

AP.38

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS
SOCIAIS**

AUTOR: Júlio Guilherme Manjate

Trabalho do Fim do Curso

**LICENCIATURA EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

TEMA:

**COMO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS RESPONDE
ÀS MUDANÇAS INTRODUZIDAS PELO PROGRAMA
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (PROAGRI)**

LOCAL: Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER)

SUPERVISOR: Dr. Alves A. Cumbe

U.E.M. - UFICS
R. E. 4604
DATA 20/07/05
AQUISIÇÃO Ofenta
COTA AP-38

*Dissertação Apresentada em Cumprimento dos
Requisitos Exigidos Para a Obtenção do Grau de Licenciatura na
Universidade Eduardo Mondlane*

Maputo, Julho de 2002

TEMA:
**COMO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS RESPONDE ÀS
MUDANÇAS INTRODUZIDAS PELO PROGRAMA NACIONAL
DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (PROAGRI)**

Autor: Júlio Guilherme Manjate

V. 02
[Handwritten signature]
03.07.02

Dedicatória

O presente trabalho é produto de um processo longo de formação, razão pela qual dedico-o em primeiro lugar aos meus pais, Guilherme M. Manjate e Maria Langa, que me puseram a estudar e, em especial dedico-o ao meu supervisor que gastou longas horas a lê-lo e orientar-me na sua elaboração. Em segundo lugar, dedico-o ao MADER, local que soube acolher-me e fornecer a documentação necessária para a elaboração do mesmo, e é extensiva a todos que contribuíram directa ou indirectamente para a sua elaboração.

Lista de Abreviaturas

- DM - Documento Mestre
- DN's - Direcções Nacionais
- DRH - Direcção de Recursos Humanos
- EO - Estatuto Orgânico
- EGRSP - Estratégia Global da Reforma do Sector Público
- INDER - Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural
- IRHCC - Informação dos Recursos Humanos ao Conselho Coordenador
- MADER - Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural
- MAP - Ministério da Agricultura e Pescas
- PARPA - Plano de Acção Para a Redução da Pobreza Absoluta
- PPI - Plano Prospectivo Indicativo
- PRE - Programa de Reabilitação Económica
- PROAGRI - Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário
- PRE's - Programa de Reabilitação Económica e Social
- RGDI - Relatório do Grupo de Desenvolvimento Institucional
- RRTGRH - Relatório da Reunião Técnica dos Gestores de Recursos Humanos
- SE - Sumário Executivo
- SIG - Sistema de Informação de Gestão

Resumo

O presente trabalho tem o tema “**Como a Gestão de Recursos Humanos Responde às Mudanças Introduzidas Pelo Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário (POAGRI)**”. E como objectivo de estudo procura-se explorar o estilo que a liderança adopta para responder às mudanças em curso, para além de procurar os constrangimentos vividos neste processo.

Perante esta pretensão e objectivos, o estudo teve como resultado de mudança, o desenvolvimento de recursos humanos e institucional, mudança de estrutura, descrição de carreiras. Este desenvolvimento de recursos humanos é alcançado por uma gestão que abraça o treinamento e formação para a mudança de cultura, comportamento e atitudes.

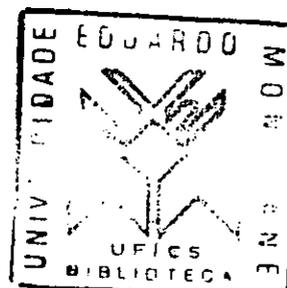
A falta de uma ligação estreita entre a DRH e as DN's, dificulta aquilo que foi traçado como sendo os objectivos da reforma em geral e do PROAGRI em particular, a eficiência e a eficácia no melhor atendimento ao cidadão.

As contratações de trabalhadores para exercer funções iguais aos dos funcionários existentes e ao mesmo tempo que se beneficiam esses contratados com incentivos financeiros fabulosos e formação em alguns casos, desmotiva os funcionários que não estão contemplados, conseqüentemente, há falta de comprometimento para com as funções pelos desmotivados.

Como conclusão, tem que se acreditar que a reforma e o PROAGRI não podem ser tidos como dado adquirido para o sucesso das suas medidas, é necessário incrementar esforços no sentido de melhorar cada vez mais e superar os problemas.

SUMÁRIO

	Pag.
SUMÁRIO	1
1. INTRODUÇÃO	2
2. APRESNTAÇÃO DO ESTUDO	4
2.1. Problema	4
2.2. Hipóteses	6
2.3. Delimitação	6
2.4. Objectivos	7
2.5. Justificação	7
2.6. Contexto	8
2.7. Metodologia	11
2.8. Limitações	12
3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E TEÓRICO	13
3.1 Enquadramento Conceptual	13
3.1. Enquadramento Teórico.....	18
4. ESTUDO DO CASO	21
4.1. Desenvolvimento Institucional	22
4.1.1. Direcção	22
4.1.2. Subordinados	24
4.2. Gestão de Recursos Humanos	24
4.2.1. Direcção	24
4.2.2. Subordinados	27
4.3. Discussão de Dados	28
4.4. Constrangimentos na Gestão de Recursos Humanos	31
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Conclusão	33
5.2. Recomendações	36
BIBLIOGRAFIA	37



1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, do fim de curso, de licenciatura em Administração Pública, tem como tema "*Como a Gestão de Recursos Humanos Responde às Mudanças Introduzidas Pelo Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário (PROAGRI)*", no Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER).

O desafio de mudanças institucionais é constante, como pode ser verificado revisitando a história do país desde a independência em 1975. Em termos políticos administrativos adopta-se um sistema de partido único que dirige os destinos do país numa situação de centralização de todos os serviços para além destes estarem virados para administração do próprio Estado.

