

658.3 Gest-13  
CHI  
TES  
2.2

**Fraca retenção de Novos Ingressos no Ministério da Indústria  
e Comércio**



**Sérgio Miguel da Graça Chissico**

**Julho de 2005**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Moçambique**

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

R. E. 29 418
DATA 26/10/05
AQUISIÇÃO <i>oferta</i>
COTA

## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de Ensino.

Maputo, 14 de Julho de 2005

Sérgio Miguel da Graça Chissico  
(Sérgio Miguel da Graça Chissico)

### Aprovação do Juri

Este trabalho foi aprovado com 14 valores, no dia 14 de Julho de 2005 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

[Assinatura]  
(O Presidente do Júri)

[Assinatura]  
(O Arguente)

[Assinatura]  
(O Supervisor)

*Ao meu falecido pai, Almeida Sanson,  
minha mãe, Ilda Esperança e a minha  
filha, Ludmilla Chissico, que muito  
me ajudaram nos vários momentos da  
minha vida.*

“Cada indivíduo na tentativa de perseguição dos seus próprios  
objectivos acaba por beneficiar a humanidade como um todo.”

**Adams Smith**

## *Agradecimento*

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela minha existência e as coisas que me tem proporcionado, ao meu falecido Pai, que sempre me incentivou a estudar, à minha Mãe, pelo imenso suporte que sempre me prestou e continua a prestar, à Dra. Maria Antónia que sem ela não seria possível a concepção deste trabalho, ao corpo docente e o CTA da Faculdade de Economia, aos meus irmãos, Kevin, Jó, Nycole, Kátia, Yolanda e Elton, a minha tia Tencinha, ao meu primo Caló, aos diversos órgãos e individualidades do MIC, em particular Maria José Lucas e Jorge Aquimo, aos meus colegas e camaradas, nomeadamente Matsinhe, Dava, Mussagy, Nhabanga, Sorte, Dércia e Vânia, aos meus amigos Marisa, Ivan, Oswaldo, Mynda, Zulmira, Manoca e Vivi, que muito me impulsionou na fase inicial da minha formação, e a todos os que, de maneira directa ou indirecta contribuíram para a minha formação e para que este trabalho se tornasse realidade. À todos, o meu **MUITO OBRIGADO!**

## Índice:

Lista de Abreviaturas

Lista de Ilustrações

Resumo

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	O problema.....	1
1.2	Objectivos do trabalho.....	1
1.3	Delimitação do Estudo.....	2
1.4	Metodologia.....	2
1.5	Relevância do tema.....	2
1.6	Estrutura do trabalho.....	3
2	MARCO TEÓRICO.....	4
2.1	As Organizações.....	4
2.2	As Pessoas.....	6
2.2.1	A Motivação das pessoas.....	6
2.2.1.1	Tipos de motivação.....	7
2.2.1.2	Teorias de motivação.....	8
2.3	A Relação entre Pessoas e Organizações.....	12
2.3.1	Planos de compensação monetária.....	13
2.3.1.1	Tipos de recompensas monetárias.....	15
2.3.2	Planos de Benefícios Sociais.....	16
2.3.3	Avaliação de Desempenho.....	18

3	FRACA RETENÇÃO DE QUADROS NA FUNÇÃO PÚBLICA .....	21
3.1	O Ministério da Indústria e Comércio (MIC).....	25
3.1.1	Breve caracterização.....	25
3.1.1.1	Fontes de Financiamento das actividades e despesas do MIC.....	26
3.1.1.2	Os Recursos Humanos no MIC.....	26
3.1.2	Fraca Retenção dos Novos Ingressos no MIC e suas Causas.....	29
3.1.3	Impacto da saída dos contratados para o MIC.....	34
3.1.4	Estratégia para maior retenção dos novos ingressos.....	35
4	Conclusões e Recomendações.....	38
	Referências Bibliográficas.....	39
	Bibliografia.....	41
	Anexos.....	43

Anexo A – Organigrama do Ministério da Indústria e Comércio

Anexo B – Base de dados de todos trabalhadores do MIC

Anexo C – Questionário à responsáveis do DRH

Anexo D – Questionário aos contratados fora do quadro

Anexo E – Base de dados dos contratados fora do quadro

## **Lista de Abreviaturas**

DE - Direcção de Economia

DJ - Departamento Jurídico

DNI - Direcção Nacional de Indústria

DNC - Direcção Nacional de Comércio

DPICs - Direcções Provinciais de Indústria e Comércio

DRI - Direcção de Relações Internacionais

DRH - Departamento de Recursos Humanos

DTSI - Departamento de Tecnologias e Sistemas de Informação

EGFE - Estatuto Geral dos Funcionários do Estado

FFPI - Fundo para o Fomento da Pequena Indústria

GRH - Gestão de Recursos humanos

ICM - Instituto de Cereais de Moçambique

IDIL - Instituto para o Desenvolvimento da Indústria Local

IG - Inspeção Geral

INNOQ - Instituto Nacional de Normalização da Qualidade

INSS - Instituto Nacional de Seguranga Social

IPEX - Instituto para Promoção das Exportações

MF - Ministério das Finanças

MIC - Ministério da Indústria e Comércio

MICTUR - Ministério da Indústria, Comércio e Turismo

MITRAB - Ministério do Trabalho

OE - Orçamento do Estado

RH - Recursos Humanos



## Lista de Ilustrações

Figura – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....

### Gráficos:

Gráfico 1. – Distribuição dos funcionários por grau de efectividade.....27

Gráfico 2. – Distribuição dos funcionários por sexo.....27

Gráfico 3. – Distribuição dos funcionários por grau de formação.....28

Gráfico 4. - Distribuição dos funcionários por áreas.....28

Gráfico 5 - Distribuição dos contratados fora do quadro por sexo.....29

Gráfico 6 - Distribuição dos contratados fora do quadro por grau de formação.....30

Gráfico 7 - Distribuição dos contratados por sectores.....30

## Resumo

O presente trabalho de pesquisa teve como objectivo principal a identificação das principais causas da rescisão prematura do contrato de trabalho pelos novos ingressos no Ministério da Indústria e Comércio e dar um contributo na solução do problema de desligamento laboral. Para a obtenção dos dados foram feitas pesquisas bibliográficas, documentais, bem como entrevistas (formais e informais).

Os resultados do estudo revelam que a principal causa que conduz ao desligamento dos funcionários, relaciona-se com a baixa remuneração oferecida pela instituição, associada a incerteza de uma contratação definitiva, após o fim do contrato temporário.

Como forma de aumentar a motivação e de melhorar os níveis de retenção dos novos ingressos no MIC, sugere-se que procure envolvê-los cada vez mais no ambiente de trabalho desde o enriquecimento do processo de integração até, o desenvolvimento de programas de desenvolvimento motivacional.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 O problema

A criação e manutenção de competitividade passa pela aquisição de competências que permita a uma organização responder aos constantes desafios do mundo globalizado. Neste contexto, desde 2001 o Ministério da Indústria e Comércio (MIC) tem vindo a reforçar a sua estrutura de Recursos Humanos (RH) através da admissão de pessoal essencialmente com os níveis de bacharelato e de licenciatura.

Este esforço tem sido desperdiçado pelo facto de se assistir à rescisão do contrato por parte significativa dos novos ingressos o que traz inúmeros problemas para a instituição.

Assim, o problema de pesquisa a enunciar será: *Quais as principais causas da rescisão de contrato pelos novos ingressos?*

### 1.2 Objectivos do trabalho

O principal objectivo deste trabalho de pesquisa é:

A identificação das principais causas da rescisão do contrato e dar um contributo na solução do problema do desligamento dos novos ingressos.

Especificamente, a recolha dos dados tem como objectivos:

- Apresentar dados referentes a saída de pessoal recentemente contratado, antes do término do vínculo laboral;
- Identificar os principais factores que levam ao desligamento prematuro dos novos ingressos;
- Apurar as implicações para o MIC da saída prematura de técnicos; e
- Propor estratégias de resolução do problema de desligamento dos funcionários.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

O estudo se debruçará sobre os dados referentes a saída voluntária de técnicos, nos últimos anos, em particular nos anos 2003 e 2004, justificando-se a sua escolha pelo facto de se assistir a um grande número de interrupções contratuais neste período.

O objecto de estudo é os novos ingressos e não a totalidade dos funcionários do MIC.

### **1.4 Metodologia**

De acordo com Vergara (2000:46), os tipos de pesquisa podem ser designados com relação a dois critérios:

- Quanto aos objectivos a seguir; e
- Quanto aos meios.

Com relação aos objectivos a seguir adoptaram-se as pesquisas *descritiva*, onde foi feita a descrição a descrição de todo o processo que conduz a níveis elevados de motivação dos empregados, e *explicativa* pois, procura-se explicar os factores que conduzem a fraca retenção dos novos ingressos, bem como as estratégias para resolução ou minimização do problema.

Quanto aos meios recorreu-se à pesquisa *bibliográfica*, com recurso à manuais que abordam a temática de recursos humanos e motivação; à *documental*, pois foram consultados documentos da instituição e da função pública para extrair algumas conclusões; e *estudo de caso*, por ter sido escolhido um dos órgãos do sector público para análise das causas de fraca retenção de quadros na função pública. Foram também levadas a cabo entrevistas e questionários como forma de obter dados para a pesquisa.

### **1.5 Relevância do tema**

A retenção das pessoas que compõem uma organização é extremamente importante, na medida em que só assim estará em melhores condições de desenvolver a sua missão. Esta

importância é acrescida quando se trata de instituições como as do Estado, em particular o Ministério da Indústria e comércio, que desempenham funções de facilitador e criador de um ambiente propício para a produção de bens e serviços essenciais.

O presente trabalho de pesquisa pretende auxiliar à instituição na identificação das causas que levam a fraca retenção de quadros e a definir estratégias com vista a resolução deste problema.

### *1.6 Estrutura do trabalho*

A primeira parte do trabalho é referente a apresentação do problema de pesquisa, a segunda consiste no marco teórico, onde se faz um enquadramento teórico do tema e dos conceitos e diversas abordagens relacionados, seguidamente apresentar-se-á o problema de fraca retenção de quadros na função pública em geral. Depois desta introdução ao problema, far-se-á uma breve caracterização da instituição objecto de estudo (o MIC) para posteriormente apresentar as causas apuradas como justificativo do desligamento dos funcionários. A parte seguinte será destinada ao apuramento de implicações para o MIC, bem como para apresentação de propostas de estratégias para melhoria da gestão de recursos humanos na instituição, conduzindo ao aumento dos níveis de motivação dos funcionários no geral, e a maiores níveis de retenção dos colaboradores, em particular.

