

Eco-343

**DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA NO SECTOR  
PÚBLICO MOÇAMBICANO  
O CASO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE – MISAU  
(1987 – 2007)**

NÉLIA ARMANDO OMBE

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA  
CURSO DE GESTÃO**

Maputo, Abril de 2008

Este trabalho foi aprovado, no dia 25 de Abril de 2008, com a nota de 15 valores,  
por nós membros do júri examinador, na Universidade Eduardo Mondlane.

**Presidente do Júri**



---

Dra. Maria Luísa

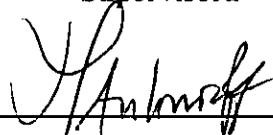
**Arguente:**



---

Dr. Diogo Guilande

**Supervisora**



---

Dra. Maria Antónia Lopes

## DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra, que este trabalho nunca foi apresentado na sua íntegra, para obtenção de qualquer grau. Este trabalho constitui resultado da minha investigação pessoal, razão pela qual indico no texto e na bibliografia as fontes a que recorri.

O Autor

Nélia Ombe

Nélia Armando Ombe

Á Memória da minha mãe!  
Angelina Lázaro Mazivila  
Que Deus te guarde junto com seus anjos,

Á Memória dos meus avós  
Jaime Ombe;  
Lázaro Mazivila e Marta Duvane;  
Dos meus tios Américo e Jaime Ombe;  
Das minhas tias Mafalda e Ámina Mazivila

## AGRADECIMENTOS

Agradecer a quem e deixar a quem de fora? Estaria a ser injusta e ficaria com remorsos por toda vida, pois se tivesse que mencionar os nomes de todos que contribuíram para a consecução deste trabalho a lista seria tão enorme. Não obstante, não deixaria de endereçar o meu muito obrigado a minha supervisora Dra. Maria Antónia da F. Lopes e á Abel pela paciência e empenho que demonstraram. E a todos, que directa ou indirectamente colaboraram moral, material, critica e sugestivamente para a materialização deste trabalho.

Á Natércia Cossa e sua família, Vanda Paquete, Amélia Sengo e Osvaldo Malate, quem sou eu sem vocês?

**MUITO OBRIGADO!**

## EPÍGRAFE

“ A rotatividade da mão-de-obra faz parte da vida e do mundo dos negócios na medida em que os empregados vem e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas, onde as pessoas são os activos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio devendo ser geridas da mesma forma como são geridos os outros activos”

(Alves, 2005:49).

## DEDICATÓRIA

A Gabito meu filho!

Bebé que eras, abandonei-te para o alcance do objecto que hoje se consuma – foste a razão da minha inspiração, agora tens mãe!

Aos meus irmãos, tão pobres que são nunca me abandonaram, mesmo nos momentos mais difíceis

E ao meu Esposo Ilídio Bila

Esta tese é dedicada com amor!

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>Tr</b>	Rotatividade
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>RHs</b>	Recursos Humanos
<b>MISAU</b>	Ministério da Saúde
<b>GE</b>	Gestão de Estabilidade
<b>EGFE</b>	Estatuto Geral dos Funcionários de Estado
<b>EGRSP</b>	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
<b>PRE</b>	Programa de Reabilitação Económica
<b>SIP</b>	Sistema de Informação de Pessoal
<b>RSP</b>	Reforma do Sector Público
<b>SIP</b>	Sistema de Informação de pessoal

## Resumo

Actualmente com maior investimento das organizações em área de recursos humanos e gestão de pessoal têm sido frequente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os factores que levam a instituição a demiti-los

A rotatividade da mão-de-obra também conhecida por *turnover*<sup>1</sup>, está relacionada com saída de funcionários em uma organização. As razões para o rompimento da relação de trabalho podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma politica da organização, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como a empresa se coloca neste direito de busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar por motivação em seus sistemas.

Este trabalho analisa os factores de casualidade de rotatividade da mão-de-obra e o seu impacto no desempenho do Ministério da Saúde (MISAU). Analisa também, a efectividade dos processos de recrutamento, selecção e integração de recursos humanos, bem como os níveis de motivação, satisfação e como é feito o desenvolvimento dos profissionais dentro da instituição.

O estudo propõe uma análise qualitativa e quantitativa da rotatividade da mão-de-obra no MISAU. Dada a insuficiência de dados, só foi possível a análise do fenómeno de 1998 - 2007, por razões da instituição nao dispor de dados anteriores a estes.

---

1 Turnover é a palavra em Inglês que na tradução quer dizer rotatividade, giro, movimentação, circulação, medida da actividade empresarial relativa ao realizável a curto prazo, vendas (Amaral, 2005).

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problema .....	2
<b>1.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO.....</b>	<b>3</b>
1.3. HIPÓTESES .....	4
1.4. METODOLOGIA .....	5
1.5. Justificativa .....	5
<b>2. CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA6</b>	
Crítica a teoria de Herzberg .....	10
2.2. Rotatividade da Mão-de-obra.....	14
2.3. Causas da Rotatividade da Mão-de-obra .....	17
2.3.1. Causas Gerais.....	17
2.3.2. Causas organizacionais ou involuntárias.....	18
2.3.3. Causas espontâneas ou voluntárias .....	19
2.4 Consequências da Rotatividade da Mão-De-Obra .....	21
2.4.1. Consequências Institucionais .....	21
2.4.2. Consequências Individuais.....	22
2.4.3. Consequências Sociais .....	22
2.5 Processos pelos quais funcionários se separam das organizações .....	22
<b>3. BREVE HISTORIAL SOBRE A ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA EM</b>	
<b>MOÇAMBIQUE .....</b>	<b>24</b>
3.1. O saque da classe camponesa .....	24
3.2. O período pós independência de 1975 a 1985.....	25
3.3. O PRÉ e a liberalização da economia de 1987 a 2007 .....	26
3.4. Desafios do Sector Público.....	27
<b>4. DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA NO MISAU .....</b>	<b>29</b>
4.1. Política de Recursos Humanos do MISAU.....	30
<b>5. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>6. IMPLICAÇÕES DA ROTATIVIDADE NO MISAU .....</b>	<b>43</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>

8. RECOMENDAÇÕES .....	46
9. BIBLIOGRAFIA .....	47
ANEXO I. OUTLINE DO DA INFORMAÇÃO IMEDIATA SOBRE O MISAU. ....	50
ANEXO IV ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDAS AOS FUNCIONÁRIOS .....	54
GLOSSÁRIO .....	61

- Falta de fundos (contraditório)  
com o facto de os fundos provirem  
dos doadores
- Informante chave e não chave  
≠ ga
- Rever a política salarial: só  
o Misau ou forano
- Mudar o estilo de liderança  
autocrático

## 1. INTRODUÇÃO

O propósito primordial da existência de toda e qualquer organização é o desejo do sucesso, que só poderá ser alcançado através da eficiência do ser humano. Segundo Puri (2000:5), para o sector privado *sucesso* significa “lucratividade e crescimento contínuo” enquanto que para o sector público significa “realização da gestão sob mandato da forma mais efectiva”. Neste sentido, a prestação eficiente de serviços para o alcance do sucesso, responsabiliza a gestão de recursos humanos a encontrar pessoal adequado e a criar mecanismos e estratégias de motivação e preservação do ser humano.

O avanço tecnológico e a globalização dos países, coloca o funcionário de hoje altamente capacitado, bem informado e com um conjunto de necessidades e aspirações em crescimento e em constante mutação, como a auto-estima, satisfação, realização e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A não satisfação destas oportunidades todas à disposição dos funcionários qualificados, origina a rotatividade da mão-de-obra, que se não for controlada e evitada pode atingir proporções de crise.

A permanência de melhores profissionais nas instituições, juntamente com a contratação de novos candidatos é fundamental para o sucesso organizacional a longo prazo. Esta retenção de funcionários está relacionada com o nível de satisfação, motivação, confiança e admiração dos colaboradores, que depende das relações de compromissos e dos vínculos construídos entre os funcionários e empregadores (Amaral, 2006:5).

O presente trabalho analisa de modo geral os determinantes do movimento simultâneo da entrada e saída de funcionários, aqui tratado por rotatividade da mão-de-obra no sector público moçambicano e em particular no Ministério da Saúde – MISAU. O mesmo abrange o período que vai desde 1987, ano da liberalização da economia moçambicana até 2007, ano do início da segunda fase da reforma do sector público (consolidação da Reforma do Sector Público -RSP).

O trabalho é composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta as contribuições das teorias económicas, de capital humano e das organizações para o estudo da rotatividade da mão-de-obra. No segundo e terceiro capítulos, faz-se a articulação do tema em destaque com a realidade moçambicana e, em particular no MISAU, através de um estudo de caso.

E por último o quarto e o quinto capítulos apresentam a descrição dos resultados, as conclusões e recomendações.

### **1.1. Problema**

A rotatividade da mão-de-obra, é considerada uma característica indesejável no mercado de trabalho sobretudo porque, o rompimento das relações de emprego em geral impõe custos para os funcionários e para os empregadores, e se fôr frequente pode indicar o não aproveitamento mútuo, entre as duas partes, de uma relação de trabalho de longa duração.

Á medida que as organizações assumem natureza cada vez mais global e expandem-se competitivamente, a exigência de uma força de trabalho capacitada aumenta de maneira exponencial, ao mesmo tempo, a natureza das prioridades pessoais de cada trabalhador também aumentam. O impacto combinado destas necessidades causa alguns problemas às organizações, principalmente na área de dos recursos humanos.

Esses problemas têm a ver com o modo: (I) como as organizações vão encontrar pessoas optimistas, altamente capacitadas e dinâmicas que estejam dispostas para ajudar a instituição a melhorar seu desempenho e atingir o sucesso, (II) como devem motivá-las e, (III) como devem mantê-las em um compromisso de longo prazo?

Certas organizações sentiram-se obrigadas a redefinir as suas estratégias, ambientes de trabalho e códigos de conduta em relação aos seus empregados, para permitir a realização de suas metas e aspirações e mantê-los leais a sí, a longo prazo.

Não obstante, apesar dos esforços envidados, os resultados conseguidos ainda estão aquém das expectativas, constituindo em certos casos, uma fonte de não consecução das metas traçadas pelas instituições.

Evidências empíricas do estudo exploratório com alguns funcionários do Ministério da Saúde, mostram que na instituição, ocorre o fenómeno de rotatividade dos seus funcionários e, ao que tudo indica deve-se ás seguintes razões: I) nos processos de formação dos enfermeiros básicos e médios a gestão de recursos humanos não prevê a formação superior, obrigando estes técnicos a fugir para outras áreas, e igualmente para os técnicos administrativos; II) Existe pouca preocupação por parte dos superiores hierárquicos quanto á saída dos recursos humanos, o que impulsiona alguns funcionários a seguirem o mesmo caminho; III) a baixa remuneração remuneração e benefícios oferecidos pelo MISAU relativamente a outras instituições congéneres.

Os resultados acima ilustrados indicam que, a instituição ainda não conseguiu atingir o nível desejável em termos de gestão de recursos humanos, de modo a reter seus funcionários em compromissos de longo prazo. Indica também, que provoca a perda de seus funcionários o que influencia o seu desempenho.

Essa queda de desempenho, pode dever-se a perda contínua de funcionários capacitados e com larga experiencia providenciada pelo MISAU, em benefício doutras instituições, que os adquire formados.

Neste contexto, a compreensão dos determinantes da rotatividade da mão-de-obra no MISAU é de grande interesse, incluindo a avaliação das políticas de gestão de recursos humanos.

Com este trabalho, pretende-se responder ás seguintes questões de pesquisa:

- Qual é o nível de rotatividade que ocorre no MISAU?
- Em que medida a rotatividade influencia no desempenho no MISAU?

## **1.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO**

Objectivo Geral:

- Avaliar o problema de rotatividade da mão-de-obra e o seu impacto no desempenho do Ministério da Saúde (MISAU).

#### Objectivos Específicos:

- Identificar o nível e as causas de rotatividade que ocorre no MISAU;
- Verificar o nível de motivação e satisfação dos funcionários relativamente a implementação das políticas de gestão de recursos humanos, e suas consequências a nível institucional e individual;
- Analisar a política interna de recursos humanos criada pelo MISAU no âmbito da Reforma<sup>1</sup> do Sector Público, com vista a garantir a estabilidade da mão-de-obra;

#### 1.3. HIPÓTESES

- **H<sub>1</sub>:** A principal razão da saída dos funcionários do MISAU poderá ser a insatisfação em relação aos salários baixos oferecidos pelo Aparelho de Estado, assim como o ambiente e a natureza de trabalho;
- **H<sub>2</sub>:** A incompatibilidade entre as metas dos funcionários e as do MISAU, no que se refere a realização de suas aspirações e expectativas de progressão na carreira pode ser um dos aspectos que causa a rotatividade da mão-de-obra;
- **H<sub>3</sub>:** A fraca de formação e capacitação aos funcionários do MISAU, associada a ausência contínua de *feedback*<sup>2</sup> e de elogios no seu trabalho, aumentam os níveis de desmotivação e redução da lealdade dos funcionários a longo prazo.

---

<sup>1</sup> Entendida como um movimento permanente e contínuo de ajustamento da administração pública as alterações do ambiente as necessidades e anseios da sociedade e as políticas globais do governo e não como um evento unitário e delimitado no tempo.

<sup>2</sup> Feedback é uma palavra de análise etimológica inglesa *feed*, que significa alimentar, e do radical *back*, que significa voltar, referindo-se simplesmente ao retorno de informações do efeito para causa de um fenómeno no âmbito da comunicação e das interacções humanas entre empregador e empregados.

[www.wikipedia.org/wiki/Especial: 02/03/08](http://www.wikipedia.org/wiki/Especial:02/03/08)

#### **1.4. METODOLOGIA**

Para o alcance dos objectivos preconizados neste estudo, primeiro recorreu-se ao estudo exploratório, que foi fundamental para identificar a existência do fenómeno em estudo no MISAU.

Este estudo consistiu em uma entrevista com o director dos Recursos Humanos, Chefe de Departamento Financeiro e seis entrevistas com funcionários.

Por outro lado, recorreu-se a revisão bibliográfica, através do uso da informação disponível em obras que versam sobre o assunto em estudo e consulta á internet sobre vários artigos relacionados com o tema.

Para a colecta de dados do campo, recorreu-se a técnica de observação participativa, entrevistas semi – estruturadas com onze informantes chave, dentre os quais o Director de recursos humanos, alguns chefes de departamentos, o Secretário permanente e alguns assessores do MISAU.

Para consubstanciar as técnicas de colecta acima referidas, recorreu-se também ao inquérito por questionário. Num universo de 1091 funcionários afectos nos órgãos centrais e instituições subordinadas do MISAU, foi extraída uma amostra de 100 funcionários escolhidos aleatoriamente.

#### **1.5. Justificativa**

O tema “Determinantes da Rotatividade da Mão-de-obra no Sector Público moçambicano” é importante para avaliar o grau de permanência dos funcionários no MISAU. Com este estudo, pretende-se avaliar a magnitude do fenómeno de rotatividade no MISAU, de forma a contribuir para uma gestão dos recursos humanos mais eficiente, visando melhor desempenho da instituição.