Sob ponto de vista de periodização pode-se dizer que de 1975 até 1986 o modelo político adoptado foi "centralizado e centralizador" (EGRSP; 2001: 21), isto devido a natureza da própria independência do país que foi acompanhada pelo abandono de postos-chaves pelos colonos portugueses.

De 1987 em diante, opta-se por um modelo liberal, primeiro com a introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE), e mais tarde com a introdução da componente social (PRE's), em parceria com as instituições de Bretton Woods. Esta fase é coroada em 1990 com a aprovação da Constituição da República de Moçambique, que introduz o liberalismo político, social e consagra o liberalismo económico.

Em todas estas fases até à actualidade a Administração Pública procura adequar-se às mudanças em função dos modelos político e económico seguidos e do próprio ambiente interno e externo que a envolve.

A mudança é qualquer transformação que ocorre na instituição porque ela está num mundo dinâmico e sofre suas influências. Deste conceito geral pode-se depreender que a mudança é algo necessário que decorre da natureza que é dinâmica e, desta forma, precisa de ser acompanhada. Matos (1979), afirma que quem se agarra ao passado dificulta o seu próprio trabalho, portanto, mudar é uma necessidade.

Contudo, é possível depreender que da necessidade de mudanças, elas ocorrem para acompanhar, como foi dito acima, os modelos de desenvolvimento quer políticos, quer económicos; necessidades de mudança para acompanhar exigências de doadores, caso por exemplo do PRE's; necessidade de mudança para acompanhar a globalização;

“necessidade de mudança para satisfazer o funcionamento das instituições estatais e antecipar-se das exigências governamentais” (EGRSP; 2001: 08).

Apresentada que foi a necessidade de mudança é altura de dizer que a gestão de recursos humanos é influenciada por modelos políticos e económicos adoptados, então, do mesmo modo que há necessidade de se incrementar mudanças na Administração Pública, há de igual modo necessidade de se incrementar mudanças de gestão de recursos humanos, pois esta depende muito dos modelos seguidos.

Contudo, para o presente trabalho e em termos operacionais a gestão de recursos humanos é a mais crucial, pois, são estes recursos que bem geridos garantiriam o sucesso da reforma ou mudança.

Para melhor organização e entendimento do presente trabalho, o mesmo irá obedecer a seguinte estrutura: A introdução, que apresenta a evolução de mudanças empreendidas e sua necessidade, para além de sua ligação com a gestão de pessoal; o primeiro capítulo, compreende o problema e as hipóteses, os objectivos, a delimitação, a justificação, o contexto e, a metodologia; o segundo capítulo, aborda o enquadramento conceptual, onde são apresentados os conceitos chaves a serem usados no presente trabalho e o respectivo enquadramento teórico; o terceiro capítulo versa sobre a apresentação e discussão de dados e; o quarto capítulo é dedicado a conclusão e recomendações.

2. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

2.1. Problema

Desde a independência nacional em 1975 o país tem sofrido mudanças institucionais significativas. E nestas mudanças a Administração Pública tem sido chamada a responder às mesmas de modo diverso ou variado. A título de exemplo e cronologicamente o país implementou o Plano Prospectivo Indicativo (PPI), o Programa de Reabilitação Económica (PRE), mais tarde e social (PRE's) e, no presente estudo o Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário (PROAGRI), sendo que cada um dos programas é encarado de forma diferente pela Administração Pública.

O Decreto 40/92 cria o sistema de gestão de recursos humanos, que no seu artigo 5 cria os órgãos sectoriais de gestão de recursos humanos, e no artigo 9 fala da atribuição de órgãos sectoriais, nomeadamente a planificação, controlo, recrutamento, e selecção; legislação de pessoal, política salarial e desenvolvimento, atribuições estas que no MADER devem ser prosseguidas pela DRH.

“A nível nacional há pouco mais de “80% de funcionários com formação básica ou inferior, menos de 4% de funcionários do Estado possui formação superior e 85% destes estão em Maputo” (EGRSP; 2001: 51). O MADER, “possui pouco mais de cinco mil funcionários e dentre estes pouco mais de 71% tem qualificações básica ou inferior e 81% destes estão distribuídos pelas províncias e o pouco pessoal qualificado encontra-se na sede” (SIG; 1998: 41), ver o quadro 3, em anexo.

O PROAGRI preconiza na sua essência oito componentes¹ sendo um deles a reforma e modernização institucional e, esta que tem como uma das suas subcomponentes a gestão e desenvolvimento de pessoal. Com estas mudanças já se tem nomeadamente “«task force» para a reforma institucional constituída e a funcionar no Ministério da Agricultura e Pescas (MAP) actual MADER; análise de força de trabalho e de funções de pessoal concluída; sistema de incentivos concebido e implementado; nova orgânica e regulamentos aprovados; sistema de gestão financeira; patrimonial; transporte; aquisições implementados a todos os níveis do MADER; Centro de

¹ Outras componentes do PROAGRI são Extensão, Investigação, Apoio à Produção Agrícola, Pecuária, Florestas e Fauna Bravia, Gestão de Terras Agrárias e Irrigação, (DM; 1998: 44)

Documentação e Informação Agrária (CDA) acessível ao público com variedade de documentação actualizada para consultas; conectividade estabelecida (DM; 1998: 41f).

Esta reforma encontra de modo geral os recursos humanos directa ou indirectamente afectados pela qualificação, motivação, estabilidade e cultura² que são baixos.

Numa situação de reforma institucional no MADER, este sofre de “elevada rotação de pessoal mais qualificado e experiente, quer pela sua saída do sector, quer pela rotatividade interna causada principalmente pela carência de quadros qualificados isto aliado à fraca motivação no desempenho de suas actividades, por vezes, precipitada por desigualdade de benefícios” (Relatório Principal 1998: 52).