## 2 MARCO TEÓRICO

Para uma melhor entendimento das causas da fraca motivação dos empregados no MIC, é imperioso compreender os principais conceitos e abordagens relacionadas com a *Motivação do Pessoal*, que é influenciada pela organização, pelas características individuais, e pelas relações estabelecidas entre as pessoas e as organizações.

### 2.1 As Organizações

Como consequência das suas limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras como forma de alcançar determinados objectivos os quais a acção individual, por si só, não o permitiria. Assim, surge o conceito de organização que segundo Chiavenato (1989) é:

*"Um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, sendo a cooperação entre elas essencial para a sua existência"*.

Existem várias teorias relacionadas com as organizações, destacando-se a *Teoria Clássica*, a *Teoria das Relações Humanas* e a *Teoria Geral dos Sistemas*.

A Teoria Clássica via a organização como uma estrutura tradicional, rígida e hierarquizada dando muita ênfase à eficiência laboral.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como um movimento de oposição e reacção à Teoria clássica defendendo que esta era um meio em favor dos patrões. Portanto esta teoria, visava a correcção da desumanização do trabalho.

Quanto a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo cientista alemão Ludwig Von Bertalanffy (em 1930), esta entendia uma organização como um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objectivos. Para este autor, a organização possui dois sistemas (ou subsistemas), o Sistema Social e o Sistema Técnico.

O Sistema Técnico é formado por recursos, componentes físicos e abstractos que, até certo ponto não dependem das pessoas, designadamente os objectivos, a divisão do trabalho, a tecnologia, as instalações, a duração das tarefas e os procedimentos.

No que respeita ao Sistema Social, este compõe-se de todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos, nomeadamente as relações sociais, os grupos informais, a cultura, o clima, atitudes e motivação.

Em suma, a Administração científica focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano; a escola de Relações humanas, focaliza somente o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano; e a visão sistémica propõe uma visão integrada, vendo as organizações como sistemas sociotécnicos.

Chiavenato (1989: 23) adianta ainda que, as organizações surgem por razões:

- ***Sociais***: as pessoas são seres gregários que necessitam de relacionar-se com outras para poderem viver. Assim, elas organizam-se procurando a satisfação das suas necessidades sociais que somente as organizações podem atender.
  
- ***Materiais***:
  - a) *Aumento de habilidades*: as organizações possibilitam o incremento das habilidades das pessoas uma vez que através daquelas estas passam a fazer as coisas mais eficientemente.
  - b) *Compreensão do tempo*: as organizações apresentam uma capacidade de comprimir o tempo requerido para alcançar um objectivo.
  - c) *Acumulação de conhecimento*: as organizações dispõem de meios para que as pessoas desfrutem da experiência e vivência dos outros, permitindo que o conhecimento seja acumulado e armazenado para uma efectiva comunicação aos demais membros.
  
- ***Efeito Sinérgico***: as organizações apresentam um efeito multiplicador das actividades dos seus membros”.

## 2.2 As Pessoas

De um modo geral, quando se abordam as pessoas no âmbito de Gestão de Recursos Humanos (GRH), estas são entendidas como recursos dotados de habilidades e competências necessárias para a tarefa organizacional.

O comportamento apresentado por cada um destes recursos na organização, encontra-se estritamente ligado às suas características pessoais (factores internos), destacando-se os valores, a motivação e a capacidade de aprendizagem. Adicionalmente, a entrega de cada indivíduo na organização depende também de factores externos como por exemplo as características específicas da organização (sistemas de recompensas e punições, regras e regulamentos etc), o mercado de trabalho, conjuntura económica e outras oportunidades.

Uma característica comum das pessoas é que se empenham mais no desenvolvimento de tarefas para as quais estão mais motivadas sentindo-se frustradas e desmotivadas na ausência de reconhecimento pelo seu desempenho. A necessidade de alcance de um objectivo e a expectativa de realização do indivíduo é que desenvolvem a motivação para o trabalho.

### 2.2.1 A Motivação das pessoas

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organiza-las, controla-las, e fazê-las funcionar. Quanto melhor e mais motivadas estiverem essas pessoas, melhor estarão funcionando essas organizações.

Segundo Newstrom & Davis (1998:46), o termo motivo vem do elemento MOV = mover. Daí vem a acção de mover, isto é, motivação.

Diversos autores debruçam-se sobre esta importante componente que é a motivação, e de um modo geral existe concordância entre eles sustentando-se que a motivação se desenvolve somente depois de se ter um objectivo a concretizar, portanto este mobiliza forças para se ir buscar algo.

Por exemplo, Chiavenato (1989) define *motivo* como “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que origina um comportamento específico”. Isto é,



a *motivação* é uma força intrínseca que impulsiona o indivíduo na direcção de alguma coisa.

Segundo Motta (1995): "... os indivíduos possuem objectivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objectivo a concretizar. O objectivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à acção (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização."

### 2.2.1.1 Tipos de motivação

Novak<sup>1</sup> enumera três tipos principais de motivação, a *motivação por engrandecimento do ego*, que se verifica quando o indivíduo percebe que o seu trabalho está a evoluir e que ele próprio se torna cada vez mais competente; a *motivação aversiva*, ocorrendo quando o indivíduo se mostra motivado apenas para evitar consequências desagradáveis ou represálias; e o terceiro tipo é a *motivação por impulso cognitivo*, que se entende como uma consequência da motivação por engrandecimento do ego, resulta da necessidade de vencer desafios, progredir ou evitar o fracasso.

Novak concluiu que a motivação por engrandecimento do ego é a mais eficiente visto desenvolver-se de forma motivação natural e espontânea enquanto que, a motivação aversiva acontece sob algum tipo de pressão psicológica.

A motivação é sem dúvida, o motor principal da evolução das organizações. Se os seus responsáveis conhecerem os factores que influenciam a motivação dos agentes intervenientes nas suas actividades, podem ficar na posse da chave fundamental para abrir o caminho ao sucesso dessas mesmas organizações. Porém, é importante perceber que o nível de motivação difere entre as pessoas pelo facto de possuírem diferentes valores, necessidades, interesses, organização familiar, background cultural e formação profissional. Portanto, ao se desenvolver um programa com vista a motivação dos empregados, deve-se ter em conta o alcance das expectativas associado ao

---

<sup>1</sup> In <http://geocities.yahoo.com.br/leblon137/motivacao.htm>

desenvolvimento do conhecimento como uma condição necessária para a sua permanência na instituição.

### **2.2.1.2 Teorias de motivação**

A motivação nas organizações é crucial para o alcance dos seus objectivos assim, inúmeros teóricos debruçam-se sobre a matéria. Newstrom & Davis (1998) e numeram algumas teorias relacionadas com a motivação das pessoas, nomeadamente:

#### **Teoria X e Y**

Esta teoria, pertencente a Douglas McGregor, avalia o homem em duas visões distintas: uma basicamente negativa, denominada teoria X, e outra basicamente positiva, denominada teoria Y.

As **assumpções da Teoria X** são:

- Os empregados detestam inerentemente o trabalho e sempre que possível, procurarão evitá-lo.
- Uma vez que os empregados detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para se alcançar os objectivos desejados.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Em oposição a esta visão negativa da natureza do homem, McGregor cita outras quatro pressuposições, que denomina **Teoria Y**, segundo as quais:

- O trabalho pode ser encarado, pelos empregados, como algo tão natural, como descanso ou divertimento;
- O comprometimento com os objectivos é que determina que o indivíduo exerça auto direcção e auto controle;

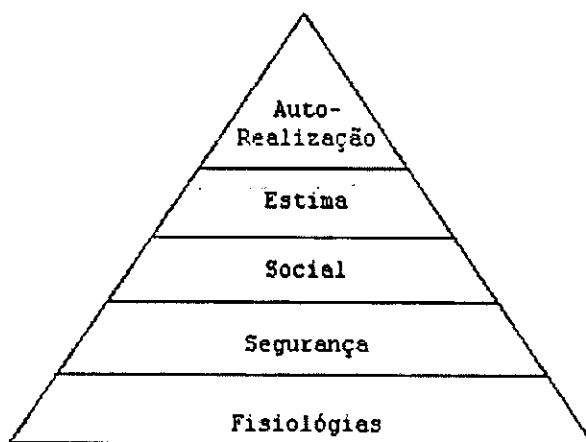
- Uma pessoa média pode aprender a aceitar, e até mesmo a procurar responsabilidades;
- Criatividade, isto é, capacidade de adoptar boas decisões, é amplamente dispersa na população, não sendo necessariamente uma atribuição exclusiva dos ocupantes das funções administrativas.

Pode-se depreender que nem todas estas assumpções correspondem a uma descrição precisa do homem, porém, pode - se concluir com relação ao comportamento que o indivíduo manifesta na organização, que este é causado (por estímulos tanto internos como externos) e que se orienta por objectivos.

### Teoria da Satisfação das Necessidades

O psicólogo Abraham Maslow formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, as *fisiológicas*, *de segurança*, *social*, *estima* e *auto-realização*. A medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte, isto é, uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar.

Figura – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Newstrom e Davis (1998)

As necessidades de Auto-Realização, referem-se ao impulso de alcançar aquilo que é possível alcançar como por exemplo, a realização do próprio potencial e auto-satisfação.

As necessidades de Estima incluem, por um lado, factores internos, tais como auto-respeito, autonomia e realização, e por outro, factores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento.

As necessidades de âmbito Social incluem afeição, aceitação e amizade.

No que respeita as necessidades relacionadas com Segurança, destaca-se a segurança social e protecção contra danos físicos e emocionais.

As Fisiológicas referem-se aos aspectos como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Maslow separou os cinco tipos de necessidades em dois níveis: o superior e o inferior. As necessidades arroladas como de ordem inferior foram as fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto que as de estima e auto-realização foram consideradas como de ordem superior. Para justificar a diferenciação entre as duas ordens, Maslow baseou-se no pressuposto de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior tem satisfação geralmente externa.

Para Maslow, as necessidades encontram-se hierarquicamente organizadas e a busca de satisfazê-las é o elemento motivador e depois de satisfeitas, elas perdem o poder de motivar, dando lugar à necessidades mais altas na hierarquia.

Porém, isto não acontece em todas as culturas. Nas culturas colectivistas, por exemplo (África, Ásia e América do Sul), as pessoas não se interessam muito pela competição e auto-realização.

### **Teoria da Motivação-Manutenção**

Segundo Frederick Herzberg, o comportamento das pessoas no trabalho é explicado por dois factores, os higiénicos e os motivadores.

Os *factores higiénicos*, por exemplo o salário, os benefícios sociais e as condições de trabalho, localizam-se no trabalho e são extrínsecas as pessoas. Segundo Herzberg, se presentes, estes factores deixam de causar insatisfação mas não são condição suficiente para o alcance de satisfação.

Os *factores motivadores* respeitam aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento e são intrínsecos às pessoas. Estes, quando presentes causam satisfação e quando ausentes deixam de causar satisfação mas não chegam a causar insatisfação.

