

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título do Trabalho: A Ciência e Tecnologia e o Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique

AUTORAS

MAFALDA MELTA AUGUSTO MUSSENGUE

Universidade de São Paulo

mafaldamussengue@gmail.com

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

Universidade de São Paulo

climongi@usp.br

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, 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. 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, 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.

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

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 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, are in place, which may facilitate the implementation of the chances suggested in this research.

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

INTRODUÇÃO

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

Esta pesquisa tem por objetivo geral, estudar e descrever a atual gestão de pessoas no Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique, visando propor mudanças que possam contribuir para a melhoria dessa gestão. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: verificar se a estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia do Ministério e ao Programa do Governo; identificar as deficiências atualmente existentes nessa gestão de pessoas, com a finalidade de propor algumas mudanças, esperando, com isso, trazer melhorias que tornem a gestão de pessoas mais adequada ao alcance da Visão e cumprimento da Missão daquele Ministério, tendo como suporte a revisão bibliográfica e documental realizada e, como base, o método científico.

Para alcançar esse objetivo 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?

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 carácter 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”.

¹ INE (Instituto Nacional de Estatística de Moçambique) 1999

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

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, com ênfase no desenvolvimento dos trabalhadores.

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.

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.

Casado (2002) ressalta que as políticas atuais de gestão de pessoas deixaram de considerar o papel profissional, independente e dissociado dos aspectos 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.

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 concorrência por profissionais de qualidade que contribuam para assegurar a competitividade das organizações.

Qualidade de Vida no Trabalho

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

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

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

Cidadania Organizacional

A atualidade do conceito de cidadania organizacional e a repercussão que vem tendo na mídia levam algumas organizações a declararem-se empresas cidadãs, por algumas atividades que praticam, quando, na realidade, elas não passam de atividades pontuais, que não beneficiam a sociedade, mas sim os próprios funcionários. Nesse sentido, Fischer, R. (2002, p. 223) comenta que “uma gestão de [RH] eficiente, mais ‘generosa’, sempre traz retornos à organização. Pode ser estimulada [...] mas não deve se confundir com as estratégias de atuação social, que visam [...] retornos para a comunidade ou a sociedade.”

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

Características da Nova Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas assume novas características, como resultado da evolução dos tempos. Sobre o assunto, Dutra (2006) comenta que, com a melhoria das condições de vida,

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

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

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; uma comunicação que permite uma 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).

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.

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.

O MCT tem 108 funcionários em tempo inteiro e em regime de exclusividade, 87 dos quais estão sediados em Maputo e os restantes, nos Centros e Núcleos Regionais de Ciência e Tecnologia (CRCT). Possui 13 doutorados, oito mestres, 51 bacharéis, 20 com ensino médio, 11 com ensino secundário e cinco com ensino básico. É constituído pelas seguintes Unidades Orgânicas: Gabinete do Ministro (GM), 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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Para a coleta de dados qualitativos, através de entrevistas, definiu-se como população alvo, o Ministro, os Diretores, Diretores Adjuntos e Chefes de Departamento.

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). Os dados qualitativos foram coletados com base em entrevistas individuais, semi-estruturadas e em profundidade. Foram realizadas sete entrevistas, tendo sido a amostra não probabilística, definida por conveniência. As entrevistas foram feitas 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.

Para a coleta de dados quantitativos distribuiu-se um questionário com 38 perguntas fechadas a todos os funcionários do MCT, sediados em Maputo (87 no total). Desse número de funcionários, obtiveram-se 46 questionários respondidos, considerados válidos para o propósito da pesquisa, ou seja, 52%. No questionário foi utilizada a escala Likert de concordância/discordância, com cinco (5) opções de resposta, onde 1 – corresponde à opção “discordo totalmente” e 5, o outro extremo, correspondendo à opção – “concordo totalmente”.

O questionário foi 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.

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.