A gestão de recursos humanos no geral tem sido preterida pelas chefias do MADER, “a falta de uma definição clara do papel de recursos humanos dentro das Direcções Nacionais (DN’s) e a falta de clareza na gestão de pessoal de instituições subordinadas colocadas nas províncias” (RRTGRH; 2000: 05).

Diante disto tudo e da reforma institucional em curso que, de modo geral, afecta o conteúdo de trabalho que cada funcionário realiza, a preocupação central é entender como a gestão de recursos humanos responde a estes desafios. tendo em conta a baixa qualificação dos recursos humanos, a saída dos mais qualificados, a fraca capacidade de coordenação³ entre os sectores e as necessidades ou desafios do PROAGRI. Como conciliar isto com a pretensão adiantada pela DRH e um dos dirigentes de “menos quantidade, mais qualidade e eficiência” (RRTGRH; 2000: 02), e o Ministro em entrevista diz ser necessário aliviar o efectivo e melhorar a qualidade (Extensão Rural; 2000:14).

A falta de coordenação pode ser vista no âmbito do PROAGRI, em que a DRH reconhece que as Direcções tem feito a contratação do pessoal sem o conhecimento da

² A estes problemas pode-se aliar aos de limitação de recursos humanos qualificados no mercado e a concorrência desigual com as Organizações Não Governamentais (ONG’s) e empresas privadas que pagam relativamente bem em relação ao Estado.

³ A falta de um processo coordenado e controlado pela DRH pode ser depreendida na informação desta ao Conselho Coordenador do MADER em Novembro de 2000, em que não tem informação sobre a formação de cerca de 2132 funcionários, ver o quadro 1 em que no total de 909 funcionários/trabalhadores nas DN’s não se tem informação sobre 148, quadro 2, dentre 39 não se tem informação sobre 5 e 17 não assinaram o contrato de trabalhador estudante e o quadro 3 em que dos 86, 14 não assinaram o contrato de trabalhador estudante, 32 falta informação e todos da DRH estudam por iniciativa própria.

mesma, ferindo o estabelecido no Decreto 40/92 e dificultando a gestão das necessidades em recursos humanos, ver a evolução das contratações nos quadros em anexo.

2.2. Hipóteses

1 - A DRH sem fazer mudanças não tem capacidade material, financeira e sobretudo técnica para gerir os recursos humanos e fazer face aos desafios do PROAGRI;

2 - A gestão eficiente⁴ de recursos humanos numa situação de mudança institucional só é alcançável com políticas claras de recrutamento e selecção, retenção, desenvolvimento e motivação e, a coordenação das actividades entre os sectores.

2.3. Delimitação

Fazendo um breve ou profundo olhar sobre os documentos do Governo, nomeadamente a EGRSP, o PARPA, PROAGRI e outros, vê-se nitidamente que é preocupação central do mesmo a questão de fazer redução e quiçá a erradicação da pobreza absoluta. E dentre várias iniciativas para essa pretensão consta o PROAGRI que é um programa ambicioso para os desafios do Governo.

A dimensão que é dada a questão de redução da pobreza levou a escolha do MADER como local de estudo, no geral, pois a componente desenvolvimento rural pesa mais para as iniciativas governamentais e, muito em particular o estudo das mudanças na gestão de pessoal introduzidas pela reforma e pelo PROAGRI, visto que a gestão de pessoal é fundamental para o sucesso ou fracasso de um determinado programa, objectivo governamental ou ainda particular.

⁴ "Eficácia significa atingir os objectivos organizacionais por meio de participação. E eficiente significa satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação, para sobreviver dentro do sistema, isto segundo Chiavinato citando Barnard", (Chiavinato; 1995: 92)

Contudo, para melhor compreensão e acompanhamento do presente trabalho o mesmo refere-se ao período de 1999 em diante, isto é, altura da implementação do programa. Sempre que se mostrar oportuno poderá ser feita menção ao período anterior a este, pois, há uma continuidade do processo quer de mudanças institucional, quer de gestão de pessoal adoptados para fazer frente a essas mudanças que as vezes torna-se difícil traçar uma fronteira temporal nítida.

O presente trabalho irá decorrer a nível central, isto porque embora o programa preconize a descentralização e a desconcentração da gestão de pessoal e de outros recursos, sobre tudo financeiros, isto ainda é feito centralmente.

Portanto, para o presente trabalho o período mais crucial é o da entrada em vigor do PROAGRI, 1999 em diante, pois embora seja curto mas com relação aos desafios do mesmo faz sentido reflectir à sua volta.

2.4. Objectivos Gerais e Específicos

Objectivo Geral

É o de estudar o estilo de gestão de recursos humanos empregue numa situação de mudança institucional.

Objectivos Específicos

Procurar entender a eficiência e eficácia dos estilos de gestão de recursos humanos adoptados nas mudanças introduzidas pelo PROAGRI;

Procurar entender os constrangimentos da gestão de recursos humanos numa situação de mudança institucional.

2.5. Justificação

A escolha do tema e do objecto prende-se ao facto de o sector público moçambicano estar diante de um processo de reforma, e a Administração Pública em particular ter como uma das suas componentes principais..."O desenvolvimento e consolidação do sistema de gestão de recursos humanos"....(EGRSP, 2001: 13) aliado às mudanças que estão em curso no MADER referentes a capacitação para melhor implementar o PROAGRI, daí o interesse em contribuir nesta área, muito falada e pouco estudada, contudo sem querer esgotar o tema.

