiras opções da escala Likert. O Quadro 11 mostra o grau de satisfação dos funcionários.

Quadro nº 11 – Índice de Satisfação dos Funcionários por Questão

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

FONTE: Elaborado pelas pesquisadoras, 2008

O índice Likert serviu, não só para ver como está o grau de satisfação dos funcionários do MCT, mas, também, para construir a correlação de Pearson³, que mediu a associação entre as categorias/variáveis definidas para a pesquisa. Com base nas informações fornecidas pelo índice Likert, foi medida a relação entre as variáveis, a partir do coeficiente de correlação de Pearson. Como mostra o Quadro 12, existe correlação entre algumas dessas variáveis, em alguns casos, significativa, podendo sinalizar algum indício de causalidade. variáveis, em alguns casos, significativa, podendo sinalizar algum indício

³Veja-se o significado no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos

Quadro nº 12 – Matriz de Pearson, com o nível de correlação entre as variáveis da pesquisa

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

	Correlação Fraca
	Correlação Moderada

FONTE: Elaborado pelas pesquisadoras, 2008.

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

A seguir são apresentados, individualmente, os resultados das categorias que apresentam um índice de satisfação muito baixo, no seio dos funcionários do MCT.

Práticas de Gestão de Pessoas

Ao analisar os dados coletados, verificou-se que 63,1% dos respondentes concordam que existe uma estratégia de gestão de RH. No entanto, eles manifestaram-se insatisfeitos com essa gestão de pessoas, ao considerarem que ela não atende às suas expectativas. A percentagem de funcionários insatisfeitos (43,4%) é maior do que a percentagem dos que se declararam satisfeitos (41,3%), embora a diferença não seja significativa. Considerando, no entanto, que os depoimentos dos entrevistados mostram um nível considerável de insatisfação dos funcionários, em relação às práticas atuais de gestão de pessoas, nos diferentes níveis da hierarquia, parece poder entender-se que elas não satisfazem, tanto os funcionários, como a própria gestão do MCT. As razões dessa insatisfação derivam, essencialmente, das imposições legais da Função Pública, que determinam as políticas, normas e práticas de gestão de RH nos órgãos públicos. As mudanças não dependem apenas da gestão do MCT, mas de toda a Função Pública que, tendo reconhecido a existência de deficiências no seu sistema de Gestão de RH, está em processo de discussão e aprovação das Leis que permitirão estas mudanças, com vistas a melhorar essa gestão.

Gestão e Liderança

Segundo Limongi-França e Arellano (2002) nas relações sociais, qualquer pessoa pode influenciar uma ou mais pessoas, ou seja, qualquer pessoa é um potencial líder. A liderança está relacionada com alguma forma de poder, do líder, em relação aos seus seguidores, que pode provir de diferentes fatores ou características do líder, inatas, ou adquiridas com a experiência, ou ainda, pode resultar do seu carisma, personalidade ou nível de conhecimento. O poder pode, também, ser formalmente determinado, por um cargo ou função, dentro da hierarquia da organização. A pesquisa revelou que esta é a forma de poder mais comum e mais respeitada na Função Pública. A relação entre líderes e seus liderados/subordinados, nos órgãos do Estado, é muito formal.

A Matriz de Pearson mostra uma relação significativa entre a variável, Gestão e Liderança e as variáveis, Motivação e Comprometimento (0,58) e Qualidade de Vida no Trabalho (0,56). Isto significa que o modelo de Gestão e Liderança é determinante para o nível de motivação e comprometimento dos funcionários, assim como para a melhoria da percepção dos funcionários em relação à sua qualidade de vida no trabalho, confirmando o que Limongi-França e Arellano (2002) defendem.

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

Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho nas organizações é feita para verificar o desempenho, tanto dos funcionários, como da organização, no seu todo. Ela serve, também, de base para a definição do nível de salários a pagar, dos benefícios, promoções e

demissões, necessidades de formação, treinamento e desenvolvimento e planejamento de carreira, contribuindo para a melhoria do desempenho individual e coletivo, bem como para a satisfação do funcionário, que se sente valorizado (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

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

A avaliação do desempenho funciona, apenas, como uma formalidade legal. Ela não determina as necessidades de formação, treino e desenvolvimento, nem o nível de salários e, tão pouco, a posição que o funcionário deverá ocupar na hierarquia do MCT. O que determina, normalmente, a posição na hierarquia e o salário, é a qualificação académica.