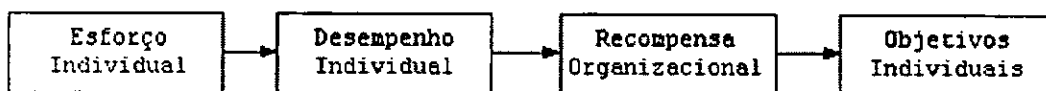
Segundo Herzberg, os factores que conduzem à satisfação no emprego são separados e distintos daqueles que conduzem a insatisfação, assim o combate aos factores que criam insatisfação no emprego, não implica necessariamente o aumento da motivação. Para este teórico, para se alcançar níveis maiores de motivação, é necessário enfatizar a realização pessoal, o reconhecimento pelo esforço desenvolvido, a responsabilidade, crescimento e possibilidade de progresso.

### Teoria do Motivo de Realização

Diferentemente de Maslow, McClelland sustenta que as necessidades são inatas, isto é são aprendidas. Estas necessidades referem-se ao *poder* (status e posições de influência), à *afiliação* (afecto) e à *realização* (auto-estima e auto-realização), e variam de indivíduo para indivíduo de acordo com o ambiente vivido e as experiências passadas.

### Teoria da Expectativa

Esta teoria, de Victor Vroom, sustenta que o desejo de uma pessoa de produzir está dependente dos seus objectivos pessoais e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objectivos. Portanto, a motivação relaciona-se inteiramente com a expectativa de recompensa. Vroom esquematizou suas ideias do modo seguinte:



Assim, a motivação individual, verifica-se quando o empregado constata que seu esforço conduz a um melhor desempenho, que este desempenho conduz a recompensas e que por sua vez, estas satisfazem seus objectivos pessoais.

### **Teoria da Equidade**

Para estes teóricos, a presença de justiça e igualdade nas relações de trabalho é crucial para a motivação dos empregados. Portanto, a existência de um bom clima de trabalho e de respeito pelos funcionários do mesmo modo leva.

Com o exposto pelas teorias acima, pode-se depreender que a necessidade de alcance de um objectivo e a expectativa de realização do indivíduo é que desenvolvem a motivação para o trabalho.

Outra ilação que se pode extrair é que, as pessoas empenham-se mais no desenvolvimento de tarefas para as quais estão mais motivadas sentindo-se frustradas e desmotivadas na ausência de reconhecimento pelo seu desempenho, e a igualdade nas relações laborais entre os funcionários também é peça fundamental para um bom ambiente no trabalho.

### **2.3 A Relação entre Pessoas e Organizações**

A relação de dependência existente entre estas duas instituições está subjacente à sua própria natureza.

As pessoas, por si só, são incapazes de alcançar todos os seus objectivos individuais, portanto a organização é vista como um meio efectivo para o alcance daqueles. Mas por outro lado, as organizações constituem-se de pessoas e servem-se destas para o alcance dos seus objectivos institucionais.

A disposição para a entrega do colaborador ao trabalho é muito influenciada pelo significado percebido dos incentivos que a instituição oferece e pode-se representar pela identidade seguinte:

### **Entrega ao trabalho < peso dos incentivos percebidos**

=

Por outro lado, é necessário compreender que os recursos que a instituição utiliza para desenvolver a sua actividade provêm do trabalho desenvolvido pelos seus membros. Deste modo, é imperioso que estas receitas sejam bastantes para financiar os incentivos que a organização oferece. Assim, é necessário que a seguinte identidade se verifique:

### **Incentivos < Receitas provenientes do trabalho**

=

Equilibrar estes objectivos conflitantes não é tarefa fácil, e é natural que os objectivos individuais não coincidam com os organizacionais. Quando tal acontece, abre-se espaço para a ocorrência de conflitos que podem levar a desmotivação do colaborador e a uma conseguinte baixa produtividade e ainda a casos extremos de ruptura da relação laboral. Por isso, é imperioso o desenvolvimento de planos de compensação monetária, de benefícios sociais, de higiene e segurança no trabalho e de relações trabalhistas como forma de incentivar constantemente os funcionários para o alcance de maiores níveis de produção e de produtividade.

Neste trabalho daremos ênfase aos dois primeiros, os planos de *compensação monetária* e o de *benefícios sociais*.

#### **2.3.1 Planos de compensação monetária**

O sistema de recompensas que uma organização adopta, constitui o conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida do trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores em benefício do negócio.

Watson & Almeida<sup>2</sup>, sustentam que as organizações ao recompensarem seus funcionários estão os incentivando à darem maiores contribuições, e acrescentam que *incentivo* é “reconhecimento, valorização, e administração de resultados provenientes da utilização de uma campanha com esse fim”.

---

<sup>2</sup> in Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: 371

De um modo geral, o sistema de recompensas que uma organização adota visa essencialmente, exclusivamente ou não, o alcance dos seguintes objectivos<sup>3</sup>:

- **Atracção e retenção dos melhores empregados:** quando o sistema de recompensas é satisfatório, atrai os melhores talentos do mercado e possibilita a manutenção dos que já estão na instituição.
- **Motivação e produtividade:** as recompensas derivadas do trabalho desenvolvido, têm o efeito de motivar os trabalhadores no sentido de desenvolver novas tarefas e cumprir com os objectivos traçados pela organização.
- **Definição da hierarquia:** O plano de remunerações define e reforça cada um dos níveis da hierarquia de uma empresa.
- **Cultura organizacional:** A forma como os profissionais são remunerados e as características que são valorizadas ajudam a construir a cultura de uma empresa. As recompensas podem valorizar mais a criatividade, a inovação ou determinadas competências em cada empregado.

De um modo geral ao recompensar os seus colaboradores, as organizações podem optar de entre as seguintes políticas de remunerações<sup>4</sup>:

- **Recompensas por cargo:** Incluem o salário, os benefícios adicionais e os símbolos de estatuto. É avaliado o cargo, não o desempenho do seu titular.
- **Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade:** É um sistema de recompensas baseado no mérito - pelo desempenho ou pelo número de anos de permanência na empresa.
- **Centralização ou descentralização:** A gestão centralizada consiste numa revisão periódica, feita por um conjunto de peritos, dos salários, benefícios ou símbolos de estatuto. Se a empresa optar por uma gestão descentralizada, então dá autonomia

---

<sup>3</sup> [http://www.pmelink.pt/pmelink\\_public](http://www.pmelink.pt/pmelink_public)

<sup>4</sup> Idem



aos gestores de linha para aplicarem e reverem o sistema de recompensas do seu sector da forma que acharem conveniente e justa.

- **Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico:** A hierarquização da política de recompensas estabelece uma estreita relação entre o valor da remuneração e o cargo que os empregados ocupam na hierarquia. Este tipo de política reforça as relações de poder e cria um clima de diferenciação a nível do estatuto e de poder de cada empregado da empresa. Note-se que, esta é a política de remuneração que mais se aproxima ao caso da função pública.

### 2.3.1.1 Tipos de recompensas monetárias

As recompensas a atribuir aos empregados dependem do tipo de organização, da envolvente e da cultura organizacional e podem, dentre outros, constituir-se dos seguintes:

#### **Salário**

Constitui o meio de recompensa mais usado para retribuir os trabalhadores, e existem muitas definições de certo modo concordantes.

Nelson Guilaze (2002:5) define salário como a remuneração paga ao trabalhador, em dinheiro ou em espécie, pelo esforço gasto na produção de bens ou serviços; e

Chiavenato (1989:23) define-o como a retribuição em dinheiro ou equivalente, paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta”.

O salário total auferido por um indivíduo, pode se constituir de uma parcela fixa, que inclui o salário base mais subsídios (por exemplo, o técnico, o de alimentação e o de doença), e uma variável, que só será atribuída se o empregado tiver cumprido um determinado conjunto de objectivos organizacionais.

O salário é extremamente importante uma vez que condiciona o tamanho da contribuição do empregado à instituição, visto que a perspectiva de maiores salários motiva o indivíduo ao trabalho; traça o padrão de vida do indivíduo e de sua família, isto é a

satisfação ou não das suas necessidades; e ainda porque influencia o status do empregado na comunidade e na organização.

### Comissões

“São um tipo de retribuições normalmente atribuídos à força de vendas da empresa, baseadas nas vendas realizadas em períodos de tempo limitados, que podem compreender um mês, um trimestre ou um ano” (www.pmelink.pt).

### Bónus

A atribuição deste incentivo, que consiste num valor adicional ao salário, depende do cumprimento dos objectivos globais, funcionais ou individuais (idem).

É necessário notar que o **salário e outras recompensas monetárias**, são extremamente importantes na componente motivacional, porém não constituem condição única para motivar os funcionários, devendo-se para tal, associar factores como benefícios sociais, uma perspectiva de carreira, e possibilidade de um contínuo aprendizado.

#### 2.3.2 Planos de Benefícios Sociais

*Benefícios sociais* “são facilidades, vantagens e serviços oferecidos aos empregados pela organização, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupação, podendo estes ser financiados parcial ou integralmente pela organização (Chiavenato, 1989: 77).”

Para além de contribuir para a sua manutenção, permitem a preservação das condições físicas e mentais dos empregados bem como, o direccionamento das suas atitudes.

Chiavenato adianta ainda que os benefícios sociais podem ser classificados de acordo com a sua exigência, natureza e objectivos.

Quanto à exigência, os benefícios sociais que as empresas oferecem podem ser *legais*, por exemplo o 13º salário, as férias, e aposentadoria, ou *espontâneos* como as gratificações, refeições e transporte.

Quanto à sua natureza, os benefícios sociais denominam-se *monetários* ou *não-monetários*. Sendo que os primeiros correspondem aos disponibilizados em dinheiro tais como gratificações, planos de empréstimos e reembolso ou financiamento de remédios, enquanto que os *não-monetários* dizem respeito aos benefícios oferecidos na forma de serviços, ou vantagens, ou ainda, facilidades tais como refeitórios e assistência médico-hospitalar.

No que diz respeito aos seus objectivos, os benefícios agrupam-se em *assistenciais*, *recreativos* e *supletivos*.

Os *assistenciais* são os que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, tais como assistência médico-hospitalar e seguros de acidentes pessoais.

Os *recreativos* tencionam oferecer ao participante condições de repouso, diversão, higiene mental ou lazer construtivo, podendo estes serem estendidos à sua família. Correspondem à benefícios como actividades desportivas, passeios e excursões e áreas de lazer nos intervalos de trabalho.

Por fim, os *supletivos* (como transporte ou condução pessoal, restaurante no local de trabalho e horário móvel de trabalho) visam oferecer ao empregado certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida.

Existem outros benefícios sociais que são específicos para determinados cargos da empresa, quer devido à natureza das funções quer devido ao nível hierárquico. Estes podem consistir de planos de utilização de automóveis, despesas de representação, viagens, entre outros.