Por outro lado, é oportuna porque no âmbito da reforma do sector público, poderá ajudar a instituição a alcançar um dos seus objectivos que é melhoria da: (I) capacidade do sector público na prestação de serviços de qualidade ao cidadão e, (II) os sistemas de gestão de recursos humanos.

## 2. CONCEPÇÕES TEÓRICAS DA ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA

Desde os anos (1900 -1930), Taylor e seus seguidores já se preocupavam com o fenómeno da rotatividade, tendo-se postulado várias teorias sem sucesso. Taylor na obra intitulada administração científica, introduziu o modelo de eficiência – salário, conhecido recentemente como modelo rotatividade da mão-de-obra salário – eficiência<sup>3</sup> (Chiavenato, 1993:71). Nesse modelo, Taylor procurava conciliar os interesses da organização em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e conseqüentemente maior produtividade e maior rendimento, com os interesses dos funcionários em obter salários mais elevados. Essa identidade de interesses entre patrões e funcionários quanto à participação nos ganhos proporcionados pela administração científica, levou Taylor a julgar que, o que era bom para a organização (eficiência = maior lucro) era igualmente bom para os funcionários (maior produção = maior salário). Segundo a óptica de Taylor constata-se que é necessário um estímulo salarial que permita com que os funcionários trabalhem de acordo com um tempo padrão, ou se possível que o ultrapassem de forma a incrementar os seus rendimentos.

Este autor acrescentou ainda, que não só se deve olhar para a questão monetária, mas sim para outros aspectos relacionados com o toque humano, como mostra o excerto abaixo:

“ (...) muitas vezes as causas de desmotivação do funcionário podem estar ligados aos planos de incentivos da organização, não apenas salariais mas incentivos gerais que levem o funcionário a trabalhar com alegria e com motivação. Os encarregados e líderes devem estar bem atentos a tudo e a todos, muitas vezes a liderança pode ser a causa dos problemas, em vez de ser a solução, é necessário então montar objectivos e metas a eles para que se possa melhorar e entender o que está acontecendo e verificar onde está o problema”.

---

<sup>3</sup> Labour Turnover efficiency Wage Model, sendo Stiglitz (1974) e Salop (1979), no seu Livro A model of the natural rate of unemployment in L.D.C's Labour Turnover Model. Quartely Journal of economics, May 1974 – percursos no modelo de Taylor na sua Administração Científica.

(Taylor *apud* Chivenato 1993:72)

Destacou-se também, o aspecto da administração por objectivos difundida por Peter F. Drucker. Segundo este autor, é necessário criar objectivos e determinar os resultados que um gestor em determinado cargo deverá alcançar, pois era necessário que a liderança delineasse metas para a diminuição do nível de absentismo e rotatividade da Instituição, sendo um factor que causa prejuízos altos tanto com a substituição da pessoa que faltou e a demissão futura que com certeza causa mais prejuízos que montam desde a substituição definitiva, treinamento de novos funcionários, gastos com a indemnização e ainda a insegurança no trabalho para aqueles que permanecem na Instituição, FIPE (2001: 14)<sup>4</sup>.

Os efeitos da insegurança de emprego naqueles que permanecem na Instituição podem não ser menos severos, as melhores pessoas, que são sensíveis demitem-se à medida que os colaboradores partem e as incertezas aumentam e o comprometimento evapora com a percepção crescente de que a organização não é comprometida com seus funcionários.

É de realçar também o contributo de Gary Becker (1972:27), na análise por ele desenvolvida sobre os diferentes tipos de treinamento no trabalho. Ele afirma que os processos de treinamento podem conter elementos específicos em relação a firma em que ocorrem. Por esse motivo, investimentos em treinamento prescindem, em geral, de algum mecanismo que garanta aos investidores a continuidade da relação de emprego.

Este autor, classificou os programas de treinamento em geral e específico. O treinamento geral foi definido como aquele que aumenta a produtividade do trabalhador, na mesma proporção, tanto na organização onde o treinamento foi recebido, quanto em outras organizações. Já o treinamento específico foi definido como aquele que aumenta a produtividade apenas a produtividade do trabalhador apenas na organização em que ocorreu o treinamento.

---

<sup>4</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Económicas – estudos e análise de políticas, programas e projectos relativos ao mercado de trabalho brasileiro “uma análise da rotatividade da mão-de-obra no Brasil usando o modelo probit bi-variado – Julho/2001.

A conclusão a que o autor chega é de que, se uma organização investe tanto num funcionário, a probabilidade de demití-lo seria mínima em termos de contenção de custos. Igualmente para o funcionário tendo recebido um treinamento que lhe dignifique e com uma recompensa razoável, seria menos propenso a demitir-se. Assim a relação seria mais duradoira, e quanto mais duradoira fôr a relação, maior será o período de retorno do investimento de ambos, portanto ambos agirão em favor da estabilidade.

Barron & McCafferty<sup>5</sup> *apud* FIPE (2002:9), desenvolveram um modelo de procura por emprego denominado por (on - the - job search models). Segundo este modelo, a procura por emprego realizada por trabalhadores já empregados, gera uma função que determina a probabilidade de um trabalhador se demitir do emprego, cujos argumentos são o próprio salário por ele recebido e o tempo de serviço do funcionário.

Para eles, fica claro que quanto maior for o salário recebido, menor será a probabilidade de demissão voluntária, uma vez que a probabilidade de encontrar uma oferta salarial atraente será menor. Além disso, quanto maior forem os anos de serviço do funcionário na instituição, menor será a probabilidade deste se demitir do emprego, tendo tido mais tempo para se dedicar a actividade de procura, sua esperança salarial será maior.

Desta forma, concluem os autores que a idade e o tempo de permanência acumulado por um trabalhador no mesmo emprego reduzem a probabilidade de demissão voluntária e por iniciativa da organização, uma vez que são variáveis directamente relacionadas ao tempo de participação na força de trabalho.

Este fenómeno acontece no MISAU, onde a maior parte dos funcionários que saem, são jovens, que ainda não tem responsabilidade e ainda estão-se a formar. Enquanto que os funcionários com maior idade e mais anos de serviço, evitam o risco de mudar de emprego e são menos propensos a mudarem de emprego. Uma das razões para estes não mudarem de emprego é que aguardam a reforma e muitas empresas empresa nos últimos dias são selectivos, em termos de exigência da idade, geralmente não superior a 35 anos.

---

<sup>5</sup> Barron, Jonh M. & McCafferty, stepfen (1977) "Job Search Labor supply, and the quit decision: Theory and evidence" the American economic renew, Vol 67 n° 4, September 1977. Pp. 683 – 691.

## 2.1. Teoria de Dois Factores de Herzberg

A contribuição de Herzberg no tema motivação, refere-se ao estudo por ele levado a cabo nos Estados Unidos em 1966. Esse estudo visava a identificação dos factores que os levavam ao funcionários à insatisfação (desmotivadores), e por outro lado factores que os levavam a satisfação (motivadores) na sua vida profissional. Herzberg constatou que na indicação dos factores que os deixavam satisfeitos, os profissionais mencionavam factores directamente relacionados ao cargo tais como a realização pessoal, o reconhecimento no seu trabalho, a natureza e tipo de trabalho, a responsabilidade, a ascensão, liberdade de expressão e decisão entre outros (Chiavenato 1999:596).

Noutro extremo Herzberg observou que, ao referirem-se aos factores que os deixam desmotivados, os pesquisados mencionam factores externos ao cargo tais como a cultura da instituição, o estilo de gestão, os sistemas de apoio da administração e dos colegas, a segurança no emprego em termo de estabilidade e operacionalidade sem medo, o salário e respectivos pacotes financeiros e planos de participação nos lucros, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, condições de trabalho e mais (Idem).

De acordo com o autor, os factores que conduzem a satisfação eram totalmente diferentes dos que os conduziam à insatisfação no trabalho. Aos factores que conduziam a satisfação chamou os de “motivacionais” ou “satisfacientes” porque proporcionam a satisfação se estiverem presentes e, aos que os conduziam à insatisfação designou-os por “higiênicos” ou “insatisfacientes”, na medida em que para ele a expressão “higiene” serve para “mostrar que se destinam apenas a evitar as fontes de insatisfação uma vez que a sua presença não consegue elevar de maneira substancial e duradoira a satisfação” (Chiavenato, 1999:597).

Como conclusão o autor referiu que a satisfação no emprego é em função do conteúdo do cargo:

- Se é estimulante e proporciona desafios contínuos que coloquem o profissional a ser leal para com a Instituição (factores motivacionais) ou;
- O contrário o mau ambiente de trabalho no que se refere ao relacionamento com os colegas e a administração e que levam a insatisfação (factores higiênicos).

Neste caso, funcionários motivados e satisfeitos serão leais á organização, e os desmotivados são propensos a demitir-se ou a abandonar a instituição a procura de melhores condições de vida

### **Crítica a teoria de Herzberg**

Como se sabe, o mundo está em constante mutação e com a globalização dos países exigindo maior competitividade das organizações, a força de trabalho torna-se também muito exigente o que suscita muitas criticas á teoria de Herzberg.

Segundo Puri (2005:47) a teoria de dois factores é bastante simples com vários pontos positivos mas falha por não indicar um conjunto claro de instruções para utilizar esses motivadores e desmotivadores a fim de aumentar a motivação. O autor refere ainda que, algumas idéias estão ultrapassadas e a aplicabilidade á gestão de estabilidade é mínima.

Em nosso entender, a motivação do funcionário obedece uma certa hierarquia progressiva de necessidades e expectativas, que reflecte o ambiente organizacional de hoje e suas condições de funcionamento. Tal hierarquia segundo Puri obedece a seguinte seqüência:

- *Práticas de remuneração* – o salário coloca-se em primeiro lugar pelo princípio da satisfação das necessidades básicas, como primeira aspiração de uma pessoa ao procurar trabalho, embora na verdade existam situações em que o dinheiro não é o principal factor como nos casos de pessoas que trabalham como assistentes sociais em serviços comunitários ou trabalham por muitos anos e dispõem de dinheiro suficiente, mas desejam se manter ocupadas com alguma coisa e, assim, trabalham para uma organização sem fins lucrativos.

Neste trabalho, tendo em conta a natureza da Instituição analisada, em que o salário se encontra estabelecido na tabela o dinheiro nao se coloca como primeiro requisito mas sim como parte do cenário total.

- *Ambiente de trabalho* - define-se como sendo o conjunto de muitos aspectos, que vão desde o relacionamento com companheiros e superiores, a aceitação pelos companheiros, as relações interpessoais e a atitude da companhia no tocante à pessoa.

Esse é o primeiro degrau da hierarquia de necessidades, depois de o salário ter sido estipulado e o trabalho ter sido aceite. Nesse estágio, o trabalhador deseja ter um ambiente de trabalho agradável e harmonioso, em que ele se sinta confortável e feliz, e seja aceite e estimado de maneira cordial.

- *O próprio trabalho* - Os indivíduos esperam do seu emprego, fazer algo que lhes diz respeito e que gostam de fazer. Assim que o trabalhador achar o ambiente de trabalho propício às suas expectativas, seu próximo foco de atenção será a natureza do trabalho em si.

Puri (2005:47), afirma que a satisfação do funcionário no próprio trabalho exige uma lista de atributos gerais que montam desde o desafio que o trabalho oferece, se o empregado dispõe de instrumentos, tecnologia, recursos e treinamento apropriados para executá-lo, se os processos e procedimentos são adequados e úteis e se ele tem controle e domínio suficientes sobre os tais processos de modo a ter responsabilidade apropriada e autoridade para tomar decisões nos processos sob o seu controle, contando com apoio suficiente e adequado da administração e dos sistemas de apoio entre as áreas funcionais. Se esses factores estiverem compatibilizadas o funcionário

- *Auto estima* - Quando o empregado já tiver tanto o ambiente de trabalho como o trabalho em si satisfatórios, o próximo item na sua lista de desejos é a auto-estima. A auto-estima envolve tantas crenças auto-significantes como é o caso do funcionário saber se é competente ou não, e pode ser construída como uma característica permanente de personalidade (traço de auto-estima) ou como uma condição psicológica temporária (estado de auto-estima).

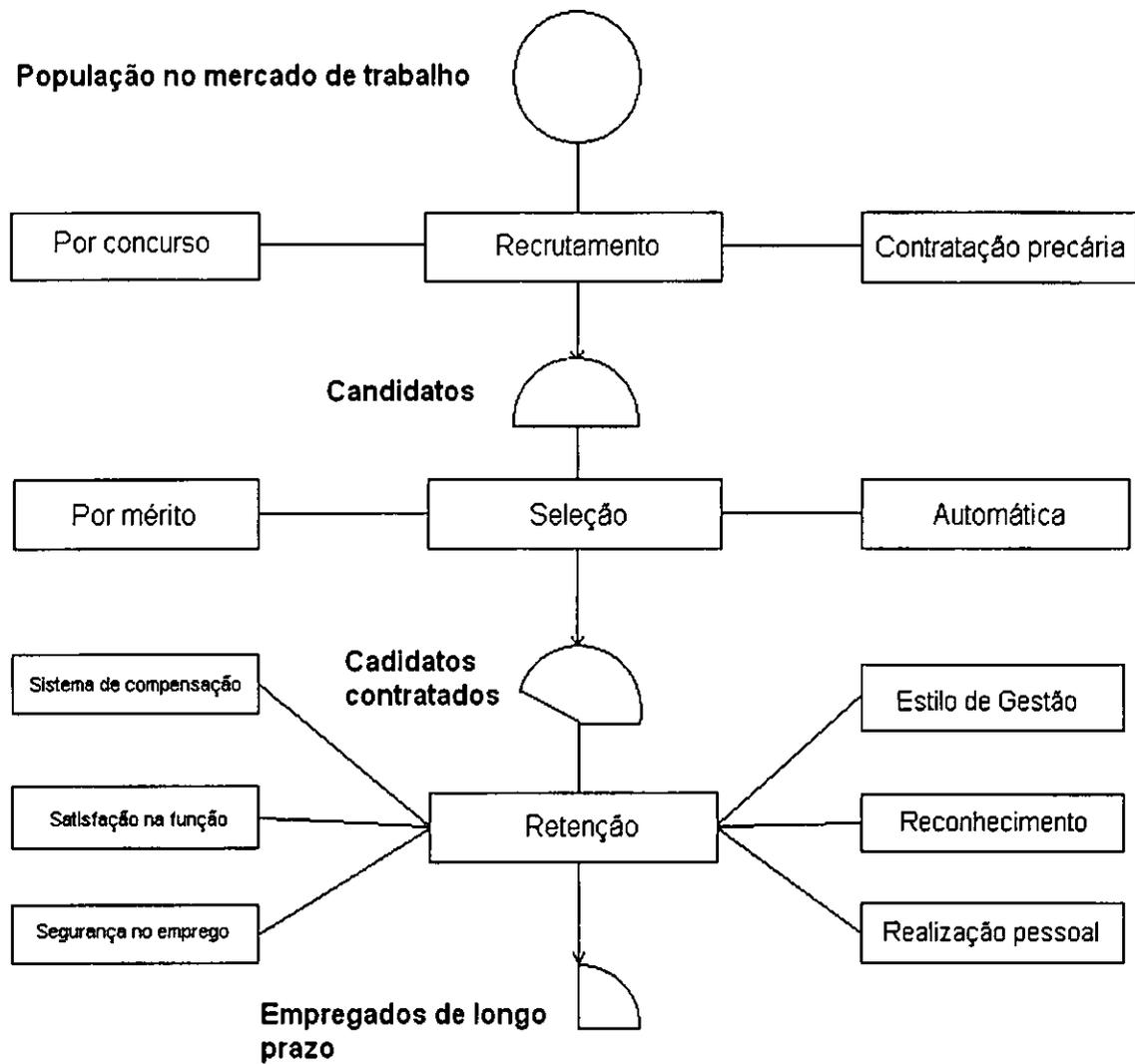
Em nossa análise, este indicador envolve o apoio da administração quanto a possíveis dificuldades, ter o reconhecimento e elogios no seu trabalho, sejam eles positivos ou negativos,

respeito e dignidade á sua pessoa, credibilidade nas suas acções, bem como o apoio e reconhecimento dos companheiros.