No MADER, ocorrem mudanças que se caracterizam pela reforma e modernização institucional que procuram a “integração de todos os projectos num só programa para reduzir os efeitos negativos de projectização e garantir sustentabilidade das intervenções governamentais” (SE; 1998: 07). Por isso, procura-se entender a gestão de pessoal num programa ambicioso como este e numa área crucial para os objectivos do Governo, que é a redução da pobreza absoluta.

Não menos importante ainda é a procura de elevação e consequente aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, como um desafio ou exercício intelectual e como forma de inserção no mercado de trabalho.

Por último, como indivíduo e cidadão atento, preocupado com os problemas que o Estado enfrenta, começar desde já a desenvolver trabalhos que ajudem de forma crítica e construtiva na melhoria da performance e prestação de serviços pelos funcionários do Estado e do Sector Público.

2.6. Contexto

Em 1990 é aprovada a Constituição que consagra as mudanças que vinham ocorrendo desde o início da implementação do Programa de Reabilitação Económica em 1987 e evidentemente a consagração da pluralidade política, económica e social. Este trabalho decorre no âmbito deste período de pluralidade em que os desafios de Governo são de deixar toda a questão de produção de riqueza nas mãos dos privados e ficando apenas com a regulamentação, apoio e controlo das actividades desenvolvidas pelos particulares.

Com o primeiro governo eleito democraticamente em 1994, cria-se o Ministério da Agricultura e Pescas (MAP), actualmente MADER. Este nos finais da década de 1990, desenha o PROAGRI, que dentre vários objectivos preconiza a “Reforma e modernização institucional.” São objectivos do PROAGRI, “elevar o impacto das despesas públicas na promoção de um ambiente sustentável e de crescimento equitativo no sector rural, garantindo o alívio da pobreza, a segurança alimentar, a criação do emprego e, no geral a melhoria da balança de pagamentos”, (DM; 1998 35f).

Estes objectivos do PROAGRI, programa sectorial do MADER, estão em sintonia com os do Plano de Acção Para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), que

visa reduzir a pobreza absoluta. E dentre várias áreas de acção do PARPA está a agricultura e desenvolvimento rural, ligado ao MADER.

Acima destes dois programas está a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP, 2001-2011). “Esta reforma é igualmente o instrumento operacional para a implementação com sucesso de Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta, porquanto irá revitalizar o funcionamento das organizações do sector público” (EGRSP, 2001: 10), para além de fazer a integração de reformas sectoriais num todo global e harmonioso incluindo as que ocorrem no MADER.

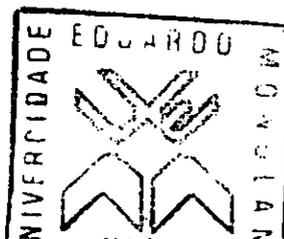
Em 2000, o Ministério é transformado em Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural, saindo o sector das Pescas e incorporando o Desenvolvimento Rural do extinto Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural (INDER).

Sendo um dos objectivos do PROAGRI a necessidade de integrar os diversos projectos num só programa com várias componentes e consequente retenção de pessoal no MADER, fortalecimento da instituição, diminuindo a dependência em relação a projectos que eram concebidos e implementados pelas organizações e que consumiam maior parte dos técnicos que estavam ao serviço do Ministério. Então, diante destas mudanças institucionais, como é que a liderança responde ao desafio das constantes mudanças institucionais, nomeadamente a entrada e saída do sector das pescas e a integração do INDER, na gestão de recursos humanos?

E para responder a estes desafios a DRH antes e no início da implementação do PROAGRI estava estruturada da seguinte forma: a Direcção composta por um director, uma Directora adjunta, três departamentos, nomeadamente o de Pessoal, o de Formação e o de Organização da Força de Trabalho e Salário. O Departamento de Pessoal está subdividido em repartição de pessoal e secção do arquivo⁵, e por último as repartições administrativa e de estrangeiros. Portanto, é por estes departamentos e repartições que se distribui o pessoal todo.

A DRH do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural, possuía cerca de 39 funcionários antes do início da implementação do PROAGRI, encarregues de gerir pouco mais de cinco mil funcionários que compreende o Ministério todo.

⁵ A divisão de papeis pode resultar em dois tipos, a vertical – divisão de autoridade e da responsabilidade e, a horizontal – divisão de trabalho.



Dentre estes 39 funcionários, 4 tem formação superior, dois dos quais são o director e a adjunta directora e os restantes dois sem nenhuma ocupação de chefia. Existe perto de 11 funcionários com formação média, dentre os quais um é chefe do departamento e o resto dos funcionários tem formação básica ou inferior a ocuparem-se de várias funções de chefia executivas, auxiliares e de limpeza.

Nas DN's não há pessoal ou sector específico de gestão de recursos humanos, sendo feita pelas repartições administrativas. O pessoal de gestão de recursos humanos nas províncias é de cerca de 40 elementos. 10 são técnicos médios, estando 2 afectos em Cabo Delgado, 2 em Nampula, as restantes províncias com um cada, excepto Sofala e Manica sem nenhum técnico com nível médio. 16 são básicos e os restantes 14 elementares.

Portanto, só na Direcção existem técnicos superiores e nem todas as províncias têm técnicos médios nesta área de gestão de pessoal no MADER.

A missão da DRH é a de gerir todo o pessoal afecto ao Ministério e as instituições subordinadas ao mesmo tempo que deve planificar, coordenar e assegurar a selecção e gestão dos recursos humanos do Ministério, bem como a contratação de trabalhadores; coordenar e globalizar os planos de formação do sector entre outros fazer cumprir o Estatuto Geral dos Funcionários de Estado e demais legislação aplicável aos trabalhadores da função pública... (EO; 2000: 8 e Decreto 40/92).

A DRH está directamente subordinada ao Ministro, em termos formais é equiparada a Direcção Nacional e portanto igual as demais direcções que compõem o Ministério.