Uma outra forma que as organizações utilizam para estimular a manifestação de comportamentos desejados dos empregados, é a administração de *medidas disciplinares* quando se verificarem desvios do comportamento desejado, bem como para prevenir a sua repetição.

Para uma melhor tomada de decisão com relação à atribuição ou não de recompensas ou punições, as organizações devem desenvolver sistemas de avaliação do desempenho dos seus colaboradores.

### 2.3.3 Avaliação de Desempenho

A existência de um instrumento preciso de avaliação evidencia as pessoas com alta performance, merecedoras de reconhecimento e promoção, aponta ainda os bons profissionais e identifica, também, aqueles com maior necessidade de acompanhamento para melhorar o seu desempenho. Este processo de avaliação pode ser conduzido internamente, pelo Departamento de Recursos Humanos, ou por uma empresa subcontratada, especializada na gestão de recursos humanos.

As empresas quando efectuam uma avaliação do desempenho dos seus colaboradores, pretendem essencialmente, perceber o desempenho individual de cada um, decidir com relação a política de remunerações e incentivos a adoptar, relacionando-a com o desempenho, e também identificar as deficiências no desempenho global e tentar corrigi-las, identificando as necessidades de treinamento. Portanto, a avaliação aos colaboradores deve ser vista como um meio para melhorar os resultados das pessoas na organização.

Para que este processo seja eficaz, é necessário que os avaliados estejam conscientes dos objectivos que a organização espera que alcancem; dos critérios de avaliação do seu desempenho; e do momento em que se desenvolverá a avaliação.

Assim, a organização, na definição das bases ou critérios de avaliação, ocorre-se das competências essenciais que se pretende observadas nos seus empregados. Estas, correspondem ao conjunto de características percebidas nas pessoas envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzem a um desempenho maior (Picarelli:219)", e para sua identificação a instituição pode basear-se na sua visão, missão e valores.

As competências essenciais consistem essencialmente de *competências técnicas* para a função que o indivíduo exerce e de *competências interpessoais*.

No que respeita as primeiras, considera-se o modo como se desenvolve o seu trabalho, quanto as competências interpessoais, têm-se em conta a forma de comunicação com clientes e o uso das técnicas de negociação. Também, nestas últimas, considera-se a colaboração com os colegas para além do respeito pelas diferenças de opinião.

## **Métodos de avaliação do desempenho**

Os métodos de avaliação de desempenho mais comumente usados são três, nomeadamente, avaliação feita pelo superior hierárquico, auto-avaliação e o Método de 360 graus<sup>5</sup>.

### **Avaliação pelo superior hierárquico**

Este é o método mais comum e consiste na avaliação do desempenho de cada um dos funcionários feita directamente pelo superior hierárquico, que no final dá o seu parecer determinante. Porém este método, apesar de prático (tempo reduzido e a avaliação ser mais objectiva e rigorosa), não é o mais indicado visto o avaliado estar refém de um único juízo de valor e os desentendimentos pessoais entre o avaliador e os avaliados poderem interferir na avaliação.

### **Auto-avaliação**

A ênfase é colocada nos próprios avaliados que fazem a sua própria avaliação, preenchendo um questionário. Posteriormente, o superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação e discute com os avaliados.

A grande vantagem deste método, contrariamente ao anterior, é que permite aos avaliados desempenharem um papel activo no processo estimulando o desempenho e o desenvolvimento individual.

Contudo, uma desvantagem deste método consiste na possibilidade do avaliado fazer uma avaliação demasiado positiva de si próprio.

### **Método de 360°**

Neste método de avaliação de desempenho, todos os empregados são simultaneamente avaliadores e avaliados, mas num regime de anonimato, em que não há interacção entre

---

<sup>5</sup> [www.pmlink.pt](http://www.pmlink.pt)

eles. Este processo pode ser conduzido pelo DRH ou, preferencialmente, por uma equipa de especialistas subcontratada, que analisa as respostas e faz um relatório final.

Uma vantagem verificada neste método é que, permite o aumento da motivação dos subordinados, na medida em que se sentem um elemento cada vez mais activo, visto possuírem a oportunidade de avaliar o desempenho dos chefes.

As desvantagens deste método advém do facto dos critérios de avaliação serem vários e subjectivos e também, haver espaço para que questões pessoais, como falta de empatia pelos superiores hierárquicos, influenciem a avaliação dos subordinados atribuindo-lhes classificações inferiores do que as merecidas.

Para diminuir o efeito desta desvantagem é aconselhável que cada avaliador avalie somente as competências com melhor condição de dar resposta, e é relevante que, estes a cada competência, comentem e dêem feedback escritos apontando os pontos fortes e fracos do avaliado.

Já foi anteriormente referido que, o resultado da avaliação de desempenho deve ser usado com vista a motivação, o desenvolvimento e correcção dos funcionários, sendo para tal necessário que a avaliação de desempenho seja contínua e não somente num período do ano.

Este resultado, também é importante na medida em que possibilita ao sector de Recursos Humanos traçar, de modo mais concreto, um plano estratégico de educação continuada, além de formar internamente um banco de talentos e traçar estratégias corporativas a partir da visão abrangente do seu capital humano". (Claerte in Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: 57)

### 3 FRACA RETENÇÃO DE QUADROS NA FUNÇÃO PÚBLICA

O Estado tem como tradição o investimento na formação dos seus funcionários e para tal, sempre financiou cursos técnicos e superiores, dentro e fora do País, para além de aceitar a admissão de pessoal ainda em formação. Porém, o que se tem verificado é que após a conclusão dos cursos, muitos funcionários não permanecem na instituição e, casos hão de outros que não regressam ao País.

Segundo responsáveis do Ministério do Trabalho (MITRAB), entrevistados no decurso do trabalho de pesquisa, o Estado é o maior empregador no país, com mais de 150.000 funcionários e a situação de fraca retenção de quadros verifica-se na quase generalidade dos seus órgãos, verificando-se principalmente com os de nível de formação superior.

Este processo de saída de quadros da função pública em Moçambique, vem desde o tempo da ascensão da Independência Nacional quando muitos técnicos, maioritariamente portugueses e estrangeiros, abandonaram o País com destino a Portugal, Rodésia do Sul (actual Zimbabwe) e a República da África do Sul.

As razões para este desligamento, segundo estes responsáveis, são essencialmente os baixos salários auferidos pelos funcionários e os benefícios sociais não estimulantes. No que respeita aos funcionários a frequentarem cursos no exterior do país, a principal causa está relacionada com as baixas condições sócio-económicas de Moçambique, comparando-as com as dos países em que se encontram a estudar.

Uma outra razão apontada pelos entrevistados, relaciona-se com as diferenças entre as taxas de actualização dos salários entre os diferentes grupos salariais, em que são atribuídas taxas mais baixas para os maiores níveis salariais, o que provoca uma gradual corrosão do salário.

O facto do Sindicato da Função Pública, apesar de existir, não se encontrar institucionalizado e portanto, não contribuir significativamente para exercer uma pressão no sentido de melhoria das condições de vida dos seus associados, constitui um revés na vida dos seus associados.

Outro aspecto que poderá contribuir para a desmotivação dos funcionários públicos, relaciona-se com o facto do sistema de pensões de reforma, praticado pela Função Pública ser em certa medida desestimulante e muito moroso.

Na função pública, a reforma pode ser obtida de forma voluntária ou obrigatória. É voluntária quando requerida pelo funcionário, nos casos em que a lei lhe faculta, e obrigatória quando se atinja a idade limite, por determinação da lei, reorganização de serviço, ou quando condições objectivas o aconselhem (Estatuto Geral do funcionário do Estado -EGFE, art. 237).

Assim, beneficiam do direito à aposentação voluntária os funcionários que completem qualquer dos seguintes requisitos (art. 238, EGFE):

- a) tenham satisfeito ou venham a satisfazer os encargos (monetários) para a pensão de aposentação;
- b) tenham completado 35 anos de serviço;
- c) tenham 60 ou 55 anos de idade, consoante sejam do sexo masculino ou feminino, respectivamente e pelo menos 15 anos de serviço;
- d) tenham pelo menos 15 anos de serviço quando julgados absolutamente incapazes.

No que respeita a aposentação obrigatória, o limite de idade para prestação de serviços é de 65 anos de idade, para os homens, e de 60 anos para as mulheres. Porém, o limite de idade pode ser prorrogado anualmente, por interesse do Serviço e mediante anuência do funcionário e parecer favorável da Junta de Saúde.

Quando a aposentação se dá por incapacidade do funcionário, este só tem direito à pensão, segundo o EGFE, se a incapacidade ocorrer nas seguintes condições (art. 240, EGFE):

- a) Acidente em serviço;
- b) Ferimento em combate, na defesa da Pátria ou na prevenção ou combate às calamidades naturais, bem como em acções de salvamento de vidas humanas ou na defesa da legalidade; e
- c) Diminuição física ou mental decorrente de militância na clandestinidade, na Luta de Libertação Nacional ou em combate na defesa da Pátria.



Note - se que, os funcionários são obrigados a descontar 7% sobre o vencimento como contribuição para beneficiar do direito de pensão de reforma (EGFE – art. 248).

Segundo o EGFE, a fixação da pensão é da competência do Ministro das Finanças e calcula - se obedecendo à seguinte fórmula:

$$\text{Pensão} = R \times A / 35$$

Onde, **R** corresponde a remuneração auferida no momento em que ocorreu o facto determinante da aposentação e **A**, refere - se ao número de anos de serviço completos, até ao limite máximo de 35.

Portanto, se o funcionário tiver prestado serviços por um período inferior a 35 anos, receberá uma pensão de reforma inferior a remuneração que auferia antes da aposentação, com sérias repercussões negativas no seu modo de vida. Assim, há um esforço para que o indivíduo obtenha o máximo de rendimento possível durante a sua vida laboral, o que só é possível, muitas vezes, no sector privado (com remunerações mais elevadas), de modo a fazer a sua própria reforma, aplicando os recursos provenientes do trabalho e em outras actividades produtivas e na compra de bens duradouros.

No caso do sector privado, cujo sistema de pensões é gerido pelo Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), a reforma pode acontecer através de várias modalidades, uma em caso de invalidez, outra pelo atingimento do período mínimo de prestação de serviço e a última, por velhice (Dec. Nº 46/89).

No primeiro caso, é considerado inválido o trabalhador que, na sequência de doença ou acidente... tenha sofrido uma diminuição permanente das suas capacidades físicas ou mentais... (Dec. Nº 46/89). Para se beneficiar desta pensão, o trabalhador nas condições anteriormente referidas, deve ter sido inscrito no Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) à pelo menos 5 anos antes da invalidez, para além de ter feito pelo menos 30 contribuições ao Sistema, no decurso dos últimos 5 anos. É notória a diferença em relação ao Sector Público, em que são necessários 15 anos de serviço antes de serem considerados inválidos, e a invalidez deve ocorrer nas condições específicas atrás referidas.