- *Segurança no emprego* – com as necessidades básicas satisfeitas, o trabalhador espera sentir-se seguro e desejado no local de trabalho. A segurança do emprego ajuda a diminuir o medo, aumenta a confiança, eleva o sentimento de fazer parte da instituição, e faz crescer a lealdade e a empatia do empregado no tocante à organização.
- *Equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal* – Se o trabalhador se sente muito satisfeito e seguro no seu trabalho, sua apreciação e o modo de vida, atinge um nível em que ele começa a encará-los num contexto de unidade – um equilíbrio de vida total, equilíbrio de vida pessoal e profissional. Chega à conclusão de que o trabalho não é a única finalidade da vida. Em consequência, o trabalhador começa a reflectir a respeito do seguinte:
  - a) Será que estou utilizando o meu tempo, de maneira proporcional e adequada, nas actividades dentro e fora do trabalho?
  - b) Em que medida a minha vida pessoal e social me realiza?
  - c) A administração é compreensiva e presta atenção, no que diz respeito ao meu empenho em prol do equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal?
  - d) Que tipo de meios e infra-estrutura estão à minha disposição para o equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal?
- *Ascensão* – esse aspecto da hierarquia de necessidade do trabalhador inclui o treinamento e desenvolvimento adicionais, oportunidades para crescimento e ascensão, maior responsabilidade, promoção para níveis superiores e aumento de salário.
- *Realização* – este indicador diz respeito à conclusão do trabalho com êxito, ao cumprimento das metas esperadas, à viabilidade de criação de uma nova idéia ou um novo procedimento

A satisfação das necessidades é o pré requisito para a satisfação do trabalhador. E a felicidade induz a motivação. Um trabalhador motivado e satisfeito muito provavelmente será dedicado, fiel e comprometido com a causa da organização.

Esta sequência de eventos resume-se na ilustração abaixo:



Adaptado de Milkovich, et all, (2000:263)

Em suma a ilustração acima, mostra o ciclo por que as instituições devem passar ou seguir de modo a conseguir confiança e lealdade do trabalhador por longo período. Isto é os processos de recrutamento, selecção e integração, não são um fim da gestão de estabilidade, mas sim o começo de um processo longo. Após estes processos, a GRH deve

Por outro lado, Segundo Mosquera (2002: 314), após a selecção dos indivíduos, o gestor ou a pessoa responsável pela sua integração, deve avaliar o nível de satisfação de suas expectativas e realização de suas aspirações, com vista a evitar a rotatividade inicial, resultante da incompatibilidade das metas entre o individuo e a organização

## **2.2. Rotatividade da Mão-de-obra**

Rotatividade da mão-de-obra define-se como sendo «a mobilidade da mão-de-obra operacional, técnica ou superior no quadro de pessoal de uma Instituição e as constantes reposições de vagas com maior velocidade que o normalmente admitido e aceitável em termos de sedimentação da cultura organizacional», (Alves, 2005:1).

Neste trabalho procura-se analisar o tema em dois níveis de compreensão designadamente, como fenómeno estratégico para a gestão de recursos humanos no MISAU e como objecto de estudo para compreensão dos determinantes da rotatividade da mão de obra, que pode ser avaliada em referência a dimensões como a motivação e satisfação dos funcionários, é a este ultimo nível que nos basearemos para análise do estudo sugerido.

Como fenómeno estratégico da GRH, rotatividade da mão de obra deve ser entendida como sinónimo “de perda de pessoas, que revela perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional que tem impacto na motivação e no comprometimento dos funcionários, e acaba gerando absentismo e rotatividade interferindo na credibilidade junto aos clientes”, (Bispo, 2005:1). Neste sentido os gestores de recursos faria esforço de manter.

Na perspectiva de objecto de estudo rotatividade da mão-de-obra, refere-se ao registo qualitativo e quantitativo dos motivos da saída ou da mudança de emprego dos funcionários e dum *feedback* valioso para direccionar as políticas e as práticas de recursos humanos. Este registo implica uma avaliação que pode ser feita recorrendo a indicadores directamente relacionados a motivação dos funcionários. Se estes indicadores forem executados de maneira coerente ou positiva, os funcionários irão se comprometer por longo prazo com a Instituição bem como trabalhar bem motivados, e se forem fracos ou negativos estes irão optar pelo absentismo ou mesmo pelo abandono da Instituição à procura de melhores condições (Amaral, 2006:7).

A rotatividade da mão-de-obra pode, igualmente ser definida como a flutuação de pessoal entre uma Instituição e o seu ambiente. Esta flutuação de mão-de-obra é comparada com as entradas de *inputs*<sup>6</sup> e saídas de *outputs*<sup>7</sup> numa Instituição, devendo haver equilíbrio entre este fluxo. A proposta do equilíbrio tem como fundamento o pressuposto básico de que se as entradas forem maiores que as saídas implicaria que a Instituição “tem os seus processos de transformação congestionados e ou estoques de resultados armazenados e paralisados” e se ao contrário os *inputs* forem bem menores do que os *outputs*, a Instituição “não teria recursos para operar as transformações e continuar a produzir resultados” Alves, (2005:17).

Por sua vez Chiavenato (1989: 37-43), acrescenta que toda Instituição deve ter um mínimo de rotatividade da mão-de-obra, dado que uma rotatividade equivalente a zero denotaria “um estado de total paralisação da Instituição, e por outro lado um índice muito elevado não seria desejável, pois reflectiria um estado de fluidez e entropia desta, propondo que o índice de rotatividade aceitável seria aquele que permitisse á Instituição reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e económico.

A análise feita por Chiavenato mostra que a intensificação das saídas de mão-de-obra provoca a necessidade de compensá-los através da intensificação das entradas ou admissões, de modo a

---

<sup>6</sup> Inputs são as coisas necessárias para que uma bem seja produzido, e estão divididos em terra, capital e trabalho, existido dentro de cada um uma diversidade de categorias – factores de produção, (Graham, 1987)

<sup>7</sup> É produto final resultante da transformação dos factores de produção (*inputs*)

manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema organizacional como um todo.

Numa perspectiva prática e virada à defesa do trabalhador, está o contributo de Silva (2001: XII), que sendo unânime com os demais autores ao considerar os custos de demissão, sugere que esta seja feita com responsabilidade e o mais tranquila possível, com vista a evitar situações traumáticas ao demitido. Este autor acrescenta ainda que, a rotatividade da mão-de-obra deve ser gerida de forma efectiva e eficaz dado sua destacada importância tanto no aspecto de custeio económico como no aspecto de modernização da gestão do ser humano para Instituições em transformação.

Esta posição é também apoiada por vários autores como mostram os excertos abaixo:

“O controle da rotatividade é fundamental, na medida em que fornece subsídios múltiplos e eficazes para a formulação e reformulação das políticas e da função dos RHs nas organizações. Devem ser levados em conta a avaliação da efectividade do recrutamento, selecção, socialização organizacional, treinamento, planeamento e desenvolvimento de carreiras, qualidade de vida no trabalho, bem-estar do património humano e a revisão dos estilos de liderança – a gestão do conhecimento”.

(Amaral, 2006:4)

Porém Beck (2005), na sua abordagem sobre o mesmo assunto, considera a rotatividade da mão-de-obra não sendo um problema, mas sim uma consequência causada por problemas de liderança.

Esta assertiva confirma-se na realidade das instituições públicas moçambicanas. Isto porque após a independência, a FRELIMO ao intervir nas empresas abandonadas pelos portugueses, de modo a mantê-las em funcionamento, colocou dirigentes em frente dessas empresas, na maior parte eram antigos combatentes de luta de libertação. Consequentemente as estas organizações herdaram um estilo de administração autocrático, com influência de disciplina militar e orientado para a tarefa. (Newitt, 1997:467)

A rotatividade da mão-de-obra (R) em um dado período t, entende-se o como o montante de funcionários que são demitidos na Instituição i, e substituídos por novas admissões. Para sua medição é usada a seguinte fórmula<sup>8</sup>. Porém neste trabalho não irá se usar por ter se optado por uma análise qualitativa e quantitativa para a simplificação do estudo.

### 2.3. Causas da Rotatividade da Mão-de-obra

A rotatividade da mão-de-obra (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso que monta desde os custos de recrutamento e selecção até a integração dos recursos humanos como processo contínuo não deixando de fora as possíveis indemnizações (Silva, 2001:8).

Na análise dos factores que desencadeiam este fenómeno deve se ter em conta as vertentes macro e micro económicas e sociais e deve-se levar em conta a realidade económica actual de cada País partindo de princípio de que as Instituições são diferentes e encontram-se em diferentes estágios de evolução.

As razões para a desvinculação de funcionários de uma organização são as descritas abaixo:

- Causas gerais;
- Empresariais ou involuntárias;
- Espontâneas ou voluntárias.

#### 2.3.1. Causas Gerais

Segundo Puri, (2000:6) em geral numa economia, as razões que desencadeiam o rompimento das relações contratuais são as descritas abaixo:

---

$$R_{it} = \frac{[\min(a_{it}, d_{it})]}{[(Lc_{it} + Lf_{it})/2]}$$

, Onde  $a_{it}$  corresponde ao número de admissões ocorridas na Instituição i, no período t,  $d_{it}$  corresponde ao número de demissões ocorridas na Instituição i, no início do período t,  $Lc_{it}$  corresponde ao total da força de trabalho da Instituição i, no começo do período t, e  $Lf_{it}$  corresponde ao total da força de trabalho da Instituição i, no final do período t.  
Assim sendo, o denominador da razão descrita anteriormente corresponde ao tamanho médio da força de trabalho da Instituição i, no período t.

- As instabilidades económicas, que de certo modo levam a falência de muitas organizações ou a desistência de vários investidores nacionais e internacionais causando a saída de muita mão-de-obra no mercado de emprego;
- A agilidade da concorrência entre organizações em atrair ou disputar candidatos talentosos e a perda de mercado, também se aponta como um dos motivos que causa o movimento simultâneo da mão-de-obra;
- O crescimento económico e expansão internacional do mercado;
- As mudanças tecnológicas que ocorrem num certo período podem também gerar o fenómeno pela substituição de um funcionário, na sequência de não estar a responder com as novas exigências da utilização de máquinas e equipamentos sofisticados por outro funcionário com mais habilidades e qualificações.
- Os modelos de gestão;
- O insucesso dos negócios associado ao ambiente e á imagem organizacional, á falta de estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira e aos salários incompatíveis e falta de reconhecimento,

### 2.3.2. Causas organizacionais ou involuntárias

De acordo com a Silva (2001:14) rotatividade da mão-de-obra é de natureza organizacional ou involuntária – se a saída e conseqüente substituição de funcionários for independente da vontade do trabalhador e pode ser originado por factores como:

A instituição pode estar a sofrer uma reorganização, reestruturação ou redução de tamanho no redimensionamento de suas actividades;

A instituição pode julgar que o indivíduo está sem motivação e que seu desempenho e produtividade estão aquém das normas esperadas pela organização;

A instituição pode achar que o indivíduo não se adequa para um determinado cargo, no que se refere a sua capacitação e ao seu conhecimento;

A instituição pode resolver reduzir os seus quadros ou simplesmente cambiá-los por perfis profissionais mais jovens. (Puri, 2000:6-7)

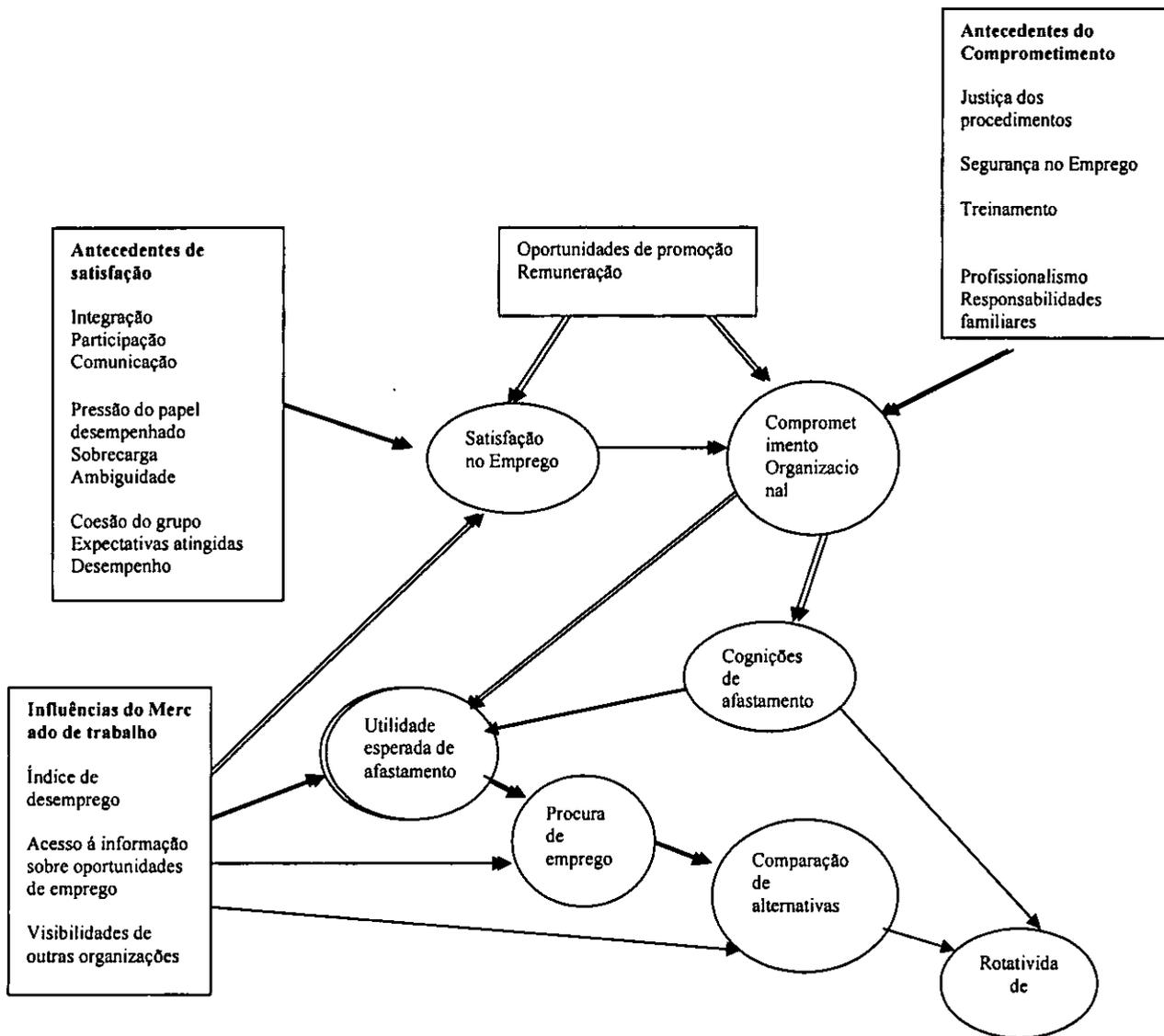
### 2.3.3. Causas espontâneas ou voluntárias

De igual modo, as causas da rotatividade podem ser por iniciativa do funcionário o que se designa por rotatividade Voluntária ou espontânea – se a decisão for de interesse do trabalhador. Esta rotatividade pode ser originada por:

- Oscilações no mercado do trabalho – quando a oferta de emprego em determinados ramos da economia torna competitiva a procura por melhores profissionais, coloca o empregado a questionar-se sobre o actual emprego quanto a remuneração oferecida pela instituição, facilidade de acesso á empresa (localização geográfica), perspectivas de desenvolvimento de carreira, relacionamento com os superiores hierárquicos e o ambiente de trabalho. Oferecidas melhores condições em empresas do mesmo ramo de actividade ou não, a saída do candidato é inevitável e não haverá laços afectivos fortes para evitar a rotatividade.