De acordo com um dos entrevistados, tanto o MCT, como os outros órgãos da Função Pública, reconhecem que o sistema de avaliação do desempenho, atualmente em uso, está desajustado à realidade atual e é muito subjetivo. Assim sendo, o Ministério da Função Pública, em coordenação/conjuntamente com outros Ministérios e outras IPs, estão a discutir e a projetar um novo Sistema de Avaliação de Desempenho para a Função Pública, que seja mais adequado aos novos princípios, métodos e práticas de Gestão de RH.

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

Formação, Treino e Desenvolvimento

Existe um Plano de Formação e Desenvolvimento para os funcionários do MCT, desenhado, mas ainda não aprovado, formalmente, pelas chefias, por razões legais. Assim sendo, ocorrem algumas ações de formação, de curta duração, para os funcionários. Essas ações de formação têm sido autorizadas pela alta gestão do MCT, mediante proposta dos sectores onde os funcionários/beneficiários estão integrados, acompanhadas por um parecer do Departamento de Recursos Humanos. Existem, também, ações de formação que são desencadeadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Estas ações de formação, no entanto, não satisfazem as expectativas, tanto dos funcionários como do próprio MCT. Além dos aspetos legais anteriormente mencionados, a escassez de recursos financeiros, que caracteriza os órgãos da Função Pública, não permite a implementação de um programa de formação e treinamento dos funcionários, como seria desejável.

O sentimento manifestado pelos funcionários, tanto nas entrevistas como na resposta ao questionário (97,8% dos respondentes), foi de insatisfação em relação à formação.

Verificou-se, também, a necessidade de modernização dos processos e procedimentos de trabalho e de inovação tecnológica, dado que 82,6% dos respondentes do questionário concordam com a introdução de ações nesse sentido.

Remuneração e Recompensas

O sistema de recompensas em vigor na Função Pública, em Moçambique, é baseado no cargo ou função, sendo a recompensa essencialmente constituída pelo salário e outros benefícios, que variam de acordo com o nível da função ou cargo do funcionário. Para cada cargo, são definidos os termos de referência (TORs)⁴, que se constituem no conjunto de atividades que compõem esse cargo. Esta lógica de remuneração, (Limongi-França, 2007; Hipólito, 2002; Dutra, 2006) tradicionalmente utilizada, desde a época da Primeira Grande Guerra, é inadequada para o contexto atual, dado que as premissas que a sustentavam, já não são válidas. Com a pressão do ambiente, as organizações também mudam e passam a utilizar os seus profissionais de forma mais flexível, promovendo o princípio da

delegação de responsabilidades e conferindo-os maior autonomia na realização do seu trabalho. Os profissionais deixam, portanto, de realizar, apenas, atividades previamente definidas, passando a atuar para responder às solicitações do ambiente.

Sobre remuneração, verificou-se que os funcionários do MCT, tal como em toda a Função Pública em Moçambique, não estão satisfeitos. Todos os entrevistados (entrevistas), sem exceção, queixaram-se do sistema de remuneração praticado pelo MCT, que é determinado pelo Sistema de Carreiras e Remuneração. Uma das razões dessa insatisfação é o fato de o salário não considerar o nível e a qualidade do desempenho dos funcionários

Os entrevistados afirmaram, também, que o índice de rotação de pessoal é considerável em toda a Função Pública. Um dos aspectos que causam essa rotação é a política de recompensas (salários e benefícios), em vigor, que dificilmente atrai e retém colaboradores qualificados. Em virtude de o MCT ter como Missão a gestão da Ciência e Tecnologia, a maioria dos seus funcionários tem formação superior; assim sendo, a probabilidade de rotação do pessoal é grande.

Em resposta à questão (do questionário) sobre a remuneração e outros incentivos materiais e facilidades (transporte, alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) oferecidos aos funcionários do MCT, 76,1% declararam-se não satisfeitos.

Constatou-se, também, que alguns entrevistados e 60,9% dos respondentes ao questionário não estão satisfeitos porque consideram que não há justiça e equidade na definição dos salários pagos a funcionários do mesmo nível e categoria, dentro da Função Pública, em Moçambique.

É importante referir que, em face destes problemas, que não são apenas dos funcionários do MCT, mas dos funcionários públicos, de uma maneira geral, o Governo desenhou uma nova política de recompensas, ainda por ser aprovada pelo Conselho de Ministros, cuja implementação estava prevista para o ano 2009.