A DRH, em particular, tanto como o MADER, no geral, obedecem a uma hierarquia de estrutura⁶ e tarefas que logo a partida pressupõe a necessidade de uma coordenação forte e efectiva de actividades, Matos (1979) fala da necessidade de integração de liderança que torna constante e coordenado o desempenho profissional de equipa.

⁶ Para melhor compreensão da estrutura da DRH, em particular e, do MADER, em geral, veja em anexo os organogramas.

2.7. Metodologia

O presente trabalho relativamente a metodologia seguida para sua elaboração subdivide-se em três partes principais, nomeadamente a bibliográfica, a de entrevistas exploratórias e por último a observação directa, acompanhada de conversas para aprofundar o entendimento da matéria.

A primeira subdivide-se em duas, sendo uma virada ao estudo de documentos relativos ao contexto do MADER, incluindo os decretos, diplomas, relatórios relevantes para o presente estudo. A outra é relativa a consulta e consequente discussão da bibliografia que sustenta a parte conceptual e teórica da reflexão em causa.

A segunda refere-se as entrevistas que tem em vista trazer opiniões dos funcionários sobre o tema em debate. Sabido que as mudanças trazem consigo benefícios e sacrifícios, há que procurar perceber a percepção que se tem sob como é guiada a mudança, que estilo é empregue para implementar as mesmas e qual o estado emocional das partes intervenientes, razão pela qual se usa esta técnica.

As entrevistas serão dirigidas a dois grupos alvos de estudo, sendo um composto pela direcção, isto é, pelos responsáveis da gestão de recursos humanos e outro grupo será o de subordinados, portanto, os executores.

Em termos metodológicos a parte documental e a de entrevistas serão todas lidas tendo em conta a perspectiva teórica seguida no presente trabalho, isto é, ao nível de campo ou sistema onde são postos os problemas e propostos soluções, nomeadamente em Decretos, Diplomas e outras formas de decisão.

Na presente abordagem a mudança institucional é uma variável independente que pelo seu desenvolvimento e rumo vai condicionando a gestão de recursos humanos, que depende dos avanços e recuos do desenvolvimento institucional. É por isso que na introdução se aborda a questão de necessidade de mudança como sendo natural e que deve ser acompanhada de respectivos ajustes na gestão de recursos humanos.

Portanto, o uso desta metodologia justifica-se na medida em que a parte documental é necessária quer para teorizar, quer para contextualizar o objecto de estudo, e a de entrevistas para colher as sensibilidades de como é entendida a reforma e a gestão de pessoal em função das mudanças introduzidas.

2.8. Limitações

Uma das limitações do presente trabalho se prende naturalmente ao facto de as mudanças estarem a decorrer no momento da realização do estudo e conseqüentemente poder se reportar casos que eventualmente poderão ter sido ultrapassados.

O facto de estar-se a estudar um fenómeno que está a decorrer pode ter limitado a visão ou perspectiva sobre a análise do mesmo, ao mesmo tempo que poderá não se ter aprofundado os aspectos abordados, pelo facto de se ter procurado abordar um pouco de todos aqueles aspectos que tem influência crítica para o sucesso das mudanças, por os mesmos estarem intrinsecamente ligados e a abordagem de um levar a abordagem do outro.

Por último, a limitação de natureza relativa a abordagem analítica escrita sobre experiência moçambicana nesta área, quase que inexistente.

3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E TEÓRICO

3.1. Enquadramento Conceptual

As palavras no geral inserem dentro de si vários sentidos e muitas das vezes são entendidas em função do contexto em que são empregues, mesmo assim suscitando dúvidas enormes entre os indivíduos envolvidos no uso das mesmas. No entanto, é objectivo deste capítulo definir os conceitos sobre os quais vai-se basear o trabalho, delimitando o sentido que os mesmos vão tomar na presente abordagem.

Os conceitos a serem empregues no presente trabalho são vários, dentre os quais se destacam o de **treinamento**, o de **desenvolvimento**, o de **mudança organizacional**, o de **resistência à mudança**, o de **gestão de Recursos Humanos**, o de **liderança**, o de **avaliação de desempenho**, o de **motivação** e o de **cultura organizacional**.

A mudança organizacional ocorre em qualquer instituição, ela pode ser proveniente tanto de dentro como de fora desta, Matos (1979), fala de forças internas e externas de mudança, pois, é sabido que o mundo não é estático.

Para que se possa abordar o desenvolvimento organizacional é necessário que se definam os conceitos de treinamento e desenvolvimento, que contribuem decisivamente para o mesmo processo.

“O desenvolvimento é um processo educacional⁷ de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos” (Chiavinato, 1989: 25). E treinamento é visto como sendo “o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos.

Afirma ainda que no sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades” (Chiavinato; 1989: 26). Werther (1983), diz que treinamento é preparar as pessoas para o desempenho de seus cargos actuais e desenvolvimento prepara as pessoas para cargos futuros, embora, ambos ensinem aptidões, conhecimentos e atitudes com relação ao trabalho,

⁷ E a educação é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se as normas e valores vigentes e aceites (Chiavinato; 1989: 23). Isto para dizer que os dois primeiros processos ocorrem dentro deste ambiente de educação com vista a tornar os indivíduos adequados à sociedade e seus propósitos.

diferenciam-se pela intenção porque enquanto treinamento é para cargo actual, desenvolvimento é para cargo futuro.

Este treinamento e desenvolvimento podem ocorrer de forma simultânea, com algo de comum ou de forma separada. Estes conceitos podem ser entendidos ao longo deste trabalho como sendo a formação não formal – aquela que se limita a treinar e não confere nenhum grau académico e a formal - que tem de ser visto como sendo aquela em que o indivíduo adquire o nível académico reconhecido pelo Sistema Nacional de Educação.