Envelhecimento da mão-de-obra e a precoce antecipação da terceira idade para o elemento activo num sistema empresarial, alegando-se que o envelhecimento após os 40 anos, reduz o ritmo de trabalho para além de dificultar a aprendizagem de novas técnicas e a absorção da velocidade tecnológica, leva à acomodação e aumenta os riscos de afastamento por stress e problemas de saúde, impede investimentos em treinamentos mais complexos em face da proximidade da aposentação que reduz o horizonte produtivo. A rotatividade neste caso, seria uma tentativa de salvar um empreendimento a partir da renovação de sua equipe, camuflando outros factores que contribuem directamente para o fracasso e que são independentes do impulso gerencial proactivo, (Puri, 2000:7).

Os aspectos acima referenciados sobre as causas da rotatividade ilustram-se na figura abaixo:



Fonte: Milkovich, et all, (2000:269)

A figura ilustra as fases por que, um funcionário passa, para tomar a decisão de demitir-se. Como pode verificar, a instituição tem tantas hipóteses de contornar essa decisão, prestando atenção a cada funcionário e proporcioná-lo o mínimo que lhe possa motivá-lo e mantê-lo num compromisso de longo prazo

## **2.4 Consequências da Rotatividade da Mão-De-Obra**

Para melhor compreensão das consequências advindas da rotatividade da mão-de-obra vamos subdividi-las em:

- Consequências organizacionais;
- Individuais, e;
- Sociais.

### **2.4.1. Consequências Institucionais**

A perda de recursos humanos qualificados por parte da instituição acarreta custos financeiros que vão para além de custos directos com as novas contratações e demissões, provocando também uma vaga em aberto, que reduz a produtividade da instituição.

Provoca gasto de horas extras (perda financeira e sobrecarga a seus colegas de trabalho), custos de integração, treinamento e desenvolvimento da pessoa recém contratada para prover a vaga em aberto, para além do tempo do gestor de recursos humanos e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até á capacitação da nova pessoa, e menor produtividade enquanto o candidato estiver em integração (Pomi, 2005:23)

Além da perda financeira e de redução de produtividade existe a queda nos padrões sociais e de comunicação, decorrentes da saída de funcionários valiosos que se encontravam no centro dos esquemas de comunicação de um grupo coeso, podendo afectar negativamente as atitudes dos empregados que ficam, passando estes também a procurar emprego que se calhar nem haviam planificado. Silva (2005:63)

Nem sempre as consequências da rotatividade são negativas para a organização, podendo este processo implicar o afastamento de empregados com baixo desempenho, ao substituir um empregado demissionário pode estar a criar oportunidades de novos conhecimentos, ideias, abordagens tecnologias e estilos trazidos pelos novos funcionários.

#### **2.4.2. Consequências Individuais**

O indivíduo ao demitir-se rumo a outra instituição pode ter informações incompletas ou erradas sobre a organização na qual se dirige, criando grandes expectativas, e o encontro com a realidade revelar uma desilusão e a atitudes negativas.

Na vertente positiva o indivíduo pode ser motivado por expectativas de um novo cargo e consequentemente melhor remuneração, mais desafios no trabalho, desenvolvimento na carreira, clima organizacional de maior apoio ou uma variedade de requisitos a que o indivíduo pode dar valor. Por vezes a saída do individuo pode ser uma maneira de escapar de uma situação de trabalho stressante e ou em que não existe uma adequada compatibilização com os seus objectivos profissionais ou pessoais

#### **2.4.3. Consequências Sociais**

Assim como na perspectiva organizacional e individual, as consequências sociais podem ser positivas ou negativas.

Numa perspectiva positiva, a mobilidade profissional para novas empresas ou em expansão é necessária para um desenvolvimento económico e contínuo, e melhor ainda se for para empresas que ofertam melhor remuneração pode aumentar a renda per cápita. Há igualmente consequências sociais negativas que advêm de altas taxas de rotatividade, como o aumento de custos de produção e podem mesmo resultar numa capacidade produtiva deficiente, devido a falta de recursos humanos.

### **2.5 Processos pelos quais funcionários se separam das organizações**

A rotatividade da força de trabalho tanto por iniciativa do funcionário como da Instituição acontece de acordo com os seguintes processos:

- Demissão;
- Reforma ou aposentação;
- Exoneração

## **Demissão**

Segundo Milkovich (2000:260) as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários por iniciativa do empregador ou do próprio empregado. Este processo existe de duas maneiras, em função de quem toma iniciativa, o empregador ou o empregado. As demissões voluntárias são as decididas pelo funcionário antes de atingir a aposentação.

Os funcionários em geral, preferem sair antes quando pressentem que serão demitidos e os empregadores frequentemente oferecem incentivos para a aposentação antecipada, o que pode incluir a ajuda em encontrar outra colocação ou uma quantia em dinheiro para encorajar a saída do funcionário. As demissões colectivas acontecem por causa da necessidade da organização em reduzir seu número de funcionários, e não por comportamento individual. No aparelho de estado moçambicano, a demissão acontece à luz do disposto no artigo 183 do EFGE.

Alguns autores distinguem as demissões em inevitáveis, quando são causadas por factores fora do controle da Instituição e em evitáveis, quando são causadas por políticas institucionais. Outros autores tentam diferenciá-las em funcionais, quando envolvem perdas de fácil reposição ou remoção de funcionários pouco valiosos e em demissões disfuncionais quando estas envolvem perda de funcionários valiosos e difíceis de substituí-los.

## **Aposentação**

No governo moçambicano a aposentação constitui garantia social que o Estado reconhece aos seus funcionários, em situações previstas no EFGE<sup>9</sup>. Igualmente, como na demissão, pode ser voluntária, quando requerida pelo funcionário nos casos em que a lei lhe faculta, e obrigatória quando se verifica por limite da idade, determinação da lei, reorganização de serviço ou ainda, quando condições objectivas o aconselhem.

---

<sup>9</sup> Artigo 236 do EFGE, em consonância com os Decretos 3/86 de 25 de Junho e 19/92 de 29 de Junho.

A aposentação voluntária difere da demissão voluntária, porque geralmente acontece ao final da carreira profissional, embora exista tendência para prática da aposentação precoce. Outra diferença é que os aposentados recebem alguns benefícios. Sociais

### **Exoneração**

A exoneração ocorre quando o empregador encerra a relação de emprego em função de comportamentos do funcionário considerados seriamente nocivos, como a incompetência, violação de regras, desonestidade, preguiça, absentismo, insubordinação ou incapacidade de ser aprovado no período de teste. Ocorre igualmente a pedido do funcionário, e só produz efeitos a partir do conhecimento de despacho que a concede (EFGE)<sup>10</sup>

## **3. BREVE HISTORIAL SOBRE A ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA EM MOÇAMBIQUE**

Este trabalho visa analisar as razões da rotatividade da mão-de-obra no sector público em geral e o seu enquadramento no MISAU em particular. Neste sentido iremos articular o contexto histórico-cultural da classe trabalhadora e sua relação com o tema em destaque.

Analisando as etapas da formação e evolução da classe trabalhadora em Moçambique, vamos considerar as seguintes fases:

- O saque da classe camponesa e o sistema do trabalho árduo do chibalo, de 1877 a 1974;
- O período pós independência de 1975 a 1985;
- O PRÉ e a liberalização da economia de 1986 a 2007.

### **3.1. O saque da classe camponesa**

Quando se fala do saque da classe camponesa, refere-se ao recrutamento dos camponeses á força e distribuídos por funcionários públicos ou empresários privados através do uso de redes de patronagem, como se os trabalhadores fossem propriedade pessoal do patrão (Brado Africano,

---

<sup>10</sup> Artigos 228-234 do EFGE, em consonância com o Decretos 47/95 de 17 de Outubro.

1925:). Uma outra fonte de recrutamento foi nas tabernas dos subúrbios de Lourenço Marques, onde se incentivava o alcoolismo pela venda de vinho barato e falsificado de modo a apreenderem o grupo de bêbados acusados de vadiagem para o *chibalo*<sup>11</sup> (Lopes, 1998:7).

Nesta época praticou-se uma política autoritária<sup>12</sup> de apoio á estratégia de acumulação escolhida no tempo colonial. Neste sentido, chega-se a conclusão de não ter havido o processo de rotatividade da mão-de-obra dado que os padrões de relações de trabalho ou as formas de dominação, subordinação e resistência vigentes apareciam como produto de regulamentação que colocava os trabalhadores sem voz activa, mas sim como marginais explorados para atingir as metas empresariais (manter, controlar o trabalhador e o processo de trabalho) e que uma vez capturados e encaminhados a um certo padrão não regressavam as zonas de origem (Penvenne, 1993:35).

A mobilidade da mão-de-obra neste período verificava-se apenas nos casos em que, os trabalhadores levantavam greves para melhoria das condições de vida e, como punição os líderes dos grupos e os trabalhadores grevistas eram transferidos para o *chibalo* e para outros pontos de exploração da mão-de-obra.

### 3.2. O período pós independência de 1975 a 1985

No pós independência, Moçambique adoptou o sistema centralizado de economia<sup>13</sup> como forma de recuperar a economia arruinada pelo colonialismo. Neste sistema, tudo era controlado pelos órgãos centrais desde a planificação, produção, até a distribuição do produto final. Na afectação

---

<sup>11</sup> Chibalo foi uma estratégia usada pelo estado em momentos de crise como forma de minar a organização dos trabalhadores e ignorar as suas reivindicações visando a obtenção de melhores condições de trabalho e salários,

<sup>12</sup> Política autoritária ou autocrática é caracterizada por uma postura rígida e impositiva da organização que actua de forma arbitrária e legalista variando desde concessões dentro da lei ate acordos que salvaguardam seus interesses.

<sup>13</sup> É o sistema vulgarmente conhecido por sistema socialista, caracteriza-se pela propriedade Estatal, dos meios de produção e pela planificação centralizada da economia com o objectivo de satisfazer as necessidades do povo, defendendo a distribuição igual da riqueza (Baltazar 1990:).

da mão-de-obra o partido é que decidia onde colocar um indivíduo no posto de trabalho, não havia espaço para contestação, independentemente da inclinação ou da formação (Gobe 1994:6).

Nesse sentido, não havia lugar para a rotatividade da mão-de-obra e os empregos eram de carácter vitalício

### **3.3. O PRÉ e a liberalização da economia de 1987 a 2007**

Este período subdivide-se em dois períodos de 1987-1992 e de 1992-2007.

No período de 1987 -1992, Moçambique adoptou o Programa de Reabilitação Económica do PRÉ<sup>14</sup> e economia de mercado<sup>15</sup> como base de orientação, como colorário do fracasso do sistema centralizado (Gobe 1994:6).

A rotatividade da mão-de-obra neste período é tida como consequência das privatizações de organizações estatais que originou inúmeros despedimentos da massa laboral moçambicana (Gobe 1994:6-8) e a abertura de muitas outras empresas privadas, como consequência da abertura comercial.

Essa abertura comercial, tornou possível a abertura de muitas oportunidades de vagas de emprego, vagas essas que atraíram tanto os funcionários que foram dispensados no âmbito das privatizações das empresas, assim como os que permaneceram no aparelho de Estado, devido a oferta de salários atractivos (Castel Branco, 1994: 114).

Face a esta situação, muitos funcionários romperam seus vínculos contratuais, para outras instituições, a procura de melhores condições, verificando-se deste modo a rotatividade da mão-de-obra no país.

---

<sup>14</sup> É um programa apresentado pelo Governo em 1987, que visava reverter o declínio da produção, garantir o nível mínimo de consumo e renda especialmente para a população rural, reduzir os desequilíbrios financeiros, fortalecer a balança de pagamentos bem como criar condições para o crescimento económico

<sup>15</sup> A economia de mercado tem como objectivo a maximização do lucro, o seu fundamento assenta na liberdade individual dos agentes económicos, não se sujeitando ao controle e orientação do governo, todas as decisões tomadas são de iniciativa privada

Já o período de 1992 – 2007, foi o período em que Moçambique alcançou a paz e estabilidade. A partir de então, assistiu-se a um rápido progresso da economia e a entrada de muitos parceiros de cooperação e ajuda mútua ao país, bem como a entrada de muitos investidores a busca de novos negócios.

Estes processos tornaram possível a abertura de muitas empresas privadas e ONG's, o que no entanto implicou abertura de muitas oportunidades de emprego aliciantes, porque ofereciam melhores condições salariais, muitos benefícios sociais, melhores ambientes de trabalho e funções desafiantes. As oportunidades de emprego oferecidas, fizeram com que muitos funcionários públicos rompessem seus vínculos contratuais e se aliassem a estas empresas e organizações.

O MISAU não escapou a essas mudanças. Por estar virado a causa social, teve e têm muitos parceiros de cooperação e projectos de apoio ao sector. Estes projectos eram e são geridos e coordenados por MISAU, o que permitiu que houvesse um certo nível de aproximação entre estas e os funcionários do MISAU, e conseqüentemente abertura de interesse dos últimos fazerem parte destas instituições, que culminou com a saída de muitos funcionários para as ONG's e empresas privadas.

Mais ainda, o plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (2006-2010) refere que, na idade da globalização, a migração dos técnicos tem se tornado habitual e isso está garantido por acordos internacionais. Neste sentido, no âmbito de cooperação Portugal – Moçambique, até 2002 haviam 45 médicos e 26 enfermeiros moçambicanos a trabalhar em Portugal.

Essa informação revela que, a instituição perde seus funcionários não só para as ONG's e empresas privadas, como também emigram para fora do país a procura de melhores condições de vida.