Qualidade de Vida no Trabalho

Os funcionários entrevistados consideraram aspectos fundamentais para a Qualidade de Vida no Trabalho: salário justo e adequado; equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar; reconhecimento do desempenho por parte dos colegas e chefias;

⁴ Expressão muito utilizada em Moçambique, proveniente da expressão inglesa *Terms of Reference*,

definição clara dos Termos de Referência (TORs); e, convívio e solidariedade entre colegas. Outros aspetos foram mencionados tais como, a saúde, formação, etc., mas, os indicados anteriormente foram citados com maior frequência. Eles consideram que os funcionários do Ministério não têm qualidade de vida no trabalho porque trabalham sob muita pressão; assim sendo, o horário oficial estabelecido para o trabalho, nunca é cumprido. Além deste aspecto, a dificuldade que os funcionários têm de se deslocarem, de casa para o trabalho e vice-versa, por falta de transporte (veículos) e, essencialmente, o salário insuficiente para o sustento da família, baixam a qualidade de vida dos funcionários do MCT, segundo os entrevistados.

Apesar das queixas e de alguma insatisfação revelada nas entrevistas, 64,7% dos funcionários do MCT consideraram que o trabalho que realizam no MCT tem uma influência positiva na sua qualidade de vida, no trabalho, assim como fora dele. Em virtude de os funcionários considerarem que trabalhar no MCT é um desafio interessante, por se tratar de uma área nova, e de grande impacto para o desenvolvimento dos recursos humanos e do país, a sua posição quanto à influência do seu trabalho, na sua qualidade de vida, faz sentido; o fato de trabalhar em uma instituição de prestígio, como é o MCT, constitui um dos motivos de orgulho e satisfação para os funcionários.

Soube-se também que o MCT tem um programa de prevenção da pandemia do HIV-SIDA, para os próprios funcionários, mas esta é apenas uma ação isolada de promoção da QVT.

Motivação e Comprometimento

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

Entretanto, foram, também, indicadas pelos entrevistados, fontes de motivação para ser funcionário do MCT nomeadamente, a estabilidade de emprego e a regularidade do pagamento dos salários, a possibilidade de formação académica e profissional e o exercício de uma atividade multidisciplinar.

Como fontes de desmotivação, foram mencionadas as seguintes: o fraco acompanhamento do desempenho, a falta de distinção entre os funcionários, de acordo com o seu desempenho profissional, a falta de recompensas e incentivos e o salário baixo, relativamente ao nível de salários pagos pelas instituições privadas. Queixaram-se também do processo de tomada de decisão que é pouco participativo; as metas e objetivos (na prática) emanam de um pequeno grupo de pessoas. Disseram, também, que não existe entre os funcionários do MCT, um sentimento de coesão e espírito de equipe.

No entanto, a maioria (60,9%) das pessoas que responderam ao questionário declarou-se comprometida com os objetivos do MCT e orgulhosa por fazer parte da organização porque trabalhar no MCT é prestigiante, por se tratar de uma área nova, cujos resultados influenciam e beneficiam todas as áreas de desenvolvimento socioeconómico e cultural do país e por se tratar de uma instituição com prestígio na sociedade moçambicana.

Constatou-se, também, que os funcionários do MCT sentem que o seu trabalho é importante para a vida dos moçambicanos, tendo em consideração a própria Missão do Ministério, de promover e desenvolver a ciência e tecnologia no país. Na resposta à Questão relativa à contribuição do trabalho dos funcionários na melhoria das condições de vida das comunidades, em Moçambique – 82,6% dos respondentes concordaram, o que reflete a importância que eles próprios percebem, sobre o seu trabalho e sobre o papel do MCT, na sociedade moçambicana. Esta percepção sobre a importância do seu trabalho na sociedade é uma das razões os funcionários terem vontade de permanecer trabalhando no MCT, mesmo com as dificuldades e insatisfações que têm hoje. Segundo um dos depoimentos, “[...] tratando-se de um Ministério novo, é preciso que haja um esforço inicial, mas ele tem que ter um fim. Por isso, espero que as dificuldades que temos agora, acabem em breve” (Entrevistado B).

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

6 CONCLUSÕES

Como foi destacado anteriormente, a gestão de pessoas no MCT, sendo um órgão público, rege-se pelas Leis, Normas e Diretrizes do Estado, para toda a Função Pública. Dessa forma, a autonomia e a “margem de manobra” do MCT são limitadas.