A mudança institucional ou organizacional pode ser provocada por vários factores entre os quais se destacam os políticos, os económicos e os institucionais. Portanto, “Desenvolvimento organizacional é uma estratégia de intervenção que usa grupos para focar a organização como um todo a fim de ocasionar a mudança planeada. Essa estratégia procura mudar crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas de facto no sistema operacional de modo que a organização possa adaptar-se melhor à mudança.” (Werther Jr. 256).

Desenvolvimento organizacional pode ser entendido como “toda a mudança planeada dentro da organização. O conceito tem suas raízes justamente na ideia de que a organização é um sistema social. O desenvolvimento organizacional é um processo planeado visando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de forma que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar essas modificações com ou sem assistência externa” (Chiavinato, 1999: 292).

Ambos os conceitos tem o mérito de mostrar que a mudança referida no desenvolvimento organizacional é aquela desejada no sentido de a organização se adequar ao ambiente externo face as suas mudanças ou antecipando-se às mesmas. Portanto, na abordagem que aqui se segue mudança organizacional tem em vista antecipar-se e ou acompanhar transformações, mudando as crenças, atitudes, estruturas e práticas, atendendo aos critérios de eficiência e eficácia como bem o diz Krause (1981).

Dentre várias mudanças que ocorrem no desenvolvimento organizacional destacam-se quatro segundo Chiavinato, nomeadamente, “o meio ambiente”, turbulência ambiental, explosão de conhecimentos, explosão tecnológica, dos conhecimentos, etc. “a organização” aborda impacto sofrido em decorrência ambiental e a maneira que a organização encontra para sobreviver. “O grupo social” considera aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc. E “o

indivíduo” onde são ressaltadas as motivações, atitudes etc. E no presente estudo estes dois últimos tem importância fundamental, pois são os que mais se reflectem na gestão de recursos humanos.

Da mudança institucional surge a resistência à mudança⁸ que tem duas vertentes frequentes, nomeadamente o medo do futuro e a preservação do status quo. Matos (1979), ao abordar a questão de resistência afirma que o pessoal não resiste à mudança, mas sim as consequências desta ou as que esta pode provocar, por exemplo, quando os benefícios não são claros. Afirma, ainda, que a resistência reside fundamentalmente no introdutor (a chefia) e não nos envolvidos (o pessoal), daí afirmar que as mudanças devem ser graduais e persuasivas, por motivação e não por coacção.

Para gerir as mudanças é fundamental o papel do gestor⁹, principalmente para definição e controlo de objectivos organizacionais. Tendo sempre em vista que a gerência como diz Krause (1981) tem duas faces, a autoridade do líder e a aceitação pelo subordinado. No campo da administração cada um é líder do seu grupo particular de subordinados. Este deve possuir os atributos administrativos que lhe permitirão otimizar as várias metas de seu grupo particular (Schlender; 1964: 17). Outro autor, Chiavinato (2000), citando Barnard, sobre a mesma matéria diz que há relação entre o chefe e o subordinado. A teoria de autoridade enfatiza o papel do chefe e a de aceitação enfatiza o papel de subordinado, contudo, o que deve ficar presente é a relação que é estabelecida entre ambos os intervenientes, consoante a situação.

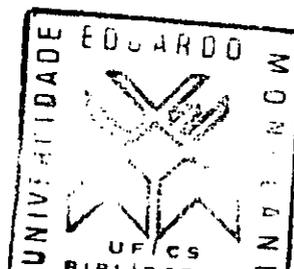
O administrador (líder) deve determinar algumas das técnicas do campo que ele dirige; ele deve trabalhar com e através de pessoas¹⁰ e; deve planear, dirigir e controlar a actividade em função das metas e objectivos traçados.

Há vários tipos de liderança, segundo Krause (1981), Chiavinato (1999) liderar é a maneira que o gestor encontra de pôr em prática a sua gestão. Isto pode ser feito de

⁸ Para outras abordagens ver Werther onde fala de resistência com uso de lógica em três sentidos, nomeadamente, lógico, raciocínio racional; psicológico, emocional e; sociológico, valores de grupo.

⁹ Neste trabalho, o gerente deve ser entendido como o líder, como diz Matos, aquele que usa a sua autoridade despertando os liderados para criatividade, participação e responsabilidade na realização de resultados grupais.

¹⁰ Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si e para a organização em que trabalham (Motta; 1991: 221).



maneira autocrática, o chefe exige obediência do grupo, decide quanto às metas e demais questões, sem ouvir seus subordinados, portanto, processo que se aproxima ao impositivo. A democrática, o chefe obtém ideias e sugestões por discussão e consulta, bem como estimula a participação, portanto, processo participativo. A liberal, o chefe funciona como agente de informação, reduz sua importância na actividade do grupo e obtém o mínimo de controlo, portanto, processo livre.

A liderança pode ser situacional, onde o líder em função de situações concretas vai guiando a sua situação. E por último, o de traços de personalidade onde o líder é visto em função de suas qualidades, habilidades, emoções.

Gerir algo geralmente cabe à cúpula e a execução aos subordinados. A relação que se estabelece entre a base e a cúpula é fundamental, pois, determina se a gestão seguida é autoritária, liberal ou democrática.

É dentro de uma organização que aparece a “Liderança¹¹ que é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objectivos comuns,” (Motta, 1991: 210). Esta pode ser entendida ainda como a “arte de usar o poder que existe nas pessoas,” ou mesmo como arte de libertar as pessoas para fazerem o que se requer delas de maneira mais efectiva e humana possível,” ou ainda a “habilidade de fazer com que as pessoas façam o que elas próprias desejam” (idem: 210).