#### **3.4. Desafios do Sector Público**

Prosseguindo com a necessidade de sucesso referida na introdução para a existência de qualquer organização que seja, todas organizações tem um conjunto de prioridades de metas a atingir que de acordo com Puri (2000:28) se resumem em:

#### 4. DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA NO MISAU

O Ministério da Saúde visa essencialmente pôr em aplicação o disposto no artigo 16 da Constituição da República, segundo o qual compete ao Estado organizar um sistema de saúde que beneficie todo o povo moçambicano. Esta acção seria orientada pela política da FRELIMO<sup>16</sup> de colocar a Saúde ao serviço do Povo. A saúde é um direito do cidadão e um dever do Estado. No Serviço Nacional de Saúde, a acção preventiva e a acção curativa devem estar totalmente integradas ao nível da base, tendo contudo sempre em conta que, a prevenção deve ter prioridade sobre a cura. A educação sanitária e o saneamento do meio terão um papel preponderante no conjunto da acção do Ministério<sup>17</sup>, promover e orientar a formação técnica profissional de pessoal de saúde, promover o desenvolvimento de tecnologia apropriado para o sistema de saúde e promover e apoiar o sector privado com fins não lucrativos<sup>18</sup>.

De acordo com o seu Sistema Orgânico, para a realização dos seus objectivos e funções específicas o MISAU funciona de acordo com as seguintes áreas de actividades (Prevenção e Tratamento de Doenças, Farmacologia e Acção Social). Estrutura (Direcção Nacional de Saúde, Direcção Recursos Humanos, Direcção de Administração e Finanças, Direcção de Planificação e Cooperação, Gabinete do Ministro, Laboratório Nacional de Controlo de Medicamentos, Laboratório Nacional de Controlo de Águas.

Importa incidir sobre as funções da Direcção dos Recursos Humanos, dado ser a responsável pelo controle do estudo em causa, são as funções desta direcção as seguintes:

A Direcção de Recursos Humanos é um órgão do MISAU que assegura a administração e gestão de RH, participa na elaboração de plano de desenvolvimento de RHs tendo em conta as prioridades definidas, necessidades do sistema de saúde e os indicadores gerais de desenvolvimento aprovados, planifica, organiza, dirige e formaliza o funcionamento da rede de unidades de formação de pessoal da Saúde. Formula e propõe programas anuais de formação e especialização no país e no exterior, bem como cursos de reciclagem e actualização, seminários e

<sup>16</sup> Frente de Libertação de Moçambique – partido no poder do Governo de Moçambique.

<sup>17</sup> Boletim da República, decreto n 1/75 artigo n 37.

<sup>18</sup> Decreto presidencial 11/95 de 29 de Dezembro.

formação em trabalho dos profissionais de saúde de acordo com as necessidades e avaliações feitas assim como gerir o sistema de bolsas de estudos para cursos dentro e fora do país.

Está previsto ainda no artigo 6 do estatuto orgânico, que esta direcção quanto à gestão de pessoal deve elaborar em coordenação com o MAE (Ministério de Administração Estatal) normas de gestão de pessoal, criar, gerir e manter actualizado sistema de informação de pessoal – SIP do sector, gerir o pessoal do nível médio e superior, promover e apoiar a gestão pelo nível provincial do pessoal de nível básico, elementar e dos serviços gerais bem como organizar concursos de promoção de pessoal, nos termos da legislação em vigor e do regulamento das carreiras profissionais. E ainda recolher informações que permitam a acompanhar o desempenho dos quadros nas diversas funções e propor alterações convenientes nas suas colocações.

#### **4.1. Política de Recursos Humanos do MISAU**

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objectivos desejados, (Chiavenato, 2002:157). Segundo este autor as políticas constituem orientação administrativa para impedir que funcionários desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso das funções específicas. Por políticas de recursos humanos referem-se as maneiras pelas quais a Instituição pretende lidar com os seus membros e por intermédio deles atingir os objectivos Institucionais, permitindo condições para o alcance de objectivos individuais (Ibidem, 2002:159).

MISAU no suprimento de RHs – recruta e selecciona os funcionários á luz do artigo 41 do EGFE e com a relação dada pelo artigo 1 do Decreto 65/98 de 3 de Dezembro<sup>19</sup>, através da abertura de concurso público para provimento de vagas e é precedida por contratações precárias e nomeações provisórias e por fim definitivas com visto do Tribunal Administrativo – TA.

Contratação precária è o recrutamento que acontece nas instituições do Estado, mas que não passam necessariamente por concurso público e nem pelo visto do TA e que as verbas para o

---

<sup>19</sup> O artigo 41 do EFGE estabelece as regras de contratação e ingresso no aparelho do Estado, e o artigo 1 do decreto 65/98 faz a redacção sobre o ingresso e promoção nas carreiras profissionais.

pagamento de salário destes candidatos são de natureza externa ao orçamento de Estado nomeadamente doações externas e fundos próprios.

Para manter os seus funcionários, o MISAU traçou um plano de desenvolvimento de recursos Humanos – PDRH (2006-2010), que presta atenção, em uma série de propostas de incentivos a serem analisados em sede oportuna, á melhoria da situação social e económica do pessoal da saúde. O pacote proposto compreende o *toping up*<sup>20</sup> para os especialistas nacionais fora da cidade de Maputo, a promoção de condições para os médicos de clínica geral, revisão do bónus especial para os licenciados e para profissionais de nível médio, básico e elementar que trabalhem em situação e áreas de isolamento, o bónus de almoço, a revisão do subsídio de risco, a possibilidade de instituir o subsídio de desempenho, bolsas para filhos dos trabalhadores colocados em áreas rurais, e contribuições para renda de casa em favor dos técnicos de saúde.

## 5. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção, proceder-se-á a descrição detalhada das informações colhidas ao longo do trabalho de campo. Para melhor compreensão irá se atender aos os factores de causalidade do fenómeno de rotatividade e ás implicações do mesmo no MISAU.

No que se refere as causas, descrever-se-á as constatações, segundo a sua natureza: causas organizacionais e causas individuais

### ▪ Causas organizacionais

Das entrevistas feitas com informantes chaves<sup>21</sup>, constatou-se que a instituição reconhece a existência do fenómeno de rotatividade e tem-se esforçado em monitorar a situação. A partir das entrevistas com os informantes chaves foi possível classificar as causas da rotatividade no MISAU em: *causas planificadas e causas não planificadas*

---

20 Uma expressão utilizada em referencia ao subsídios ou incremento pago aos médicos provinciais e aos directores como forma de motivá-los no desempenho de suas tarefas

21 Por questões de confidencialidade, não se revela a identidade dos informantes chaves porque eles solicitaram que assim fosse, valendo a informação deles apenas para finalidade estatística e da análise do conteúdo.

As causas planificadas, referem-se à rotação do pessoal que acontece por planos da própria instituição. Estas, estão relacionadas com os casos de funcionários a caminho da reforma em que antes de atingirem a reforma definitiva, a instituição admite novos candidatos, para serem enquadrados e integrados em matéria de base, de modo a prover vagas que serão deixadas em aberto pelos funcionários reformados. Outra causa apontada, são as saídas por destacamento para cargos de chefia em instituições subordinadas, que por vezes originam vagas, que só podem ser providas por novas admissões.

Por sua vez, as causas não planificadas são originadas por motivos como a demissão, a exoneração, a reforma, a expulsão e outras causas alheias á vontade da instituição.

Para propósitos deste estudo, dar-se-á ênfase nas causas não planificadas, na medida em que podem afectar o desempenho da própria instituição.

- Causas não planificadas

No que diz respeito as causas não planificadas, um dos informantes chaves referiu-se nos seguintes termos: *"a própria conjuntura do nosso país, falha por não permitir a colocação do homem certo no lugar certo. Este facto tem trazido problemas à instituição, no que diz respeito ao desempenho das funções por parte dos funcionários, o que por vezes se conota com a incompetência profissional e culmina com a demissão do funcionário por frustração ou com transferência deste, para outro local de trabalho"*.

A este respeito Newitt (1997:467), refere que após a independência, a FRELIMO tomou acções dum estado porque *"a queda da administração portuguesa e a fuga dos burocratas e gestores, implicou que o partido tivesse que preencher muitos destes cargos com seu próprio pessoal"*.

Este pessoal, na sua maior parte, era militar com espírito autocrata e com orientação para tarefa, e com atitudes e desempenho influenciados segundo Lopes (1999:12), por *"directivas ideológicas da FRELIMO, consideradas sempre correctas em termos políticos, por práticas de cultura étnica de origem e crenças adquiridas como fruto do seu imaginário"*.

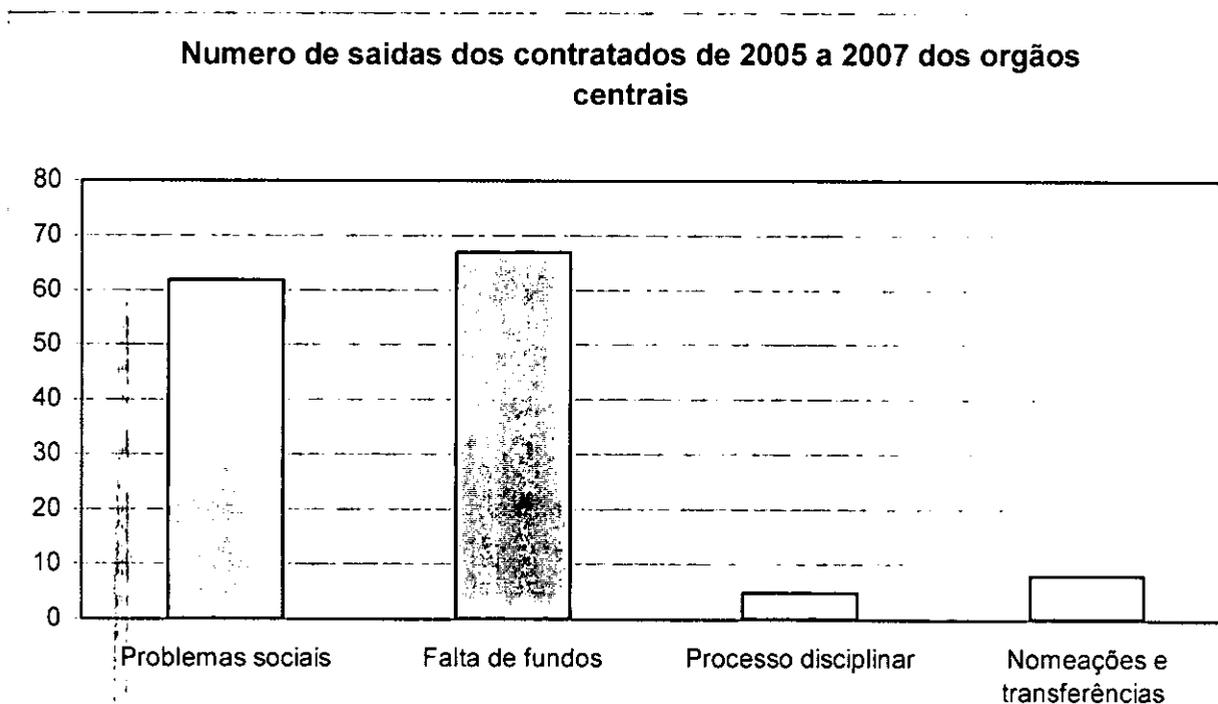
Este facto, alastrou-se até os dias de hoje pois em muitas instituições verifica-se a falta de colocação do homem certo no lugar certo e, em certos casos, as colocações dependem de laços de confiança partidária ou de amizade e, ainda por nepotismo.

De facto, as decisões políticas, sem prévias análises e opiniões, distorcem o funcionamento das instituições, como pode ser evidenciado com o seguinte depoimento de um outro informante chave:

*“Até 2005, a maior parte dos técnicos especializados e superiores eram contratados e pagos por fundos desembolsados pelos doadores e agências. O novo governo de 2005, a quando da sua entrada decidiu, em nome de equidade salarial para todos, acabar com a disponibilização dos salários dos projectos de apoio ao sector, os quais pagavam altos incentivos fazendo com que a mão-de-obra se mantivesse por longo período. Essa decisão fez com que, muitos funcionários abandonassem a instituição a procura de melhores condições, deixando o sector de saúde sem recursos humanos”*

Esta perda de funcionários por este facto, evidencia-se na figura abaixo, que ilustra as principais causas de perda dos funcionários do MISAU no período compreendido entre 2005-2007:

Gráfico I



Fonte: DRH – Ficheiro de rescisões de contratos de 2005-2007

Como mostra a figura I, a maior parte dos funcionários desvinculados da instituição de 2005 a 2007, foi por rescisão de contrato por iniciativa do MISAU, alegando a falta de fundos ou recusa dos funcionários em se integrarem para o aparelho de estado, em virtude daquela integração implicar mudança de nível salarial. A segunda maior parte foi por rescisão de contrato por motivos pessoais e sociais. E por último as nomeações e transferências de funcionários para outras instituições subordinadas, que pouco pesam no gráfico das saídas.

De acordo com o mesmo informante, *“O excesso de burocratismo que caracteriza as nossas instituições públicas, no tocante aos processos administrativos, para nomeação dos funcionários, causou também perda de muitos técnicos superiores à instituição”*.

Relativamente a este aspecto, o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos – PDRH (2006-2010), fornecido pela DRH confirma o facto referindo que, *“muitos recém graduados ficam sem trabalhar durante longos períodos, devido a morosidade dos trâmites administrativos, ás*

*fraquezas do sistema de gestão e aos limites orçamentais estabelecidos pelo Ministério do Plano e Finanças – MPF”.*

Quantitativamente, as perdas causadas por este facto, ilustram-se na tabela abaixo:

Tabela I: Pessoal Técnico de saúde. Colocados, absorvidos e não apresentados 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Colocados	313	605	902	1164	1039
Absorvidos	92	207	865	600	731
Não Apresentados	s/i	159	60	164	208

Fonte: PDRH – MISAU (2006-2010)

S/i – dados não disponibilizados

O número de colocados na tabela I, reflecte o número de graduados pelas instituições de formação IFs, no período imediatamente precedente. O número de absorvidos depende só do cabimento orçamental aparelho – OE, para sua absorção e a disponibilidade financeira externa (fundo comum, Prosaúde e outros parceiros bilaterais).

Como pode se verificar, no período referente a 2000-2004, o SNS perdeu cerca de 591 técnicos de saúde, por razões de demora na tramitação do expediente de colocação e nomeação, o que se resume em excesso de burocratismo.