No que respeita a segunda modalidade, o indivíduo obtém o direito de gozo da reforma, após o cumprimento de 35 anos de serviço, acontecendo o mesmo comparativamente a Função Pública.

Por fim, na modalidade de velhice, o direito de pensão de reforma é adquirido quando o funcionário atinja a idade de 55 anos, sendo do sexo feminino e 60 anos, se for do sexo masculino. Porém, só é efectivo se o indivíduo tiver sido inscrito no INSS à pelo menos 20 anos antes de requerer a pensão e ter contribuído pelo menos 120 meses para o sistema de segurança social. Neste caso, o Sector Público é vantajoso pois, requer que o funcionário tenha somente pelo menos 15 anos de serviço.

Estas fórmulas de cálculo da reforma não parecem as mais adequadas, considerando as condições sócio-económicas de Moçambique, especificamente a Esperança de Vida que é sensivelmente de 38 anos , muito inferior ao tempo requerido para o atingimento da reforma adicionado a idade média de início da actividade laboral.

Com vista identificar as causas e propor soluções para a o problema de fraca retenção de quadros na função pública, foi feito um estudo de caso junto ao Ministério da Indústria e Comércio no qual se tem assistido à rescisão unilateral do contrato de trabalho por parte significativa de funcionários recém admitidos.

### 3.1 O Ministério da Indústria e Comércio (MIC)

#### 3.1.1 Breve caracterização

O MIC surgiu da extinção do então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICTUR) pelo Decreto Presidencial nº 01/ 2000 no seu artigo 1, de 17 de Janeiro de 2000 e sua posterior criação pelo mesmo decreto no artigo 2.

E, de acordo com o decreto presidencial nº 15/2000, de 19 de Setembro, este Ministério tem como função tutelar, coordenar e supervisionar os vários ramos da Indústria e Comércio, nomeadamente:

- Indústria Têxtil e de vestuário, calçado e couro;
- Indústria alimentar e de bebidas;
- Indústria Metalúrgica;
- Indústria Química;
- Electrotecnia;
- Distribuição, manutenção e assistência técnica ao Equipamento Industrial;
- Artes Gráficas e publicação;
- Outras Indústrias ligeiras; e
- Comércio; e Prestação de serviços.

Segundo o Diploma Ministerial nº 161 -A/2000, de 19 de Setembro, o MIC compõe-se de um órgão central, órgãos locais (Direcções Provinciais de Indústria e Comércio - DPICs), representações no exterior e instituições subordinadas.

Ao nível externo existem adidos comerciais em Bruxelas e em Genebra, e como instituições subordinadas, o MIC possui:

- O Instituto para a Promoção das Exportações (IPEX);
- O Instituto para o Desenvolvimento da Indústria Local (IDIL); e
- O Instituto de Cerais de Moçambique (ICM).

Como instituições tuteladas pelo Ministério, existem o Instituto Nacional de Normalização da Qualidade (INNOQ) e o Fundo de Fomento à Pequena Indústria (FFPI).

O presente trabalho incidirá somente ao nível central, isto é, às Direcções e Departamentos autónomos (ver o anexo A, o organograma da instituição).

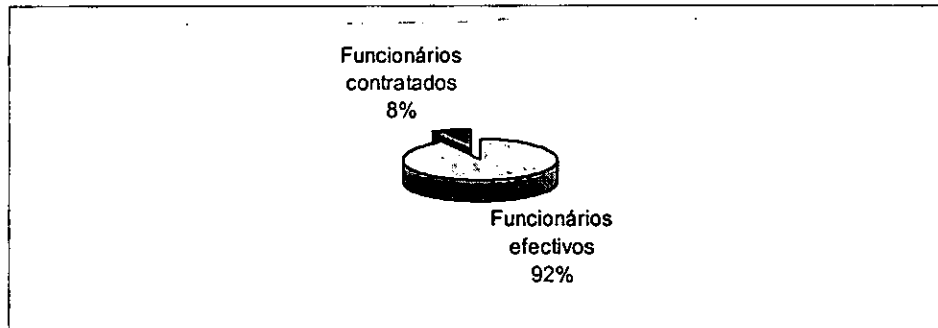
### *3.1.1.1 Fontes de Financiamento das actividades e despesas do MIC*

Os fundos que o Ministério utiliza para a realização das suas despesas, provém da dotação do Orçamento do Estado (OE), disponibilizada pelo Ministério das Finanças (MF), receitas próprias provenientes de cobranças de taxas e licenciamento das actividades comercial e industrial, e ainda de financiamento proveniente de doadores e organizações internacionais.

Quanto às despesas, estas subdividem-se em *despesas correntes* (onde se encontram, para além de outros, os custos com pessoal) e *despesas de capital* (ou *de investimento*). As primeiras são, quase que na integra, financiadas por fundos próprios que derivam do OE, excepto os salários do pessoal fora do quadro que são financiados na totalidade por fundos externos provenientes de projectos suportados pelas referidas organizações internacionais para apoio institucional ao MIC. No que respeita as despesas de capital, estas são maioritariamente financiadas por fundos externos.

### *3.1.1.2 Os Recursos Humanos no MIC*

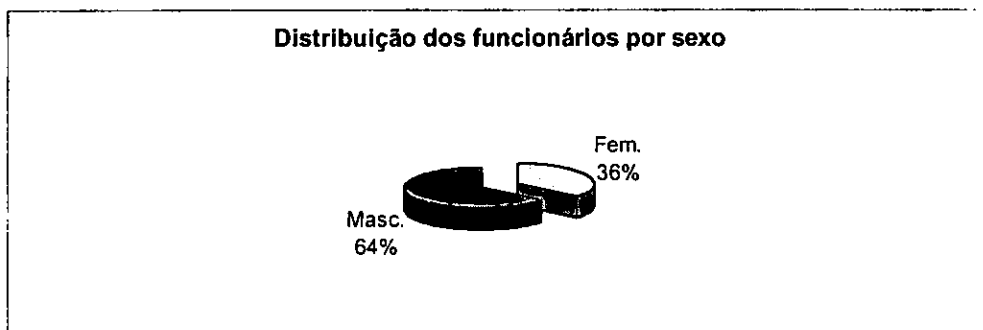
O Ministério possui, ao nível central 301 funcionários dos quais 276 são efectivos e os restantes 25, contratados fora do quadro. A figura abaixo mostra a proporção dos funcionários em termos de efectividade.



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo B

Gráfico 1 - Distribuição dos funcionários por grau de efectividade

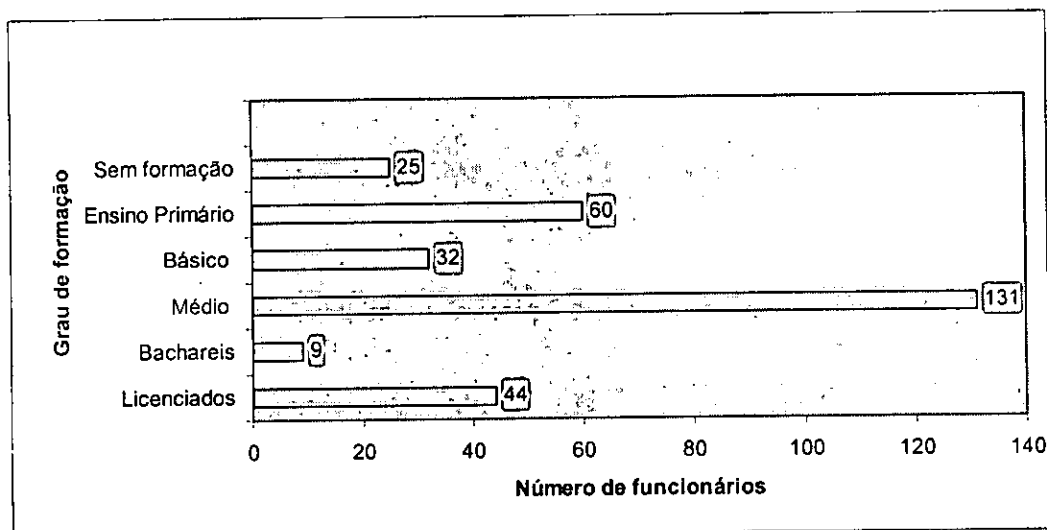
Deste total, 193 trabalhadores são homens (a base de dados encontra-se no anexo B) conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo B

Gráfico 2 - Distribuição dos funcionários por sexo

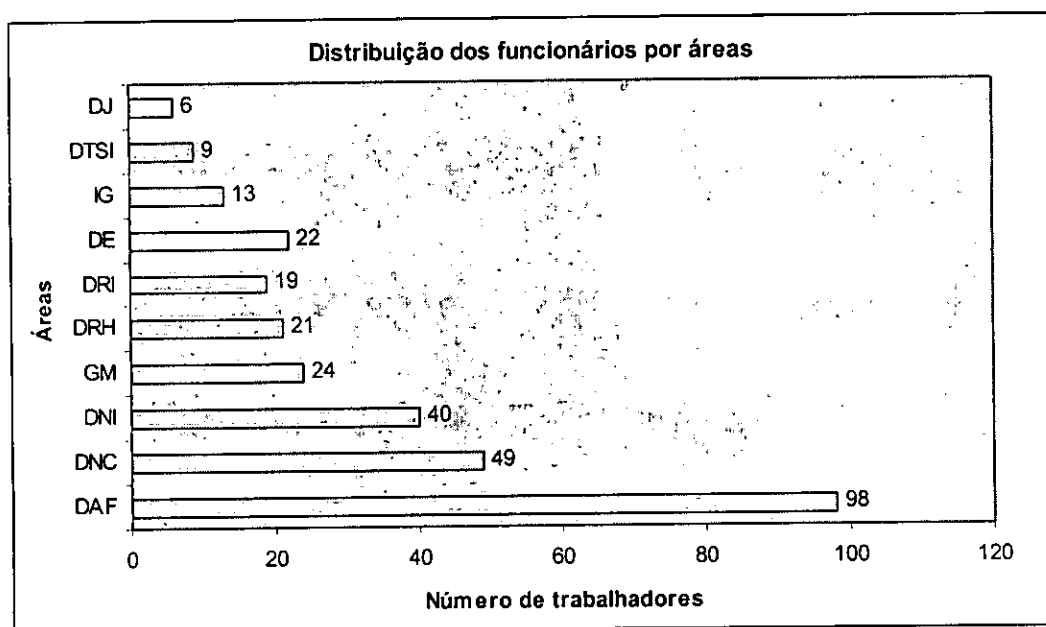
No que respeita ao nível académico, constatou-se que este é muito fraco entre os funcionários sendo que, 44% possuem o nível médio, 20% o primário, 15% o de licenciatura, 11% o básico, 8% não possuem nenhuma formação e 3% tem o grau de bacharelato. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação académica.