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

Para observar eventuais relações entre os níveis de satisfação dos funcionários do MCT, para cada questão colocada, foi utilizado o coeficiente de correlação de postos de Spearman (Conover, 1999), que é uma medida de correlação não-paramétrica – isto é, não faz

suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis. O coeficiente de Spearman é usado para variáveis medidas em escala ordinal (no caso desta pesquisa, escala de concordância). Já para as variáveis da pesquisa, que correspondem às onze categorias da pesquisa, criadas a partir de uma definição prévia, construiu-se o índice Likert individual e, assumindo continuidade no intervalo [-1, 1], calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (BUSSAB; MORETTIN, 2002).

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

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

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

OS RESULTADOS E SUA ANÁLISE

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

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

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

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
4. Recrutamento e Seleção	Q16	0,07
	Q27	0,37
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
8. Remuneração	Q22	0,07
	Q26	0,28
	Q17	0,2
9. Qualidade de Vida no Trabalho	Q8	0,13
	Q15	0,7
10. Motivação e Comprometimento	Q30	0,67
	Q29	0,83
	Q7	0,61
11. Atividades de Cidadania	Q28	0,61
	Q25	0,17

FONTE: Elaborado pela pesquisadora, 2008

O índice Likert serviu, não só para ver como está o grau de satisfação dos funcionários do MCT, mas, também, para construir a correlação de Pearson², 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.

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 pela pesquisadora, 2008.

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

A seguir são apresentados, individualmente, os resultados das categorias que apresentam um nível de insatisfação baixo no seio dos funcionários do MCT, podendo afetar o seu desempenho.

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

² Veja-se o significado no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos

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.

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)³, 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. Em virtude de o MCT ter como Missão a gestão da Ciência e Tecnologia, a maioria dos seus funcionários tem formação superior; assim sendo, a probabilidade de rotação do pessoal é grande. Um dos aspectos que causam essa rotação é a política de recompensas (salários e benefícios), em vigor na Função Pública, que dificilmente atrai e retém colaboradores qualificados.

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.

³ Expressão muito utilizada em Moçambique, proveniente da expressão inglesa *Terms of Reference*,

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 está 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; 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; ou seja, fato de trabalhar em uma instituição de prestígio, como é o MCT, constitui um dos motivos de orgulho e satisfação para os funcionários.

Soube-se também que 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.

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

Como fontes de desmotivação, foram mencionadas as seguintes: o fraco acompanhamento do desempenho, a falta de distinção entre os funcionários, de acordo com o seu desempenho profissional, a falta de recompensas e incentivos e o salário baixo, relativamente ao nível de salários pagos pelas instituições privadas. 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 socioeconômico 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 limitações da pesquisa, as contribuições do estudo e, finalmente, as recomendações para pesquisas futuras.

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

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

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

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.

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.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. **RAE/FGV**. vol. 35, nº 3. Maio/Junho, 1995.
- KRIPPENDORFF, K.. **Content analysis**. An introduction to its methodology. Thousands Oaks: Sage Publications, 6. ed., 1986.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: Uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2007.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASSINGUE, V. S. **Building Awareness and Supporting African Universities in ICT Management: The Big ICT Five (Strategy Development/Acquisition, Implementation, Utilization, Service and Management)**. Maputo: CIEDDIMA Editora, 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MOÇAMBIQUE. Decreto Presidencial n.º 13, de 04/02/2005. **Criação do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. Decreto Presidencial n.º 17, de 11/02/2005. **Atribuições e competências do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Maputo, 2005.

_____. 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.

NEUENDORF, K. A. **The content analysis Guidebook.** Thousands Oaks: Sage Publications, 2002.

NIGRO, F. A.; **Administração de Pessoas no Serviço Público.** Fundação Getúlio Vargas Serviços de Publicações. Rio de Janeiro: GV – Brasil, 1966.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Eficácia operacional não é estratégia. *In:* ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os funcionários de RH.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

_____. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

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.