Ainda relativamente a este aspecto, o documento acima referido, indica que *“parte dos não apresentados, pode ter sido contratado pelas ONG’s ou pelo sector privado lucrativo ou ainda por renúncia de colocação em ambiente rural ou outra província”.*

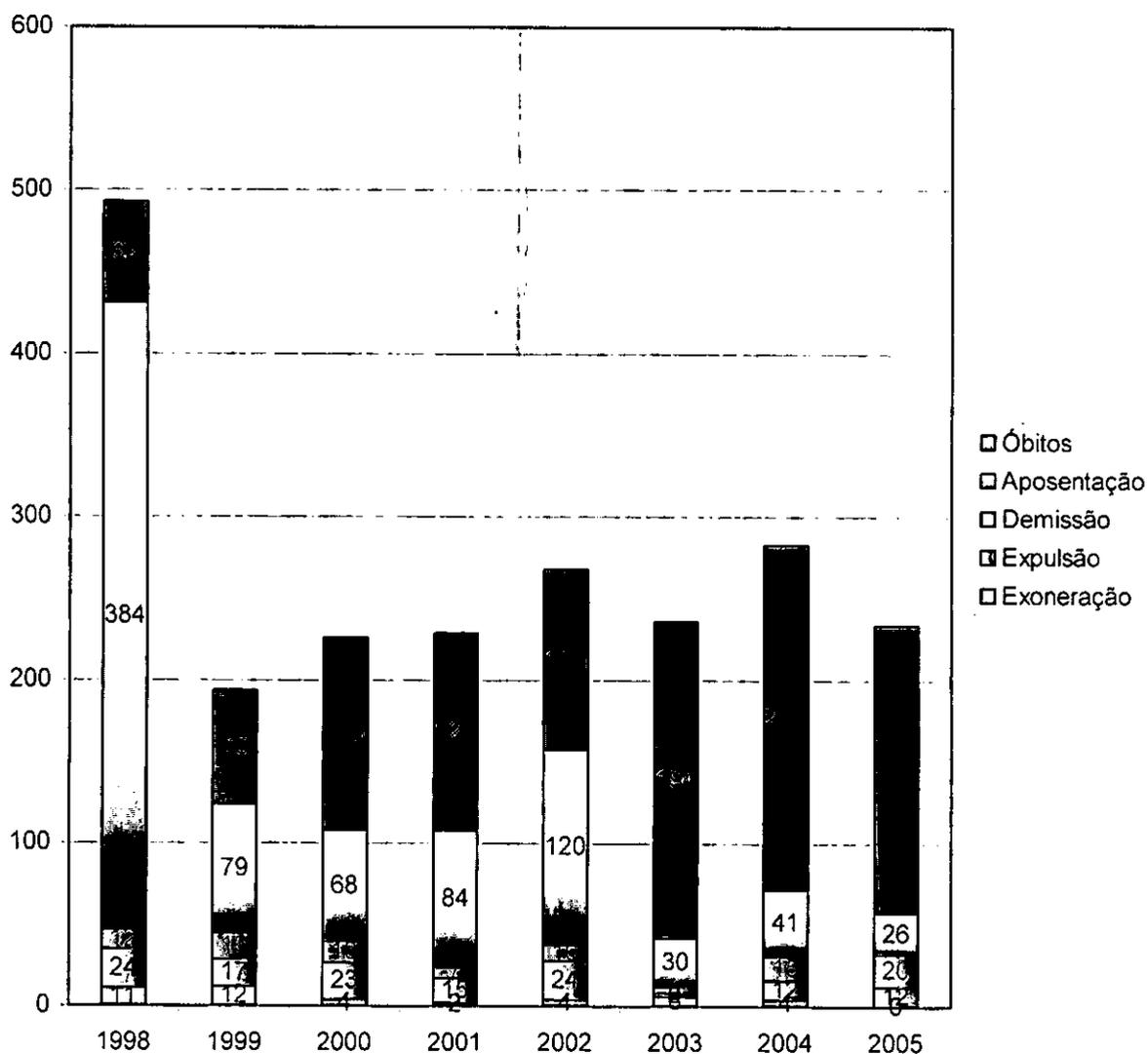
Por outro lado, segundo o informante atrás referenciado, *“até os anos 1999 os técnicos médios ocupavam cargos de chefia, mas com a chegada de quadros superiores que haviam sido enviados para formação, a Instituição decidiu exonerá-los dos seus cargos de chefia e substituí-los pelos recém formados. Com esta situação os técnicos médios ficaram insatisfeitos e, como forma de motivá-los, foi lhes concedido bolsas de estudos para fora do país, o que deixou muitas vagas em aberto”.*

A partir do documento relativo á perda de funcionários de 1998 – 2005, fornecido pela DRH e da análise dos dados de campo, constata-se que as principais causas não planejadas que levam à perda de funcionários e a sua conseqüente substituição através de provimento de vagas, estão relacionadas com as mortes, demissões, expulsões, exonerações e aposentações.

A perda de pessoal em 2004 foi no global de 234 casos. As expulsões e demissões aumentaram para números significativos em relação a 2003. Os casos de óbitos continuam em aumento paulatino cada ano, mais de três vezes no período entre 1998 e 2005 (de 62 para 176). Isso pode ser evidenciado no gráfico abaixo:

Gráfico II.

Evolução das perdas no SNS de 1998 a 2005



Fonte: PDRH (2006-2010)

De acordo com os dados de campo, foi possível averiguar também, que a fragilidade de estratégias nos processos de selecção e integração dos recursos humanos, no que diz respeito á identificação de compatibilidade entre as aspirações do candidato e as do MISAU, é outra razão que impulsiona

a rotatividade dos funcionários do MISAU por causas não planificadas. Essa constatação é evidenciada pelo depoimento de um dos informantes chaves:

*“ Sei muito bem, que certos candidatos acedem á instituição como primeiro ponto de partida, depois de adquirida certa experiencia de trabalho saem para uma perspectiva melhor”.*

A este respeito, Mosquera (2002: 314) refere que, após a selecção dos indivíduos, o gestor ou a pessoa responsável pela sua integração, deve acompanhar e avaliar o nível de satisfação de suas expectativas e realização de suas aspirações, com vista a evitar a rotatividade inicial, resultante da incompatibilidade das metas entre o individuo e a organização.

No entanto, foi possível constatar que no MISAU, não se usa um mecanismo claro e adequado, capaz de avaliar e acompanhar o nível de satisfação das expectativas e aspirações do indivíduo, durante todo o seu percurso profissional dentro da instituição. Isso impede que haja um feedback e cria um certo grau de incompatibilidade entre as metas da instituição e do candidato e, é uma das principais razões que motivam a rotatividade inicial na instituição.

Esta falta de feedback entre a instituição e os funcionários foi evidenciado pelos próprios funcionários entrevistados conforme se pode verificar nos seguintes depoimentos:

*“Aqui, a pessoa entra, em nenhum dia sequer é perguntado se está a gostar ou não do seu trabalho, se enfrenta certas dificuldades ou não, nem pelo menos ser encorajado ou aconselhado em termos de conseguir outros beneficios ou uma certa ajuda já que o salário é muito baixo, praticamente entra-se e transforma-se em património do Estado, para ser escravo das arrogâncias diárias de certos dirigentes”*

Este aspecto impede em certa medida o fortalecimento de uma relação de lealdade entre a instituição e o funcionário a longo prazo.

- **Causas individuais**

De acordo com o documento relativo á rescisão de contrato no período entre 2005-2007 (evidenciado no gráfico I), fornecido pela DRH e dos dados de campo, constata-se que as principais causas que levam os funcionários a abandonarem a instituição e a sua consequente substituição através de provimento de vagas, estão relacionadas com as licenças limitadas e ilimitadas, pedido de rescisão de contrato por termo do mesmo e por razões de índole social.

Porém, segundo o depoimento de um dos informantes chaves, as razões de rescisão apresentadas pelos funcionários não reflectem as causas reais. De acordo com esta fonte, muitos funcionários abandonam a instituição por motivos de não realização de suas expectativas e aspirações, que se traduzem em níveis de insatisfação e desmotivação.

Para propósitos do presente estudo, o grau de satisfação e de motivação dos RH serão analisados com base nos seguintes indicadores: ambiente de trabalho, o próprio trabalho, auto-estima, reconhecimento, progressão na carreira, segurança de emprego, sistemas de remuneração e realização.

*Ambiente de trabalho* – este indicador foi subdividido em duas partes, a saber: relacionamento entre superiores hierárquicos e os subordinados, e o relacionamento entre subordinados.

*Variável relacionamento entre superiores hierárquicos e subordinados:* Este aspecto difere de departamento para departamento. Em certos departamentos nossos inquiridos referem que, não há bom relacionamento entre eles e seus superiores. A observação participante também permitiu constatar que, as relações são simplesmente de mandante para mandatário, e posterior exigência do relatório através de meios não recomendáveis para um bom ambiente de trabalho, sem nenhum *feedback*, excepto quando tiver feito mal ou se tiver omitido certos pontos, o mandatário é solicitado para esclarecimento e posterior correcção do erro. E, nalguns departamentos como DRH Administração de Pessoal, existe um alto espírito de camaradagem que chega a confundir-se com familiaridade devido a partilha de sentimentos sobre os diversos aspectos da vida social.

*Variável relacionamento entre subordinados*

*O próprio trabalho* – 23% dos entrevistados revelaram satisfação no seu trabalho, e 77% revelaram insatisfação. A satisfação no trabalho é encontrada em técnicos superiores, por estes acharem compatibilidade com a sua formação e as tarefas que exercem. Por outro lado, em nossos pesquisados a insatisfação, é trazida pela falta de definição clara de suas funções e tarefas, associado a urgências de actividades diárias, o que torna impossível o cumprimento de prazos e consequentemente a lógica de suas tarefas.

*Auto estima* – este factor inclui o apoio pela administração, o reconhecimento, elogios, respeito e o apoio e reconhecimento dos companheiros.

Variável *Apoio pela administração* – a maior parte dos inquiridos mostraram-se insatisfeitos no que respeita a esta variável. 68% destes, declararam que seus superiores são insensíveis até em circunstâncias difíceis que o funcionário esteja a atravessar e 32% referiram que, certos chefes e directores apoiam seus subordinados em casos de dificuldades no seu trabalho, outros só querem ver os resultados na mesa, o funcionário tem que se arranjar para obter a solução. Atitudes graves reveladas assentam na arrogância e implicância que caracterizam certas chefias.

Mais ainda, 63% dos inquiridos queixaram-se da falta de elogios e reconhecimento do seu trabalho pelos superiores hierárquicos, veja-se o exemplo da resposta dum dos inquiridos.

*“nenhuma pessoa iria gostar de dedicar sua energia e capacidade na realização de actividades para o bem da instituição e não ser reconhecido”.*

Além de 37% dos inquiridos terem revelado receber elogios e certo nível de feedback, por parte de seus superiores, mostraram-se insatisfeitos alegando que o elogio não “é tudo. Esta assertiva é secundada no uso da seguinte expressão pejorativa por um dos inquiridos:

*“amor a camisola, não enche barriga”.*

Este aspecto revela que, os gestores de RH, não só devem limitar-se em elogiar seus funcionários, mas sim devem estimulá-los com benefícios tangíveis, que satisfaça em parte as suas necessidades.

Outro aspecto levantado é a falta de *feedback* da informação produzida fundamentada com o depoimento seguinte:

*"sabemos muito bem que os relatórios que nossos chefes apresentam nos conselhos coordenadores, nós é que produzimos, e são resultado de nossos esforços diários, mas custa-lhes descerem de lá informarem-nos apenas, que nossa direcção teve um resultado positivo, e em que aspecto temos que envidar esforços para melhorarmos nossa performance"*

*Segurança de emprego* – 72% dos inquiridos alegaram que em tempos sentiam-se seguros dentro do MISAU, mas desde a entrada do novo governo de 2005, com o estilo de liderança autocrata em todos os níveis, estão preparados para serem escoraçados a qualquer momento.

Segundo Silva (2005:16), o funcionário quer sentir-se seguro e desejado no local de trabalho, a segurança de emprego ajuda a dissipar o medo, aumenta a confiança, eleva o sentimento de fazer parte do meio e faz crescer a lealdade e a empatia do funcionário no que toca a Instituição.

Neste sentido, a falta de segurança de emprego que os funcionários dizem estar a atravessar, é negativa pois denota índice de disponibilidade em abandonar a instituição a qualquer momento, e por qualquer oportunidade que aparecer pela frente, o que implicará baixa de produtividade da instituição, por razões já referenciadas acima.

*Progressão na carreira* – este factor, constitui um dos pontos mais problemáticos. É quase que desconhecido no MISAU, no sentido de que 72% dos inquiridos chegam a confundir a progressão na carreira com mudança de tarefas. Foi possível constatar que 78% dos inquiridos não se sentem motivados no desempenho de suas tarefas, na medida em que não tem expectativas nenhuma de um dia, ascenderem á categoria superior.

Segundo Câmara et all (1997:285) progressão na carreira, *significa subir na hierarquia, em termos de potencial do empregado e pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional.*

Seguindo a definição acima exposta, foi possível averiguar que, no MISAU não se segue as normas estabelecidas no EGFE<sup>22</sup>, o que tem acontecido é a mudança de categoria por parte de

---

<sup>22</sup> Ver EGFE, pag 236 artigo 11.

funcionários que se formam por iniciativa própria e ou dos que se responsabilizam individualmente pelos custos da sua formação.

Por outro lado, 45% dos inquiridos afirmam que a progressão na carreira por vezes acontece através da influência que um determinado funcionário tem na instituição e, raras vezes, por mérito ou pelas normas que regem a progressão da carreira dos funcionários do Aparelho de Estado.

Outra questão levantada, e que foi considerada negativa por cerca de 82% dos inquiridos, é que a classe médica tem progredido dentro da instituição, tanto em subida de escalão, assim como pela formação. Este facto suscita a existência de duas alas dentro da instituição. Uma que se intitula dono (classe médica) classe dos privilegiados, e a classe de apoio, que é a do regime geral, sem liberdade de expressão, apenas assessora as actividades dos primeiros.

Esta afirmação sustenta-se no seguinte depoimento de um dos inquiridos:

*“Aqui no MISAU, saem mais pessoas formadas noutros cursos (carreira geral) (...), os médicos que saem, são aqueles que já atingiram o auge, já são cientistas em sua especialidade, e quando descobrem que algo está a correr mal, saem da instituição para formarem suas clínicas”.*

De facto este aspecto, é negativo, na medida em que causa uma certa insatisfação, e a existência de duas classes dentro da instituição pode gerar sabotagem das partes, que culminará com o desempenho negativo da instituição como um todo.

*Sistemas de remuneração* – de acordo com os informantes chave, este é o aspecto é ponto mais desmotivante na função pública e, que cria insatisfação a todos em todos os níveis. Por seu turno, 98% dos inquiridos referiram que se sentem desmotivados com os salários que auferem e se mostraram insatisfeitos não só com a existência de diferença salarial entre os ministérios, como também com o baixo incremento salarial ou quase inexistente, que acontece no MISAU em relação a alguns ministérios.

Este grau de insatisfação também é evidente nos depoimentos de dois informantes chave:

*“ Este governo de agora, cortou-nos até o pouco que o antigo governo havia conseguido negociar por nós, o caso do subsídio de almoço...” (...)* *“Nestes dias, mesmo açúcar e folha de chá para o lanche, é algo precioso, o transporte já nem se fala com o custo de vida que o país atravessa...”.*

Segundo (Correia [1996:118] *apud* Chiuone (2002:27), neste sistema “*têm - se em conta a definição de Administração de Salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer ou manter a estrutura de salários equitativos e justos na organização. Essa estrutura de salários deverá ser equitativa e justa em relação aos demais cargos na própria organização, visando-se, ao equilíbrio interno desses salários e, em relação aos salários pagos nos mesmos cargos em outras organizações que actuam no mercado de trabalho, visando-se, o equilíbrio externo dos salários*”

De acordo com os dados de campo, foi possível verificar que no MISAU não se aplica o princípio de equidade externa e interna. Tanto a equidade interna como externa manifesta – se, na falta de incremento e emolumentos adicionais, benefícios sociais e regulares.

## **6. Implicações Da Rotatividade No MISAU**

Devido a rotatividade, o MISAU perdeu e continua a perder os seus funcionários. Trata-se de perda de RH que, além de desempenharem determinadas funções, tem estado envolvidas com o meio externo, principalmente com os parceiros da instituição, o que pode gerar uma má imagem para a instituição.