Constatou-se que existe um alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas do MCT e o Programa e políticas do Governo. Segundo os autores pesquisados (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006; Fleury; Fleury, 1995; Fombrun; Ticky; Devanna, 1984; Fischer, 2002; Sammartino, 2002), este alinhamento entre as duas estratégias é desejável e determinante para a satisfação e comprometimento dos funcionários, com reflexos positivos no desempenho profissional e organizacional. Entretanto, a partir da análise das evidências coletadas, foi possível verificar que as políticas, normas e diretrizes que regulam a gestão de pessoas na Função Pública apresentam deficiências que as tornam pouco efetivas e inadequadas à realidade e contexto atuais. Deve ser ressaltado, no entanto, que estão em curso, mudanças nesses instrumentos legais, nomeadamente, a reformulação do Estatuto Geral do Funcionário do Estado, revisão do Sistema de Carreiras e Remuneração, bem como no Sistema de Avaliação do Desempenho, com vistas a torná-los instrumentos mais efetivos, mais objetivos e adequados à realidade, tanto da Função Pública como do país.

Com base na análise detalhada dos dados, constatou-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas atualmente em vigor no MCT, não satisfazem as expectativas dos funcionários, assim como da própria organização. A gestão de pessoas no MCT apresenta algumas deficiências e alguns pontos fracos que requerem a atenção da gestão do Ministério, porque têm influência negativa no nível de satisfação dos funcionários, no seu trabalho. Verificou-se que grande parte das deficiências é comum a todo o Aparelho do Estado, pelas razões anteriormente mencionadas.

Apesar de terem mencionado pontos de insatisfação, os funcionários que participaram da pesquisa, de uma maneira massiva, declararam-se motivados e comprometidos com o MCT. A Motivação (Casado, 2002) e Comprometimento (Albuquerque, 2002; Dutra, 2006) declarados, têm como principais razões, os desafios profissionais, o papel de relevo desempenhado pelo MCT, no desenvolvimento

do país e a reputação e prestígio que o Ministério tem na sociedade moçambicana, bem como fora dela. Foram unânimes em afirmar que esperam um futuro, a curto e médio prazo, bem melhor, com a consolidação da instituição e a revisão das Normas e Diretrizes do Estado para a Função Pública.

A literatura consultada atesta a existência de diferentes modelos teóricos que tentam identificar os factores que derterminam as práticas e os sistemas de gestão de RH. Os autores (LENGNIK-HALL et al., 2009) lembram também que dificilmente um organização têm um único sistema de gestão de RH, para todos os funcionários. Dependendo da função ou posição na hierarquia da organização, o sistema de gestão tende a ser diferente para cada categoria de funcionários. Cabe lembrar que o objetivo desta pesquisa não era recomendar um “modelo ideal de gestão de RH para o MCT, mas contribuir para a introdução de melhorias no atual sistema, com base no diagnóstico da situação atual. Assim sendo, não cabe aqui fazer uma recomendação para que o MCT adopte um único modelo de gestão de RH, mas, em face das deficiências acima descritas, recomendar a introdução de algumas práticas que, de acordo com os autores consultados, poderão ser determinantes, para o sucesso da gestão de pessoas no MCT.

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

de considerar as expectativas dos funcionários; (e) estabelecimento de uma escala salarial específica para o pessoal da Função Pública, aprovada pelo Governo.

As recomendações feitas acima tiveram, em consideração as atuais condições do MCT, em termos de RH e de outros recursos disponíveis, bem como a atual realidade do País. Assim sendo, considera-se que existem condições favoráveis à sua implementação.

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

Recomenda-se, para pesquisas futuras, o estudo da gestão de Recursos Humanos em outros órgãos da Função Pública em Moçambique, que apresenta, no geral, várias deficiências que se refletem no descontentamento e baixa produtividade de grande parte dos funcionários públicos no País, com os reflexos negativos na qualidade dos serviços públicos. Em resultado destas pesquisas, várias melhorias poderiam ser introduzidas na Função Pública, cuja reforma, com esse mesmo objetivo, já está em curso.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. *In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- _____. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade. *In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **O papel estratégico de recursos humanos.** São Paulo, 1987. 238 p. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total, RAUSP- **Revista de Administração.** São Paulo: FEA/USP, v.33, n.2, p. 40 -51, abril/junho, 1998.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico:** Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas de Planilhas Excel, Editora Atlas, São Paulo, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica,** 3. ed., Saraiva, São Paulo, 2002.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. *In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- DELERY, J. E. e DOTY, H. D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance. **Academy of Management Journal.** 39 (4): 802-35. 1996.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. *In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.
- FITZ-ENZ, J. Retorno do Investimento em Capital Humano. Markon Books, São Paulo, 2001.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA, Jr. M. M. Aprendizagem e Gestão do conhecimento. *In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2003.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.** RAE/FGV. vol. 35, nº 3. Maio/Junho, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDAR, Z.; MENDES, R.; FACCI, R. **O desafio da equidade em saúde e segurança no trabalho.** Foz do Iguaçu: ICOH: VK Editora, 2004.
- KELLER, G. **Academic Strategy: the management revolution in American higher education.** Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis.** An introduction to its methodology. Thousands Oaks: Sage Publications, 6. ed., 1986.
- LENGNIK-HALL, M. L., LENGNIK-HALL, C. A., ANDRADE, L.