Da boa liderança decorre muitas vezes a motivação. “Esta é o processo pelo qual se induz uma pessoa a proceder de certa forma e a comportar-se de acordo com determinado padrão de conduta,” motivação é o meio pelo qual o superior hierárquico cria e mantém em seu grupo e nos indivíduos que o compõem o desejo de alcançar os objectivos planeados,” (Krause; 1981: 61).

Dos funcionários que tem liderança, esta pode ou deve ter um plano de avaliação de desempenho que é ver se “os cargos são mal ou bem desempenhados, o mesmo que dizer se atingem ou não os objectivos estabelecidos pela empresa, de modo esperado” (Camara; 1998: 257). Neste sentido o desempenho tem que ser formalizado e realizado por um superior hierárquico actual. A avaliação é um método para validar o recrutamento, para gerir a remuneração e detecção de potencial que é fundamental num contexto de mudança para o sucesso da mesma.

¹¹ Adverte-nos um autor que “Liderança é um fenómeno relacional ou interpessoal e não um atributo de personalidade,” (Mattos; 1991: 46).

Postos os conceitos acima, é altura de dizer que todos decorrem dentro de um ambiente. Este ambiente, pode ser a cultura, que é um sistema de crenças que dá sentido às actividades do homem (Joly; 1993: 88). Ainda, a cultura pode ser entendida como sendo um sistema de crenças, de valores, e de normas que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos, de significados e de objectivos compartilhados (Aktouf; 1994: 43). Portanto, cultura é como comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação de empresa e de seus objectivos.

Portanto, é dentro deste ambiente em que se deve perceber a definição de objectivos, a liderança como relação, a busca de alcance de objectivos, a motivação, o desempenho dos indivíduos na organização. Há um cruzamento ou interdependência entre os vários conceitos, o que quer dizer que não devem ser vistos de forma separado ou isolados, porque, por exemplo, uma boa liderança tem que traçar os objectivos organizacionais juntamente com os subordinados, do mesmo modo e relacionado com a própria cultura organizacional, que deve ter essas crenças, atitudes e objectivos compartilhados por todos.

3.2. Enquadramento Teórico

A teoria de sistema constitui a maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos de conhecimento científicos, especialmente o das ciências sociais, quem assim o diz é Chiavinato. Este, diz ainda que a perspectiva sistémica não visa solucionar problemas específicos mas produzir teorias e conceitos que criem condições para aplicação empírica prática. Para ele o “sistema é um todo organizado ou complexo, um conjunto ou combinação de coisas ou partes formando um todo complexo e unitário” (Chiavinato, 1999: 484). Diz ainda que é difícil saber onde começa e onde termina determinado sistema.

Aplicando uma análise do campo político a uma abordagem da administração, entende-se que “o campo político¹² é o lugar em que se gera, uma concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos entre os quais os cidadãos comuns reduzidos ao estatuto de consumidores, devem escolher com probabilidade de mal entendidos tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção,” (Bourdieu, 1992: 164).

Aplicando este conceito à administração poderia se inferir que da maior ou menor participação dos funcionários na vida da instituição, vai depender o seu sucesso como o da instituição em si. Visto este conceito ter muitas semelhanças com o que acontece na administração, pois, os produtos políticos podem corresponder alguns dos problemas que são postos à administração que partem do âmbito político, ver a EGRSP¹³, mas que sua concretização se materializa no próprio campo da administração¹⁴, pois, entre estratégias, metas da administração e da política não há uma fronteira estanque.

O campo da Administração é aquele que coordena “une os técnicos de produção, distribuição, políticas, recreação, ou qualquer que seja o campo de actividade”

¹² É no contexto do campo político que surge a Estratégia Global da Reforma do Sector Público, que levanta os problemas de que enferma o mesmo e, estratégia para sua solução.

¹³ Comissão Interministerial de Reforma do Sector Público (CIRES), é criado no campo político, pelo Decreto Presidencial nº 5/2000, de 28 de Março. Esta comissão é um agente de mudança institucional a nível político.

¹⁴ A Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRES), criado pelo Decreto nº 6/2000, de 4 de Abril, é criado neste campo administrativo meramente para desempenhar funções técnicas.

(Schlender, 1964: 16). O mais importante nisto tudo, sublinhada Schlender é a implicação de liderança do grupo que coordena em dever proporcionar resultados que com sua ausência não teriam sido conseguidos, isto é, os resultados de grupo devem superar os esperados individualmente.

O propósito destas duas abordagens curtas é o de mostrar que as mudanças são provocadas em cadeia, isto é, as mudanças num dado sistema ou um certo campo, provocam alterações em outros vários em que estiverem ligado.

Esta segunda parte de teorias justifica-se exactamente porque é explicativa do próprio processo de mudanças, como é que elas se desdobram no real, o que muda são as condições de trabalho, apenas - contexto de cargo; ou também o próprio desempenho de actividade - conteúdo do cargo.

Contudo, isto não basta para explicar qualquer fenómeno social como foi dito acima é necessário uma base teórica que suporte os argumentos e torne inteligível os fenómenos explicados. Sendo assim, para explicar o que está por detrás de gestão eficiente de recursos humanos face à mudança institucional, é necessário visitar algumas teorias motivacionais.

A teoria de Herzberg, apresenta-nos duas situações com relação à motivação dos indivíduos nas organizações. Os factores higiénicos relativos ao contexto do cargo e o os factores motivacionais relativos ao conteúdo do cargo, sendo os primeiros extrínsecos e os segundos intrínsecos ao trabalho.

Os factores motivacionais são, nomeadamente, “sentido da realização; reconhecimento pelo que foi realizado; qualidade do trabalho, em si; o grau de responsabilidade; crescimento profissional ou progressão de carreira” (Camara, 1998: 303). São relativos ao conteúdo do cargo e estes tem muita influência na satisfação.