A rotatividade traz muitas implicações para qualquer que seja a organização. Uma das implicações é a sobrecarga dos funcionários remanescentes, em termos de sobreposição de tarefas. Por outro lado, as vagas em aberto causam uma certa improdutividade, em termos de tempo dispendido na integração e orientação dos novos profissionais, treinamento e desenvolvimento da pessoa recém contratada.

Verifica-se também a perda de tempo do gestor de recursos humanos e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até a capacitação da nova pessoa, o que implica menor produtividade enquanto a nova pessoa está em integração. Isto acarreta igualmente, custos

financeiros que vão para além de custos directos com os processos de recrutamento (anuncio no jornal, papel e outros materiais para os testes de aptidão para o desempenho de tarefas).

Estas implicações em conjunto reduzem a eficiência da instituição e provocam algum desequilíbrio nas suas operações. Isso fundamenta-se na falta de planos de acção, a aparição de trabalhos urgentes diários referidos pelos funcionários e consequentemente o não alcance das metas planeadas em quase todo o MISAU, o que desmotiva ainda mais os funcionários e aumenta o número de funcionários que abandonam a instituição.

Segundo Pomi (2005), “quando uma organização perde talentos, suas operações desequilibram-se contribuindo assim, para o enriquecimento dos seus competidores”. Neste sentido, a perda de funcionários implica perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes e parceiros.

Sintetizando, a rotatividade no MISAU, gera perda de produtividade e de saúde institucional, o que desmotiva os funcionários e interfere na credibilidade da instituição perante os parceiros que são os doadores neste caso.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Da análise e interpretação das informações recolhidas durante o trabalho de campo, chegamos às seguintes constatou-se:

Na instituição ocorre a rotatividade de mão-de-obra e, em níveis não desejáveis, tanto por iniciativa dos funcionários como por iniciativa do MISAU. Este fenómeno traz implicações negativas no seio da instituição, que acabam se reflectindo negativamente sobre os níveis de desempenho dos funcionários remanescentes e consequentemente na ineficiência da instituição como um todo.

Igualmente foi possível averiguar que no MISAU, existe uma desordem organizacional e um ambiente conflituoso, traduzido por uma grande insatisfação e desmotivação dos funcionários decorrentes de uma série de factores como:

- Falta de organização estrutural, perspectivas comuns e concretas para o desempenho do trabalho normal;
- Estilo de liderança autocrática e arrogante;
- Falta de comunicação efectiva, traduzida por falta de feedback dos acontecimentos, o que cria um mau ambiente de trabalho;
- Falta de reconhecimento e elogios dos subordinados pelos superiores hierárquicos;
- Mau relacionamento entre os superiores hierárquicos e seus subordinados caracterizados por, arrogâncias diárias e mau humor;

Além disso verificou-se também, que, existe uma certa incompatibilidade de metas entre o MISAU e os seus funcionários. Esta incompatibilidade resume-se na não realização de suas expectativas e aspirações no que se refere a:

- Salários baixos oferecidos pelo aparelho do Estado, associado a falta de incentivos monetários e benefícios sociais que não correspondem ao nível de vida actual;
- A natureza de trabalho, por vezes não é definido, muda-se constantemente de funções, para além de que estas, nem sempre se compatibilizam com a formação do funcionário;
- Existência nalguns sectores, de funcionários com direito de horas extras, o que noutros sectores é dificultado e, em situação de direito de pagamento, há um certo nível de discriminação;
- A não observância regras claras de, que permitam uma adequada progressão na carreira, causa insatisfação por parte dos funcionários de carreira geral, no sentido de que a instituição presta atenção apenas para área técnica de saúde;
- Insuficiência e carência de meios de trabalho;
- Existência de fundos, somente quando é para pagamentos, dos superiores, mas quando o pagamento é para o benefício da maioria, apenas são canaliza-se para causas sociais ou para questões de emergência.

## 8. RECOMENDAÇÕES

Da análise feita sobre os determinantes da rotatividade da mão-de-obra no MISAU, apresentam-se algumas propostas de soluções que poderão contribuir para melhor controlo deste fenómeno.

Neste contexto recomenda-se á instituição que procure:

- Controlar a rotatividade da mão-de-obra – o controle, refere-se a gestão do fenómeno, no sentido de encorajá-lo quando tiver consequências positivas e procurar minimizá-lo quando suas consequências forem negativas.

Nesse sentido, os gestores de recursos humanos para minimizar o índice de rotatividade dos seus funcionários devem:

- Verificar a efectividade os processos de recrutamento e selecção, sob o risco de seleccionar um indivíduo que não possua um perfil adequado para a função a que foi seleccionado (colocação do funcionário certo no lugar certo);
- Procurar ficar mais próximos dos funcionários em termos de desenvolvê-los, mostrar-lhes os valores e princípios da organização, compartilhar o conhecimento e aprendizagem colectiva por perto, ouvir-lhes e verificar se estão verdadeiramente motivados e satisfeitos;
- Rever a política salarial e incremental oferecida aos funcionários, tentando ajustá-la com o nível efectuado por outras instituições congéneres e ter em conta as desigualdades e necessidades específicas de cada província onde os funcionários estejam colocados;
- Promover uma efectiva equidade interna e igualdade de oportunidades na instituição
- Garantir a continuidade de formação dos funcionários, exemplo: do básico para médio e deste nível para o superior, de forma a garantir o melhor o desempenho das suas funções e motivá-los em termos salariais;
- Promover o desenvolvimento de carreiras, não apenas na classe executiva, mas também na classe operacional;
- Rever os estilos de liderança vigentes (seguimento de modelos de gestão democráticos e participativos entre os superiores hierárquicos e os subordinados);

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Alves, Carmelita (2006), O Desperdício dos Talentos na Geração dos 40.
- AMARAL, É.B. (2006), Desafios e implicações do Turnover acelerado, disponível em URL, site de pesquisa:  
<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administração/ge/curriculo/index.shtm> em 17/08/07.
- AMARAL, Wanda (1999) Guia Para Apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduação, Livraria Universitária – Universidade Eduardo Mondlane, 2ª Edição Revista.
- BALTAZAR, A. Ruy texto de Apoio de Introdução a economia política I, Faculdade de Economia, 1990
- CASTEL BRANCO Carlos Nuno (organizador, 1994) Moçambique Perspectivas Económicas em Associação com Universidade Eduardo Mondlane.
- CHIAVENATO, I. (1990). Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2002) Recursos Humanos. Sétima Edição: editora Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (1989) Recursos Humanos na Organização: Planeamento, Recrutamento e Selecção de Pessoal, pp. 33-77.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936 Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para Administração Participativa – São Paulo: Makron Books; 1994.
- Decreto Nº. 40/92, de 25 de Novembro, que cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, do Conselho de Ministros.
- Decreto Nº. 55/94, de 9 de Novembro, que cria o A, B, C do Sistema de Formação em Administração Pública – do Conselho de Ministros – 2002.
- Decreto Nº. 64/98, de 3 de Dezembro, que cria o Sistema de Carreiras e Remuneração – do Conselho de Ministros – 2001.
- Decreto Presidencial Nº.5/2000, de 28 de Março, que aprova a Estratégia Global da Reforma do Sector Público
- GIL, A.C. (1988) Como Elaborar Projectos de Pesquisa, S.P., Editora Atlas.

- GONTIJO, Cylmara Lacerda (2005) Socialização, Cultura e Constituição do Sujeito Organizacional, disponível em URL, Site de pesquisa
- GRAHAM, Bannoch, R.E. Baxter e Ray Rees (1987) Dicionário de Economia, Verbo – Lisboa.
- GUIMARÃES, Cássia Carolina Matarazzo. As Interfaces entre o Poder e o Clima Organizacional, “um estudo de caso de uma organização do terceiro sector”.
- Heller, Robert Como gerir pessoal 2000, Livraria Civilização Editora.
- <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administração/ge/curriculo/index.shtm> em 17/08/06.
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Especial>.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. Relações de Trabalho em Moçambique e Seus Reflexos na Gestão da Força de Trabalho (texto de apoio de Gestão de Recursos Humanos, 2002).
- MEGGINSON, L.C. et all (1986). Administração, Conceitos e Aplicações. São Paulo: S/E
- MOSQUERA, Pilar. (2002) Integração e Acolhimento In Caetano, A. & VALA, Jorge (orgs) GRH: Conceitos, processos e técnicas, pp. 301-324, Lisboa, Editora RH, Lda.
- PENVENNE, Jeanne. Trabalhadores de Lourenço Marques (1870 – 1974). Arquivo Histórico de Moçambique, Estudos 9, Maputo, 1993.
- PERE, J. P. (1977). Administração e Supervisão em Educação. São Paulo: Atlas.
- Pomi, Rugénia Bispo (2005) A importância da gestão do Turnover. Disponível em URL. [WWW.emprenderparados.adm.br/rh/mat](http://WWW.emprenderparados.adm.br/rh/mat) 21/03/08
- Puri, Subhash C. (2000) Gestão da Estabilidade – A Arte de Motivar e Criar Desafios para Colaboradores; Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- QUIVY, R. E CAMPENHOUDT, L.V. (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Grádiva.
- SILVA, G.L da Rosa. (2001) Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com responsabilidade – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- SMITH, Adam. A Riqueza das Nações, Vol. I, 1776.
- BECKER, Gary S. (1962) “Investment in human capital: A theoretical analysis”, October 1962, pp. 9-49.

- Fundação Instituto de Pesquisas Económicas (FIPE) – Estudos e Análise de Políticas, Programas e projectos relativos ao mercado de trabalho brasileiro “uma análise da rotatividade da mão-de-obra no Brasil usando o modelo probit bi-variado – São Paulo Julho/2001.

## **Anexo I. AUTLINE DO DA INFORMAÇÃO IMEDIATA SOBRE O MISAU.**

Esperando contar com a vossa colaboração vai o questionário preliminar que tem em vista a colecta de dados, que visa em traços gerais identificar as possíveis causas que estão por detrás dum elevado rotatividade (mobilidade dos recursos humanos) no MISAU

Em suma este questionário e posteriores entrevistas são começo de um processo que terminará com a elaboração e apresentação de trabalho do fim de curso, em cumprimento aos requisitos de obtenção do grau de licenciatura em gestão.

### **Perguntas**

1. Quando é que foi criado o MISAU (documentos disponíveis acerca da sua criação) e porque propósito foi criado?
2. Quais são os aspectos relevantes em termos de mudança de procedimentos e desafios que marcaram o departamento de recursos humanos após a guerra civil?
3. Quantos funcionários tem o MISAU ate a data deste pedido de informação?
4. Quantos Direcções possui o MISAU e quais são?
5. Quantos funcionários já saíram da instituição desde o ano de 1996-2006?
6. Quais é que foram os principais motivos?
7. Quantos são os que saíram por transferência para outros ministérios, para organizações privadas e por demissão ou exoneração por conta da instituição? (se possível poderia ver todos os processos dos funcionários que saíram da instituição durante o período em destaque)?
8. Como é que se processa a comunicação dentro da instituição? Entre os níveis hierárquicos?

## **Anexo II. Guião de Entrevistas dirigidas as chefias**

Esperando contar com a vossa colaboração, segue o questionário que tem em vista a colecta de dados, que visam em traços gerais identificar as possíveis causas que estão por detrás da rotatividade da mão-de-obra no MISAU.

Em suma este questionário e posteriores entrevistas são o começo de um processo que terminará com a elaboração e apresentação de trabalho do fim de curso, em cumprimento aos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em gestão. Desde já os meus agradecimentos.

### **Perguntas**

1. Quando é que foi criado o MAE (documentos disponíveis acerca da sua criação) e porque propósito foi criado?
2. Quais são os aspectos relevantes em termos de mudança de procedimentos e desafios que marcaram o MISAU e especificamente a área dos recursos humanos durante a guerra civil e após a guerra civil?
3. Tais aspectos tomados ou decididos que contribuição trouxeram? Ou a que desafios se coloca a instituição face a introdução de tais procedimentos?
4. Em sua opinião acha que deveria ter sido tomado tais procedimentos tendo em conta a situação do nosso País? Porquê?
5. Qual é sua opinião relativamente a saída e entrada de trabalhadores no período compreendido entre 1987 a 2004? E de 2005 até a data? E acha que esse movimento tem incidência em órgãos (centrais ou centros de custos)?
6. Em termos legislativos acha que o MISAU honra com seus compromissos perante seus trabalhadores? Em que aspectos?

### Anexo III Roteiro de Entrevista dirigida aos Assessores do MISAU

Esperando contar com a vossa colaboração, segue o questionário que tem em vista a colecta de dados, que visam em traços gerais identificar as possíveis causas que estão por detrás da rotatividade da mão-de-obra no MISAU.

Em suma este questionário e posteriores entrevistas são o começo de um processo que terminará com a elaboração e apresentação de trabalho do fim de curso, em cumprimento aos requisitos parciais para obtenção do grau de licenciatura em gestão. Desde já os meus agradecimentos.

#### Questões:

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Sua Idade

20 - 30

30 - 40

40 - 60

60 E +

3. Há quanto assessora o MISAU?

2 - 3 Anos

4 - 6 Anos

6 e mais

4. Que área está a assessorar?

5. Sabe da existencia da rotatividade da mão-de-obra no MISAU?

SIM  NÃO

6. Quais é que são os motivos deste processo?

7. Como é que avalia o relacionamento entre os superiores hierárquicos e os subordinados dentro da instituição?

8. Acha que o MISAU tem implementado certas estratégias para minimizar a rotatividade?

SIM  NÃO

a. Que tipo de estratégias?

9. Na sua opinião acha que essas estratégias são adequadas para o estanque do fenómeno em causa?

SIM  NÃO

a. Porquê?

10. Que indicadores deviam ser implementados pela instituição para a solução do problema?

11. Algumas observações a dar acerca do fenómeno?

#### Anexo IV Roteiro de Entrevista dirigidas aos funcionários

Esperando contar com a vossa colaboração, segue o questionário preliminar que tem em vista a colecta de dados, que visam em traços gerais identificar as possíveis causas que estão por detrás da rotatividade da mão-de-obra no MISAU.

Em suma este questionário e posteriores entrevistas são o começo de um processo que terminará com a elaboração e apresentação de trabalho do fim de curso, em cumprimento aos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em gestão. Desde já os meus agradecimentos.

#### Questões:

3. Sexo

Feminino

Masculino

4. Idade

20 - 30

30 -40

40 - 60

60 E +

5. Há quanto tempo trabalha na Saúde?

2 - 3 Anos

4 - 6 Anos

6 E mais

6. Qual é a sua categoria profissional?

Técnico Superior

Técnico Superior de N2

Técnico Profissional

Agente de serviço

7. Qual é a função que desempenha? E a quanto tempo está nesta função?

8. A quando da sua a entrada, qual foi o critério de selecção que foi adoptado?

Concurso

Estágio

Contratação Precária

9. Como acha que foi o acompanhamento no início das suas funções?

Muito Bom  Bom  Suficiente  Mau

a. Porquê?

10. Alguma vez já mudou de funções dentro da instituição?

SIM  NÃO

a. Se sim, porquê mudou?

11. Algum dia gostaria de mudar de Instituição de trabalho?

SIM  NÃO

a. Gostaria de se mudar para que tipo de instituição?