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo B

Gráfico 3 - Distribuição dos funcionários por grau de formação

Da análise feita por áreas de afectação, constatou-se que 33% dos funcionários encontram-se no DAF, 16% na DNC, 13% na DNI, 8% no GM, 7% no DRH e também na DE, 6% na DRI, 4% na IG, 3% no DTSI e 2% no DJ, conforme mostra a figura abaixo (ver legenda no organograma – anexo A).



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo B

Gráfico 4 - Distribuição dos funcionários por áreas

### 3.1.2 Fraca Retenção dos Novos Ingressos no MIC e suas Causas

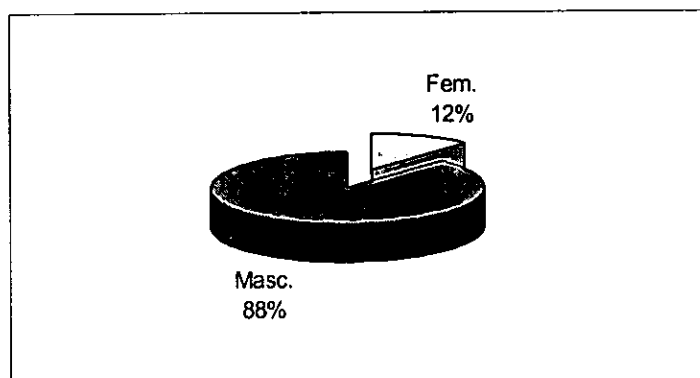
#### *Apresentação do problema*

O MIC tem vindo a contratar trabalhadores para um período renovável de 1 ano tendo como perspectiva a sua posterior integração no quadro da instituição. Porém, este esforço tem sido em certa medida desperdiçado pois, assiste-se a saída voluntária de um número considerável de novos ingressos (só no ano 2003 e 2004, 9 contratados rescindiriam unilateralmente o contrato que possuíam com a organização).

Como forma de identificar as causas deste fenómeno, as motivações e o impacto para a instituição, levou-se a cabo a presente pesquisa com a efectivação de entrevistas e questionários (anexos n<sup>os</sup> C e D) à responsáveis de sectores e aos novos ingressos (os que rescindiriam o contrato e os que findo o contrato, integraram-se no quadro).

#### **Estudo de Caso – os funcionários fora do quadro**

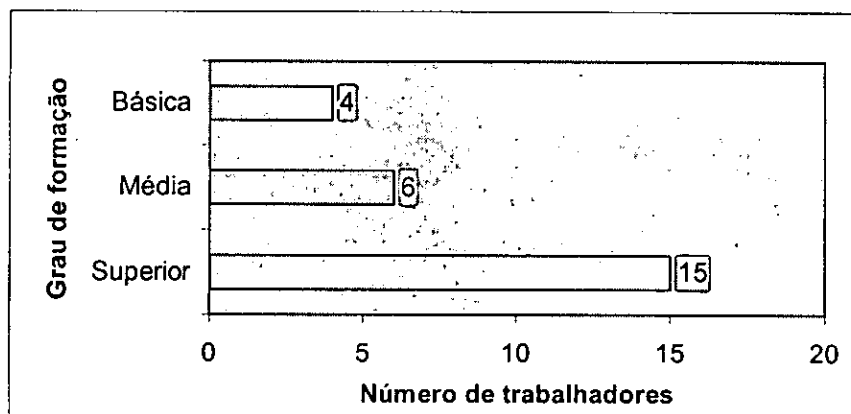
Como já tinha sido anteriormente referido, a instituição possui 25 trabalhadores fora do quadro dos quais, 22 são do sexo masculino como se pode ver na figura abaixo.



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo E

**Gráfico 5 - Distribuição dos contratados fora do quadro por sexo**

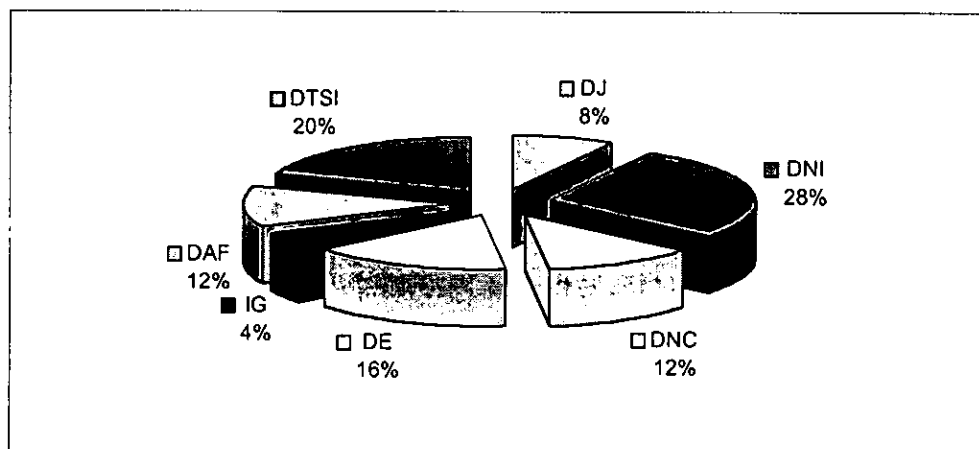
Deste conjunto, 60% possui ou frequentam o nível superior, 24% o médio e 16% o básico. A figura abaixo mostra a distribuição dos trabalhadores por formação académica.



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo E

Gráfico 6 - Distribuição dos contratados fora do quadro por grau de formação

Do total dos contratados, maior número, 7, encontra-se na DNI conforme mostra a figura abaixo.



Fonte: Análise do autor com base nos dados do anexo E

Gráfico 7 - Distribuição dos contratados por sectores

### *Recrutamento e integração do pessoal no MIC*



O recrutamento e selecção de pessoal no MIC tem sido feito de duas maneiras. A primeira, que é a regra no Aparelho do Estado, é conduzida na integra pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), e processa-se por meio de concurso público em que se recrutam os candidatos e mediante o nível de pontuação em testes pré-definidos, são seleccionados os novos funcionários.

A segunda forma de selecção é por meio de contratação directa, após entrevistas, e é conduzida por responsáveis do próprio sector onde o trabalhador prestará serviços. Como se pode depreender neste tipo de contratação, a unidade orgânica que melhor habilitada estaria para avaliar os vários aspectos ligados a motivação inicial do novo ingresso, que é o DRH, não tem nenhuma participação neste processo, cabendo-lhe somente o cadastro do indivíduo.

No que respeita a integração dos novos ingressos no MIC, não existe um plano concreto de sua integração nas actividades normais do Ministério. O processo inicia-se logo após a assinatura do contrato e cinge – se apenas a apresentação de livros e legislação referentes a funcionalidade pública e ao Ministério em particular culminando com a apresentação ao recém-contratado dos colegas e das actividades a desenvolver.

Este pobre processo de integração não permite ao funcionário identificar-se como parte integrante da instituição, criando sentimentos de frustração e, às vezes, de comodismo.

No que respeita a integração definitiva, na modalidade de contratação por concurso, logo após o resultado deste, o funcionário é integrado automaticamente no quadro da instituição, enquanto que na contratação directa o trabalhador permanece dois anos como contratado fora do quadro (período probatório), findo os quais o sector em que trabalha pode ou não requerer a sua nomeação definitiva ao Ministro.

O facto de haver incerteza de uma contratação definitiva pelo MIC, leva o contratado fora do quadro a procurar alternativas no mercado de emprego.

Não existe uma descrição de tarefas para os contratados atribuindo-se, às vezes, tarefas demasiado simples e podendo permanecer muito tempo sem trabalho o que fere a sua auto-estima profissional. Contudo, estes desenvolvem essencialmente actividades como a elaboração de Planos Anuais de Actividades e Orçamento do sector em que se encontram

(em colaboração com a Direcção de Economia - DE), preparação e apoio na implementação de actividades e avaliação da sua execução.

### ***Progressão nas carreiras dos funcionários***

A progressão dos funcionários nas carreiras profissionais no MIC é muito lenta e não estimulante (caso geral para a função pública), processando-se com uma periodicidade de 3 anos e depende do desempenho demonstrado (cujo critérios de avaliação são aprovados pelo Conselho Nacional da Função Pública), das disponibilidades de vaga e de cabimento orçamental (valor inscrito no Orçamento para suportar a despesa adicional).

Note - se que, "a progressão não depende de requerimento do interessado, devendo os serviços providenciar oficiosamente o seu processamento em tempo oportuno, ao Tribunal Administrativo para efeitos de Visto ou autorização (EGFE :236).

Esta situação não permite ao funcionário ter uma visão futura da sua posição na organização, o que o leva a observar outras oportunidades no mercado de trabalho.

### ***Formação dos novos ingressos***

Não existe um plano específico de formação dos funcionários, podendo estes ocasionalmente beneficiar de algum curso ou participação em seminários. E após o fim destes cursos, que muitas vezes não obedecem às especialidades, não se aplica no trabalho o que se aprendeu, pondo em causa a elevação do potencial do trabalhador e contribuindo para um sentimento de frustração.

### ***Avaliação do Desempenho no MIC***

A avaliação do desempenho dos funcionários é feita apenas uma vez por ano consistindo, somente, no preenchimento, pelo Director ou Chefe de Departamento Autónomo (responsável máximo do sector), de uma ficha de classificação anual (ver anexo F), levando a uma situação incomoda de dependência relativamente ao seu superior hierárquico. Outro aspecto negativo, é o facto da avaliação do desempenho não ser feita

com maior periodicidade, e associada a ausência de reconhecimento e recompensa pelo trabalho desenvolvido.

O questionário usado pelo MIC como base para avaliação do desempenho dos funcionários corresponde ao modelo antigo, o riuudo de testes psicológicos, em que se contém apenas a competência e um enunciado esclarecendo o conceito dela. Apesar de ser um método prático, pois reduz o tempo do avaliador para dar o seu parecer, não é aconselhável na medida em que não permite a especificação das acções.

### *Remuneração e benefícios sociais no MIC*

A remuneração oferecida aos trabalhadores da Função Pública é muito inferior à do sector privado. Da pesquisa efectuada junto ao MIC e algumas instituições privadas, constatou-se que o salário total de um técnico superior (salário base acrescido de subsídio técnico) corresponde a cerca de 6.000.000,00 MT (seis milhões de meticais), para os bacharéis e 10.000.000,00 MT (dez milhões de meticais), para os licenciados.

Analisando-se os resultados da pesquisa ao sector privado, verifica-se que em média os salários de um técnico superior, independentemente de ser ou não licenciado, variam de 12.000.000,00 MT (doze milhões de meticais) à 40.000.000,00 MT (quarenta milhões de meticais), de acordo com a actividade exercida.