- S., DRAKE, B. Strategic Human Resource Management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, V. 19, n. 2, p. 64-85. 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: Uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2007.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTONI, L. A., PENA, R. P., QUEIROZ, H. M. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Estudo de Caso Sobre a Gestão do Público Interno em Empresa Signatária do *Global Compact*. XXXI **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2007. Anais ...Rio de Janeiro, ANPAD. 2007.
- MASSINGUE, V. S. **Building Awareness and Supporting African Universities in ICT Management: The Big ICT Five (Strategy Development/Acquisition, Implementation, Utilization, Service and Management)**. Maputo: CIEDDIMA Editora, 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____; LAMPEL, J. ; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOÇAMBIQUE. Decreto Presidencial n°. 13, de 04/02/2005. **Criação do Ministério da Ciência e Tecnologia**. Maputo, 2005.
- _____. Decreto Presidencial n°. 17, de 11/02/2005. **Atribuições e competências do Ministério da Ciência e Tecnologia**. Maputo, 2005.
- _____. Diploma Ministerial n°. 153, de 02/09/2005. **Estatuto Orgânico do Ministério da Ciência e Tecnologia**. Maputo, 2005.
- _____. Decreto n°. 32, de 30/09/2006. **Criação do Conselho de Ciência e Tecnologia**. Maputo, 2005.
- _____. Decreto n°. 24, de 05/07/2007. **Criação dos Centros Regionais de Ciência e Tecnologia Sul, Centro e Norte**. Maputo, 2007.
- _____. Decreto n° 14/87, de 20 de Maio – **Aprova o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE)**. Maputo, 1987.
- _____. Resolução do Conselho Nacional da Função Pública n° 11/97, de 29 de Julho. **Aprova Os Modelos de Classificação Anual dos Funcionários do Estado**. Maputo, 1997.
- _____. Decreto n° 64/98, de 3 de Dezembro. **Aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração**. Maputo, 1998.
- _____. Resolução do Conselho de Ministros, na 15ª Sessão Ordinária de 27/06/2006 - **Aprova a Estratégia de Ciência Tecnologia e Inovação de Moçambique**. Maputo, 2006.
- _____. Comitê de Conselheiros. **Agenda 2025: Visão e Estratégias da Nação**. Maputo, 2003.
- _____. **Programa de Ação para Redução da Pobreza Absoluta 2006-2009 - PARPA II** –. Maputo, 2005.
- MURITUBA, P. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; MURITUBA, S.N. e HOURNEAUX Jr., F. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 21., 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do 21º Encontro da Anpad – Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- NEUENDORF, K. A. **The content analysis Guidebook**. Thousands Oaks: Sage Publications, 2002.
- NIGRO, F. A.; **Administração de Pessoas no Serviço Público**. Fundação Getúlio Vargas Serviços de Publicações. Rio de Janeiro: GV – Brasil, 1966.
- OLIVEIRA, P. M., MURITIBA, S. N. E A. C. LIMONGI-FRANÇA. Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte desta prática nas empresas. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2005. Anais ...Brasília, ANPAD. 2005.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. Eficácia operacional não é estratégia. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os funcionários de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- _____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação . In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os funcionários de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. São Paulo: Fundacentro, 1999.
- SAMMARTINO, W. **A Integração do Sistema de Gestão de Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais**. São Paulo, 2002. 242 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- TORRINGTON, H.; TAYLOR. **Human Resources Management**: Pearson Education Limited, 2002.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2ª . ed. São Paulo: Futura, 2003.
- VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning..

WHITTEMORE, R.; CHASE, S. K.; MANDLE, C.L. Validity in qualitative research. **Qualitative Health Research**, v. 11, n. 7, p. 522-537, 2001.

WRIGTH, P.M. and McMAHAN, G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal Of Management**. V. 18, n. 2, p. 295-320. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.