Governamental

Não governamental

b. Quais são as principais razões que o/a levariam a mudar de instituição?

12. Sabe da existência de plano de progressão de carreiras dentro da instituição?

SIM  NÃO

a. Se sim, pode descrever em poucas palavras em que consiste este plano?

13. Sempre trabalhou aqui na Saúde?

SIM  NÃO

a. Se não, onde é que trabalhava anteriormente?

Instituição governamental

Instituição não governamental

b. Quais foram as razões que lhe levaram a mudar de instituição?

14. Como é que avalia o relacionamento entre você e seus colegas mais próximos?

c. E o relacionamento com os superiores hierárquicos?

15. Tem havido um processo de capacitação contínuo dos funcionários?

SIM  NÃO

d. Já passou por alguma capacitação?

SIM  NÃO

b. A quanto tempo?

1 Ano

2 Anos

3 E mais

c. Acha que essa capacitação ajudou em alguma coisa para o aumento do desempenho das suas funções?

SIM  NÃO

d. Em que sentido?

16. Já foi avaliado alguma vez?

SIM  NÃO

a. Quando é que foi a última vez?

b. Concorda com o método usado no processo de avaliação?

SIM  NÃO

c. Se não, porquê não concorda com o processo?

d. Após a avaliação do seu desempenho tem recebido recomendações de como aumentá-lo?

e. Quando a classificação do seu desempenho é positiva tem recebido elogios por parte dos superiores hierárquicos?

f. Quando não concorda com os resultados da avaliação do seu desempenho, tem possibilidade de reclamar ou recorrer aos superiores hierárquicos?

SIM  NÃO

g. Se não, porquê?

17. Alguma vez recebeu benefícios extras concedidos aos funcionários pela instituição?

SIM  NÃO

a. Que tipo de benefícios?

b. Tem sido regulares?

SIM  NÃO

c. Tem notado casos de discriminação na concessão de tais benefícios?

SIM  NÃO

d. Que tipo de discriminação?

18. Na sua opinião, quais são as condições que favorecem o seu trabalho?

a. E quais é são as condições que desfavorecem o teu trabalho?

19. Do desempenho das suas funções, que factores lhe agradam e que contribuem para sua satisfação profissional e social? E quais é que acha que contribuem para sua desmotivação?

20. Já presenciou saída de alguns funcionários da instituição?

SIM  NÃO

a. Tem a mínima noção do motivo que terá lhes levado a abandonar a instituição? Na sua opinião acha justa a saída dos funcionários ou não?

SIM  NÃO

b. Porquê?

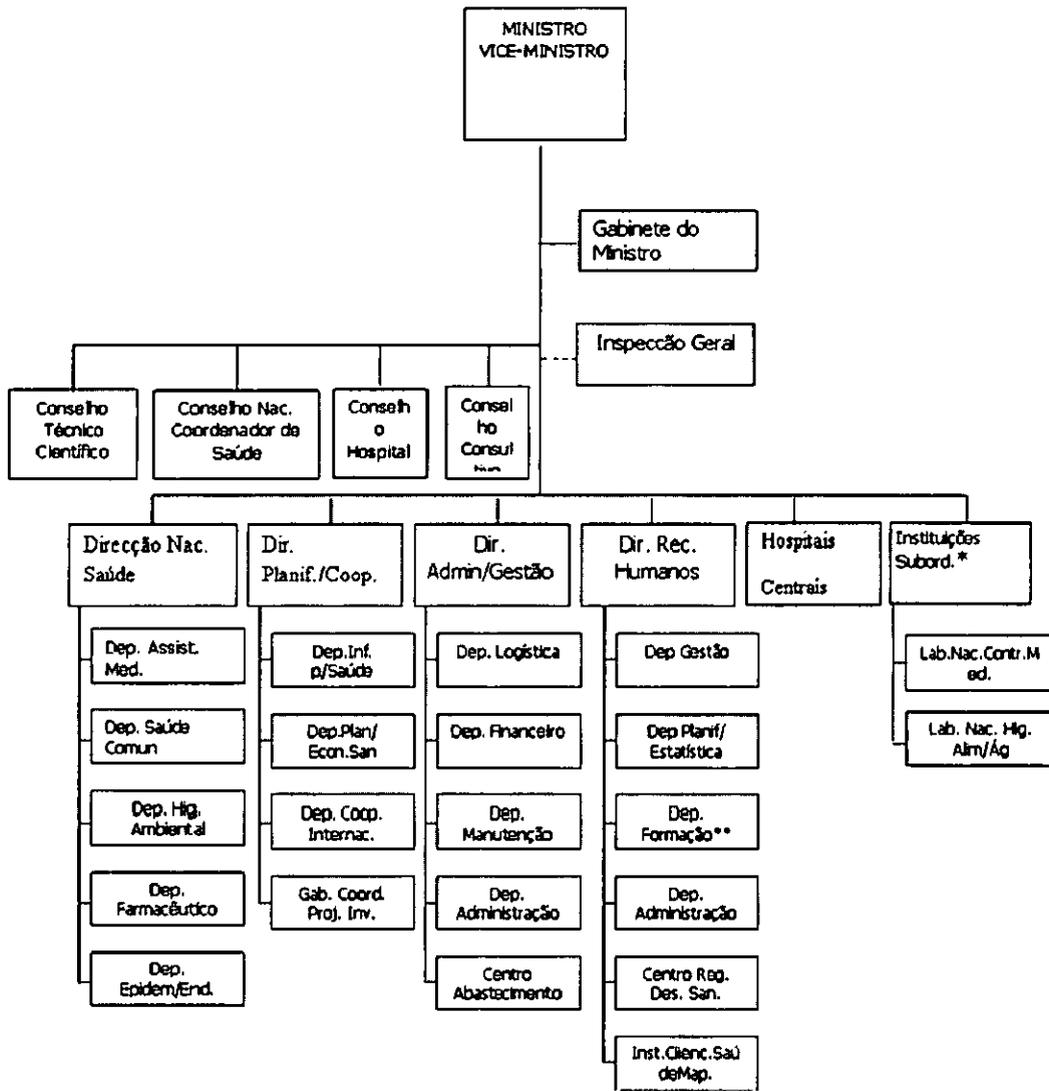
c. Após a saída dos funcionários qual tem sido a reacção dos colegas que permanecem? E dos superiores hierárquicos?

d. Acha que a saída de funcionários da instituição, tem vindo a crescer ou a decrescer, e por que motivos?

## **Anexo V Roteiro de entrevistas Para ex. Funcionários**

1. Quanto tempo trabalhou na instituição? Gostava da função que desempenhava? Se sim, em que aspectos?
2. Como é que foi o processo da sua integração aquando da sua admissão? Sentiu-se bem integrado? Porquê?
3. Como é que se manifestava a relação entre si e os seus superiores?
4. Chegou a mudar das funções que exercia anteriormente? Quantas vezes? E qual dela lhe agradou mais? Por que motivos mudou de funções?
5. A instituição fazia a avaliação de desempenho dos funcionários? Achas que o método usado foi adequado? Havia oportunidade de contestação do resultado da avaliação do seu desempenho?
6. Quais os motivos que lhe levaram a mudar de emprego?
7. Na sua opinião, acha que os funcionários que permaneceram continuam lá por gostar de trabalhar na instituição ou por falta de alternativa?
8. Fazendo o balanço da sua mudança de emprego sente-se melhor no actual emprego ou se fosse possível voltaria para o MISAU? Quais as razões que o levariam a optar por uma ou por outra opção?

Anexo VI. Organograma do MISAU



## Glossário

*Gestão de recursos humanos* (GRH) deve ser entendido como sendo “a área da administração que cuida da provisão, manutenção dos recursos humanos da organização de modo a alcançar os objectivos institucionais (a imagem externa) e satisfazer os objectivos individuais (como os salários, melhores condições de vida e de trabalho, ascensão e realização pessoal dos funcionários)”, (Puri 2005:).

*Recursos humanos*, termo tratado por funcionários aqui neste trabalho, segundo Chiavenato (1998:592) são definidos como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Eles encontram-se distribuídos no nível institucional da organização (d direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários operários e supervisores)”. No sentido jurídico funcionário é a “pessoa física que presta serviços de carácter não eventual a um empregador sob dependência dele e mediante salário”. (Ferreira, 1999:141).

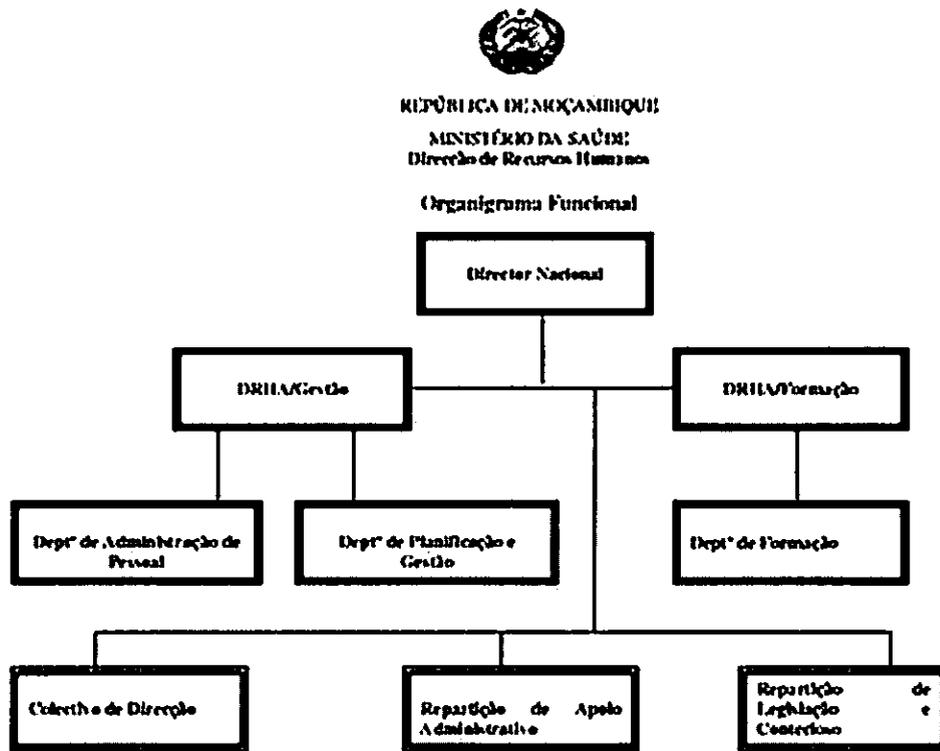
Gestão de estabilidade (GE) significa gerir para reter as pessoas, administrar para que elas não saiam da organização ou seja reduzir a excessiva inconstância dos empregos a fim de conseguir do empregado lealdade a longo prazo para com a organização.

Neste trabalho o conceito *motivação* deve ser entendido como sendo “uma espécie de sentimento íntimo ou força propulsora interna, que nos impele a realizar o máximo para alcançar a excelência no que quer que façamos tendo em conta o desejo, a atitude e responsabilidade como três características para conseguir a motivação” (Puri 2005:57).

Satisfação.

*Liderança* é um processo de influenciar actividades individuais e grupais em direcção ao estabelecimento de metas e sua consecução, tendo o líder de trabalhar para garantir o equilíbrio entre as metas da organização, as suas e as do seu grupo. O líder se concentra nas pessoas que lidera, considerando os seus sentimentos e a qualidade das suas relações. Esta acção origina maior

Anexo VII. Organograma do MISAU



satisfação dos "liderados", melhor coesão grupal e conseqüentemente um aumento directo de produtividade e diminuição da rotatividade;

Segundo Chiavenato (1987) *Liderança* é a habilidade de exercer influência interpessoal por meio da comunicação, para a consecução de um objectivo comum. Por seu turno Megginson (1986), define a *liderança* como um processo de influenciar actividades individuais e grupais em direcção ao estabelecimento de metas e sua consecução. Estes autores mostram que há que diferenciar liderança de líder, sendo este último o indivíduo que exerce influência interpessoal e trabalha para garantir o equilíbrio entre as metas da organização, as suas e as do seu grupo.

*Progressão ou desenvolvimento de carreira* é um conjunto de acções programadas que tem por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo que o mesmo consiga no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado. E progressão na carreira significa subir na hierarquia, em termos de potencial do empregado e pela sua capacidade ascensional dentro da pirâmide organizacional (da Câmara et.all 1997:285).

*O comprometimento organizacional* define-se como sendo o desejo de permanecer como membro da Instituição, de ter o orgulho por pertencer aquela Instituição, identificar-se com os seus objectivos, metas bem como os valores da Instituição, engajar-se com esforço em favor da Instituição.

*Entende-se por Segurança de emprego*, a maior ou menor garantia ou segurança que os membros de uma organização têm em relação á continuidade dos seus vínculos contratuais com a sua respectiva entidade empregadora. O funcionário quer sentir-se seguro e desejado no local de trabalho. A segurança do emprego ajuda a dissipar o medo, aumenta a confiança, eleva o sentimento de fazer parte do meio e faz crescer a lealdade e a empatia do funcionário no que toca a Instituição.

*Recrutamento, selecção e socialização inicial* – São os processos pelos quais indivíduos escolhem emprego e são escolhidos por eles, oferece um gama de importantes oportunidades para uma gestão mais efectiva da rotatividade da mão-de-obra. Este processo constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo, que se baseia em atitudes e habilidades do indivíduo em

relação aos requisitos do cargo e da organização. Trata-se de um processo contínuo, dado que tanto o indivíduo como a organização estão constantemente em mudança, por isso um processo de recrutamento e selecção realista pode aprimorar o processo de compatibilização, aumentar a satisfação e reduzir a rotatividade voluntária. Em período de integração do recém admitido deve haver uma avaliação sistemática com feedback e um guia que lhe vai instruir e aconselhar, e deve ser feita uma avaliação conjunta das duas partes das probabilidades de sucesso de uma relação de emprego definitiva;

*Conteúdos do cargo* – os Funcionários valorizam tarefas com significado, identidade, relevância, feedback. Nesse caso, desenhar cargos com essas qualidades pode aumentar a satisfação com o conteúdo do cargo e diminuir a rotatividade da mão-de-obra. Quando as metas não são claras, com feedback indirecto e verificar-se uma rotina de trabalho muitos cargos tornam-se frustrantes para aqueles empregados que buscam significado e identidade em suas tarefas;

*Práticas de remuneração* – refere-se “às formas de retornos financeiros, de serviços tangíveis e de benefícios que os funcionários recebem como parte da relação laboral” (Correia [1996:118] apud Chiuone (2002:27). Neste elemento, tem-se em conta a definição Administração de Salários como o conjunto de normas e procedimentos que visem a estabelecer ou manter estrutura de salários equitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser equitativos e justas com relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários e aos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que actuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários;

*Comunicação* – Dentro da organização a comunicação precisa ser eficiente, tanto a comunicação formal como a específica para o cumprimento das tarefas é determinante da rotatividade. Isto é, a comunicação ascendente traduz-se por um fluxo de informação de baixo para cima, através de conversas informais com os superiores e outros mecanismos formais que se podem traduzir, em planos de sugestões, reclamações, informações, etc. e fundamentalmente para proporcionar as atitudes necessárias para que se promovam, cooperação e satisfação nos cargos;