No que diz respeito aos benefícios sociais, o MIC oferece o 13º salário; assistência médica e medicamentosa; assistência à morte; férias; aposentadoria e o transporte colectivo (único benefício espontâneo).

Deve-se salientar que como contrapartida da assistência médica e medicamentosa e do subsídio de morte, o funcionário sujeita-se a um desconto mensal obrigatório de 1.5% e 0.5% respectivamente, a incidir sobre o valor do vencimento e remunerações certas.

Para questões de pagamento do internamento de funcionários, o MIC comparticipa com somente 15.000,00 MT (quinze mil meticais), enquanto que com relação à aquisição de medicamentos a participação da instituição é praticamente nula, constituindo-se somente de uma confirmação de empregabilidade do funcionário passando este a obter um desconto de 80% na compra de medicamentos em instituições públicas.

De acordo com o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), dentre todos os benefícios sociais acima referidos, o funcionário contratado fora do quadro somente se beneficia do subsídio de morte.

Diferentemente das primeiras, as instituições privadas, visitadas na pesquisa, oferecem, em média, benefícios sociais mais expressivos destacando-se a assistência médica, participando em 70 à 100% do valor total da despesa, em unidades públicas e 70 à 80%, em clínicas privadas. No caso da assistência medicamentosa, a participação é de 70 à 80%.

Outros benefícios oferecidos por estas instituições consistem no subsídio de alimentação, transporte (colectivo e às vezes, individual), combustível e pagamento de parte da despesa com o telemóvel.

Esta discrepância salarial e de benefícios sociais entre os sectores público e privado é apontada como um factor preponderante na desmotivação dos contratados do MIC (maior número jovem, em início de vida).

Da abordagem feita aos ex-contratados que se integraram no quadro da instituição, constatou-se que tal procedimento não é sinónimo de satisfação no trabalho mas sim de ausência de alternativa no mercado de trabalho. Pode-se, portanto, antever que havendo oportunidade estes também podem se desligar da organização bastando para tal, a emissão de pedido de licenças sem vencimento, temporárias (até 6 meses) ou ilimitadas (EGFE, art. 135).

### **3.1.3 Impacto da saída dos contratados para o MIC**

Segundo responsáveis do DRH, a maior dificuldade de manutenção dos trabalhadores verifica-se especialmente nos de formação superior, como consequência do baixo nível salarial oferecido e da relativa menor dificuldade de alternativas no sector privado.

Este rompimento laboral traz para a instituição inúmeros problemas visto que esta fica desfalcada de pessoal já preparado e atendendo aos objectivos do MIC, levando consigo todo um conhecimento do processo de trabalho.

Esta situação também é bastante onerosa para o MIC na medida em que se torna necessário um novo investimento em tempo e recursos para recrutamento, selecção e formação de novos funcionários.

Adicionalmente, esta situação compromete o alcance do objectivo estratégico do MIC que consiste no desenvolvimento de capacidades dos seus funcionários de modo a tornar o trabalho mais eficiente e assim delegar tarefas que estão concentradas nas mãos dos dirigentes.

#### **3.1.4 Estratégia para maior retenção dos novos ingressos**

A solução ou minimização deste problema passa por um sério investimento nos Recursos Humanos, devendo para tal o MIC procurar parcerias para o financiar. Assim, recomenda-se que:

- A instituição procure, em primeiro lugar, capacitar o pessoal adstrito ao Departamento de Recursos Humanos em matérias diversas relacionadas com o pessoal nomeadamente, recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, e motivação e incentivo dos trabalhadores;
- A instituição enriqueça o processo de integração dos novos ingressos, optando por iniciá-lo antes da sua admissão, fornecendo informações específicas sobre perspectivas de carreira e eventualmente, características do sector em que virá a ser integrado e sobre as normas e valores defendidos. Este procedimento é muito importante na medida em que, permite aferir a entrega do candidato ao trabalho e contribue para a redução do sentimento de frustração futura, por não alcançar as expectativas;
- Seja dado maior destaque ao DRH no processo de contratação dos técnicos, na modalidade de contratação directa, como forma de melhor avaliar a sua entrega ao trabalho e o comprometimento para com a instituição;

- As entrevistas de selecção sejam realistas, evidenciando os aspectos positivos e os menos interessantes evitando-se deste modo, falsas expectativas sobre a organização;
- Se realizem estágios profissionais ou curriculares como forma de aferir a entrega do candidato à instituição antes da sua admissão final e para o preparar para o trabalho;
- Se desenvolvam programas de acolhimento enfatizando-se a orientação e acompanhamento do novo ingresso pelos superiores hierárquicos, bem como programas de formação, sendo para tal, se necessário, a contratação de entidades externas;
- Se reveja o propósito de avaliação do desempenho deixando de ser para definição de promoções e promoção de demissões, passando a estar voltado para o desenvolvimento e direccionamento das pessoas. Assim, o processo de avaliação do desempenho deve ser feito com uma menor periodicidade de modo a verificar o grau de realização do trabalhador. Esta redução da periodicidade da avaliação de desempenho, permitirá reconhecer e recompensar o esforço desenvolvido pelos colaboradores, bem como direccionar aqueles que enfrentem dificuldade de realização das suas actividades.
- Se alarguem os benefícios sociais aos contratados fora do quadro nomeadamente, assistência médica e medicamentosa efectiva, e introdução de outros como a possibilidade de compra em prestações de automóveis usados na instituição, espaços para habitação, empréstimos (ou adiantamentos de salários) e bolsas de estudo (para pós-graduação). Este incremento dos benefícios sociais permitirá que os colaboradores se identifiquem cada vez mais com a instituição;

- Se introduza a possibilidade de trabalho por metas aliada à possibilidade de horários flexíveis, evitando-se assim a ociosidade da mão-de-obra. Porém, é conveniente o estabelecimento de horários mínimos e máximos;
- Revisão da política de contratação sistemática de pessoal como forma de definir com exactidão quais as funções de cada elemento e redistribuir esses fundos para as recompensas e benefícios sociais. Portanto antes de um processo de contratação, é necessário verificar se existe capacidade interna para preencher a vaga disponível;
- Os contratos, quando assim desejado, devem contemplar cláusulas de integração automática do contratado (mediante desempenho satisfatório), como forma de reduzir a incerteza do recém-contratado quanto ao futuro;
- Deve-se pôr em prática uma política de mobilidade dos empregados entre os sectores como forma de aumentar a sua motivação para o trabalho, mas não descurando a necessidade de especialização; e
- O processo de desenvolvimento motivacional deve ainda promover impactos na cultura organizacional por intermédio de eventos colectivos e individuais, campanhas motivacionais, processo de treinamento e eventuais mudanças no modelo de liderança e gestão.

#### 4 Conclusões e Recomendações

Ficou demonstrado no presente estudo que a baixa remuneração e os não aliciantes benefícios sociais oferecidos pelo MIC tem conduzido à desmotivação dos seus funcionários. Contudo, este factor não é, por si só, determinante para a interrupção prematura da relação laboral, associam-se a estes, a existência de um deficiente processo de integração do funcionário bem como um fraco reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A incerteza de contratação definitiva na instituição, findo o período probatório, e o processo lento e não estimulante de progressão nas carreiras profissionais, também contribuem para à insatisfação laboral.

Este rompimento traz para a instituição inúmeros problemas visto que esta fica desfalcada de RH já preparados e atendendo aos objectivos do MIC, levando consigo todo um conhecimento do processo de trabalho, requerendo-se, assim, um novo investimento em tempo e recursos para recrutamento, selecção e formação.

Como forma de garantir uma maior produtividade e continuidade dos RH recomenda-se ao MIC que procure um maior envolvimento dos seus funcionários para com a instituição, integrando - os para tal no ambiente de trabalho, que desenvolva planos de recompensa de acordo com o desempenho sendo para isso, importante estabelecer planos de avaliação do desempenho com períodos mais curtos, bem como o alargamento dos benefícios sociais oferecidos.

É recomendável também que a instituição estabeleça planos explícitos de formação para os funcionários, incluindo os novos ingressos, e acima de tudo que indique claramente as oportunidades e entraves ao alcance das suas expectativas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos na Empresa*, volume 1 e 4, SP, 1989

Coughlin, Peter & Langa, Julieta, *Claro e Directo*, 1994

De Castro, Alfredo Pires, *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*, Vol. 1 e 2, SP, 2002, Editora Gente

Guilaze, Nelson, *Critérios de determinação do salário mínimo em Moçambique*, 2002 (Trabalho de Licenciatura)

Moçambique, Conselho de Ministros. 1989, *Decreto n° 46/89, de 28 de Dezembro* (Regulamento de Aplicação da Lei de Segurança Social);

Moçambique, Presidência da República. 2000, *Decreto Presidencial N° 01/ 2000, de 17 de Janeiro de 2000* – Criação do MIC;

Moçambique, Presidência da República. 2000, *Decreto Presidencial N° 15/2000, de 19 de Setembro* – descreve as funções e atribuições do MIC;

Moçambique, Ministério da Indústria e Comércio. 2000, *Diploma Ministerial n° 161-A/2000, de 19 de Setembro* – Estatuto Orgânico do MIC

Motta, Paulo Roberto, *A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações*, in <http://www.perspectivas.com.br>

Newstrom & Davis, 1998, in [www.Paginas.Terra.com.br](http://www.Paginas.Terra.com.br), Motivação dos colaboradores -  
Acedido em: 02/06/05

Reis, A.; Matos, A.; e Costa, M., *Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (anotado)*, 2 ed. ,2001Moçambique: Ministério da Administração Estatal

www.pmelink.pt, *Como estruturar uma política de remunerações* - Acedido em 02/06/05

www.pmelink.pt, *Como fazer avaliações de desempenho* - Acedido em 31/05/05

Vergara, S., *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000

## BIBLIOGRAFIA

Caetano, António & Vala, Jorge, *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas*

Das Neves, José Gonçalves, *Clima Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 2000

Do Amaral, Wanda, *Guia para apresentação de Teses, dissertações e trabalhos de graduação*. 2 ed. Maputo: Livraria Universitária UEM, 1999

Gil, António Carlos, *Como elaborar Projectos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

Farhana, Tayob Suleman, *Avaliação do Contracto Psicológico na empresa ABC*, 2003

Moçambique, Assembleia da República. 1989, *Lei de Segurança Social n° 5/89, de 18 de Setembro*;

Moçambique, Conselho de Ministros. 1988, *Decreto n° 17/88, de 27 de Dezembro* (Legislação sobre o Instituto Nacional de Segurança Social);

Moçambique, Conselho de Ministros. 1990, *Decreto n° 4/90, de 13 de Abril* (Fixa as taxas de contribuição dos trabalhadores para o sistema de segurança social);

Moçambique, Conselho de Ministros. 1990, *Decreto n° 45/90, de 9 de Maio* (Aprova as Normas de Aplicação e Procedimentos do Regulamento da Lei de Segurança Social);

Neto, A. C. de Siqueira, *A Motivação na Gestão da Qualidade Total*, in [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt) - acedido em 15/05/05

Portugal, Presidência do Conselho de Ministros. 1992, *Novo Sistema Retributivo da Função Pública*

Reis, Liliane G. Da Costa, *Como avaliar o desempenho das pessoas em organizações do terceiro sector*, in [www.rits.org.br/gestao](http://www.rits.org.br/gestao) - acedido em 31/05/05

Volpato, Maricilia e Cimbalista, Silmara, *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*, in [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com), - Acedido em 02/06/05

Wilson, *Motivação* in [www.geocities.yahoo.com.br](http://www.geocities.yahoo.com.br) - acedido em 15/05/05

[www.carreiras.empregos.com.br](http://www.carreiras.empregos.com.br), *O Bom Executivo* - acedido em 02/06/05

[www.creativeconsult.com.br](http://www.creativeconsult.com.br), *Motivação e Liderança* - acedido em 04/02/05

[www.eps.ufsc.br](http://www.eps.ufsc.br), *Uma metodologia para o gerenciamento da rotina no contexto da*

[www.fae.edu/publicacoes](http://www.fae.edu/publicacoes), *O processo de motivação* - Acedido em: 31/05/05

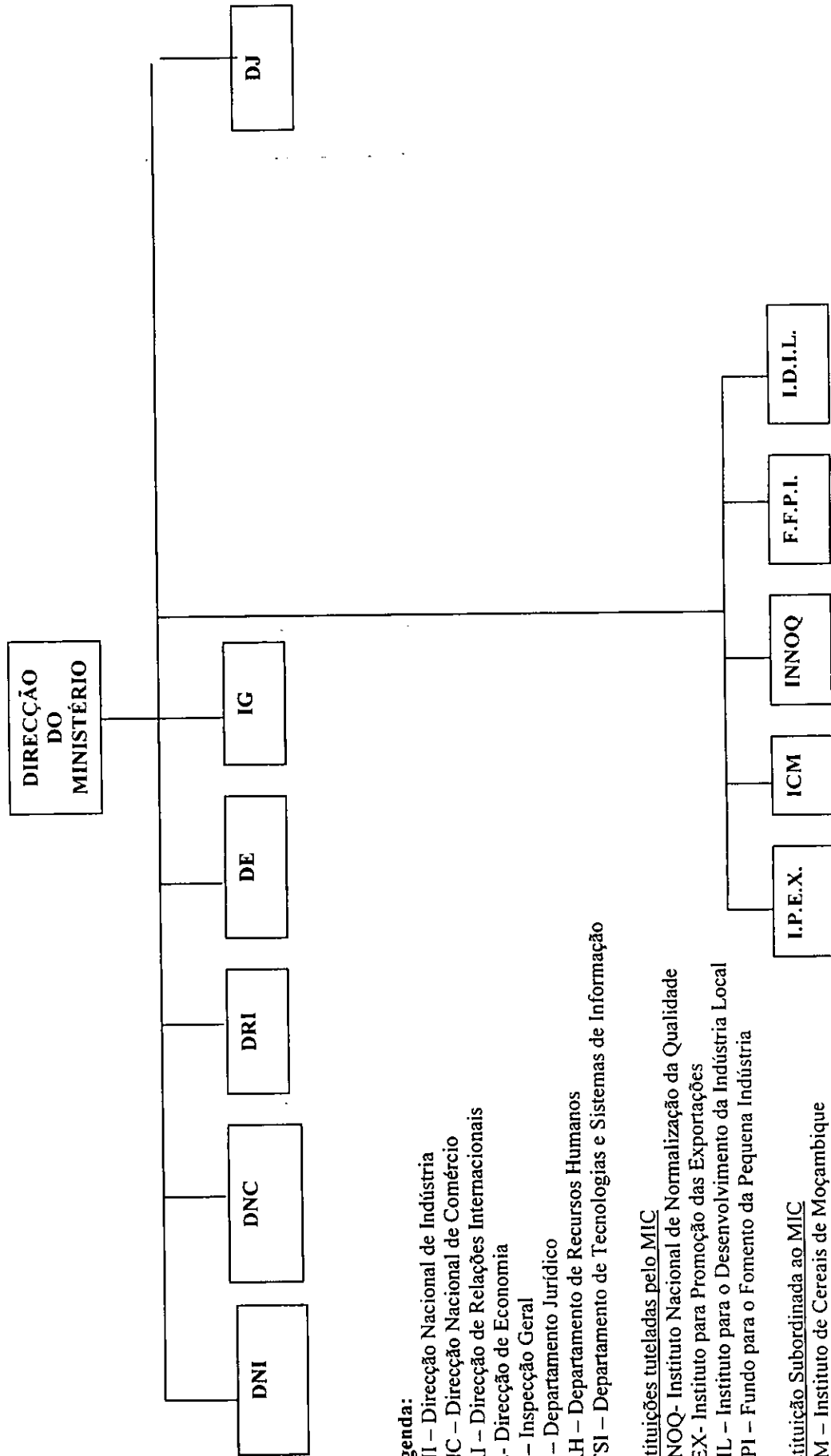
[www.inqueritohoquei2003.no.sapo.pt](http://www.inqueritohoquei2003.no.sapo.pt), *Teorias de motivação* - acedido em 03/03/05  
*qualidade total* - acedido em 12/09/04

[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), *Planos de Incentivos* - acedido em 16/04/05

[www.varejista.com.br](http://www.varejista.com.br), *Motivação, uma questão crucial* - acedido em 02/06/05

ANEXO A

ORGANIGRAMA  
DO  
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



## ANEXO B

## Funcionários totais por área

UNIDADE ORGANICA	Fem.	Masc.	Total
<b>Licenciados</b>			
DRH		1	1
DJ		3	3
DNI	6	6	12
DNC	3	2	5
DRI	4	2	6
DE	1	4	5
GM	3	6	9
IG	1	2	3
Sub-total	18	26	44
<b>Bachareis</b>			
DRH	2		2
DNC		1	1
DRI	1	2	3
DE		1	1
IG	1		1
Sub-Total	4	5	9
<b>Médio Geral</b>			
DRH	2	3	5
DTSI	1	6	7
DJ	1		1
DAF	6	2	8
DNI	2	2	4
DNC	3	2	5
DRI	3	2	5
DE	2	1	3
GM	2	2	4
Sub-total	22	20	42
<b>Médio Técnico</b>			
DRH	2	5	7
DTSI	1	1	2
DJ	1	1	2
DAF	2	25	27
DNI	4	6	10
DNC	11	11	22
DE	2	7	9
GM	4	3	7
IG	1	2	3
Sub-total	28	61	89
<b>Básico Geral</b>			
DTSI	0		0
DAF	3	10	13
DNI	2	1	3
DNC	3	3	6
GM	2		2
IG		3	3
Sub-total	10	17	27
<b>Básico Técnico</b>			
DAF		1	1
DNI		2	2
DNC	1	1	2
Sub-total	1	4	5
<b>EP-2</b>			
DRH	1	5	6
DAF	5	8	13
DNI	2	2	4
DNC		1	1
DRI	2	2	4
DE	0		0
GM	1		1
IG		1	1
Sub-total	11	19	30
<b>EP-1</b>			
DRH			0
DJ	0		0
DAF	4	12	16
DNI	2	1	3
DNC	3	2	5
DRI	1		1
DE	0	3	3
GM	1		1
IG		1	1
Sub-total	11	19	30
<b>Sem formação</b>			
DAF	2	18	20
DNI	1	1	2
DNC		2	2
DE		1	1
Sub-total	3	22	25
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>193</b>	<b>301</b>

## ANEXO C

### ENTREVISTA À RESPONSÁVEIS DO DRH

1. Qual é a estrutura do DRH e quais as funções de cada órgão?
2. Quantos trabalhadores possui o órgão central do MIC, quantos efectivos e quantos contratados?
3. Qual é a disposição em termos de género para as duas modalidades (effectivos e contratados) ?
4. Como se faz a integração do pessoal recém admitido?
5. Como se faz a avaliação do desempenho?
6. Quais são os incentivos e benefícios sociais vigentes, e se são oferecidos aos trabalhadores? Se não, porquê?
7. Os trabalhadores, principalmente os contratados, têm cumprido integralmente com o contracto?
8. Quais são as maiores dificuldades sentidas no que diz respeito a manutenção dos trabalhadores?
9. Que perspectivas vê em relação aos RH no MIC?

## ANEXO D

### QUESTIONÁRIO PARA OS (EX-) CONTRATADOS FORA DO QUADRO

1. Qual é o seu estado cívil?
2. Qual é o seu nível de formação escolar?
3. Quantos empregos teve antes de trabalhar no MIC?
4. À quanto tempo está, ou quanto tempo ficou, de serviço no MIC?
5. A que sector pertence ou pertencia no MIC?
6. Sente-se ou sentia-se satisfeito com o seu grau de participação no processo de trabalho?
7. A comunicação no processo de trabalho com os chefes é suficiente para a efectivação eficaz do trabalho?
8. Quantos cursos de treinamento profissional beneficiou desde o seu ingresso no MIC?
9. As matérias apreendidas nestes cursos são depois empregues no processo de trabalho?
10. Quais são os factores na sua óptica que criam insatisfação no trabalho no MIC?
11. Que mudanças relativamente à organização gostaria de ver realizadas como forma de aumentar o comprometimento dos trabalhadores?
12. O que pensa que faz os trabalhadores permanecerem no MIC, mesmo quando os factores que conduzem à insatisfação no trabalho não são resolvidos?
13. Quais são os principais benefícios sociais que gostaria de receber do MIC?



## ANEXO E

Distribuição dos contratados fora do quadro por nível de formação e gênero

UNIDADE ORGANICA	Fem.	Masc.	Total
<i>Técnicos Superiores</i>			
DJ		2	2
DNI	2	4	6
DNC	1	1	2
DE		4	4
IG		1	1
<i>Sub-total</i>	<i>3</i>	<i>12</i>	<i>15</i>
<i>Técnicos Médios</i>			
DNI		1	1
DTSI		5	5
<i>Sub-total</i>	<i>0</i>	<i>6</i>	<i>6</i>
<i>Técnicos Básicos</i>			
DAF		3	3
DNC		1	1
<i>Sub-total</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>25</b>

Distribuição dos contratados fora do quadro por área

UNIDADE ORGANICA	Fem.	Masc.	Total
DJ		2	2
DNI	2	5	7
DNC	1	2	3
DE		4	4
IG		1	1
DTSI		5	5
DAF		3	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>25</b>