Os factores higiénicos são relativos “as políticas da empresa e sua administração; o tipo de supervisão¹⁵; as relações interpessoais; as condições de trabalho; o salário; o estatuto; a segurança (Camara, 1998: 303). Chiavinato, sobre a mesma matéria diz que está-se perante factores de insatisfação e são relativos ao contexto do cargo.

Os factores higiénicos estão limitados na influência que podem ter sobre o comportamento dos indivíduos. Visto serem extrínsecos, muitas vezes, a sua presença

¹⁵ No tipo de supervisão que pode ocorrer na gestão de recursos humanos num contexto de mudança pode variar consoante o controlo que se tem da situação. Isto quer dizer que o tipo de liderança pode variar de autoritário, passando para democrático e mesmo liberal, ou estes podem ser combinados.

evita a insatisfação. Pelo contrário, os factores motivacionais são intrínsecos a sua presença aumenta a satisfação.

Portanto, a escolha desta teorias deve-se ao facto de numa situação de mudança organizacional tanto o conteúdo, como o contexto de cargo estarem também em mudança e o uso destas teorias poderá ajudar a entender essa situação.

As teorias ou estilos/tipos de gestão adoptados relativos às políticas seguidas são importantes. Krause fala de determinantes de liderança, onde destaca necessidades humanas, o modo de ser de grupos, a situação e a personalidade do chefe. Estes podem ser importantes, mas a situação e o próprio líder contam muito principalmente em casos de reforma e modernização institucional.

Aliados a estas teorias sobre tudo no que diz respeito ao tipo de supervisão, pode-se acrescentar o estilo (já definido na conceptualização) ou tipo de liderança/gestão de Recursos Humanos e, os mais comuns são, autocrática, democrática e liberal. De referir que para cada um destes estilos ou tipos o gestor/líder tem uma função primordial.

Para além de que as políticas da empresa/organização tem influência significativa sobre o relacionamento dentro da mesma, por isso, são tão importantes numa situação de mudanças, como as que ocorrem no MADER.

4. ESTUDO DO CASO

O estudo relaciona duas componentes nomeadamente o desenvolvimento institucional/reforma organizacional e o papel da gestão de recursos humanos nessa situação, sendo que a segunda depende da primeira neste caso particular. Então, é objecto desta fase fazer a apresentação dos dados referentes ao estudo do campo realizado no MADER, nomeadamente desenvolvimento institucional, seguido dos relativos a gestão de recursos humanos, discussão dos mesmos, constrangimentos na gestão de recursos humanos e, por último, a conclusão e recomendações.

Antes mesmo de entrar no cerne da questão é importante que se diga que o MADER tem feito mudanças e a gestão de pessoal é uma das subcomponentes do desenvolvimento institucional, embora a reforma na gestão de recursos humanos estivesse já a ocorrer mesmo antes do início do PROAGRI. E a forma de responder as mudanças, quer as vindas do exterior como as do interior, a liderança (gestão) pretende, para além de mudar de estrutura, redimensionar e desenvolver o pessoal, tendo como meta estrutura menos pesada e eficaz. Então, pode-se dizer que neste trabalho analisou-se a organização num contexto de mudanças, que pela sua natureza de interdependência entre os campos, estrutural, cargos e funções, comportamentos (liderança, liderados), não se adaptou a visão de destacar um único campo sob pena de distorcer a análise visto que todos interferem na organização.

Contudo, na presente abordagem irá se destacar as mudanças efectuadas na DRH por ser o sector encarregue de coordenar a gestão do pessoal do MADER.

A teoria manda dizer que as mudanças estruturais são bem sucedidas as feitas de cima para baixo Werther e as mudanças nas pessoas são feitas através do treinamento ou desenvolvimento, Foguel e Souza (1991), afirmam que é preciso olhar para a organização e suas variáveis todas, e esta parece ser a posição mais sensata ao abordar o desenvolvimento organizacional, vendo a estrutura, ambiente, tecnologia e comportamento, como elementos que se influenciam uns aos outros.

Pois, pretende-se que a reforma tenha um alcance para além de mudança de funções, ela tem que ser mais profunda de tal maneira que mude as atitudes e o comportamento dos funcionários. Diante desta pretensão o que tem sido feito no MADER?

4.1. Desenvolvimento Institucional

4.1.1. Direcção

As mudanças verificadas nesta instituição são contínuas, mesmo antes do PROAGRI já se verificava essa prática. De 1995 à 1999, por exemplo, foram realizadas mudanças referentes à nova missão da instituição em virtude de incorporar a ex Secretaria do Estado das Pescas, o fim da Secretaria de Estado de Cajú e conseqüente criação do Instituto Nacional de Cajú e, por último a mudança do MAP para o MADER, mudanças estas que partem do sistema e mais concretamente do campo político, cf. p. 18, do presente trabalho, onde, por exemplo o Presidente da República nas suas actividades faz a criação e extinção de Ministérios.

É importante referir que a posição reservada a gestão de pessoal como uma das subcomponentes do desenvolvimento institucional não é pacífica, pois, o director vê-a como não atrapalhando, mas outros vê-a como sendo aquela que continua a inferiorizar o sector de gestão de recursos humanos, e ser responsável pela não valorização da área.

Com a entrada em vigor do PROAGRI em 1999 foram encrimmentadas reformas profundas que já vinham ocorrendo e que merecem a designação de desenvolvimento institucional, referentes a análise da estrutura do Ministério, as funções, a descrição do conteúdo de trabalho e a questão relativa a elaboração de plano de desenvolvimento de recursos humanos, isto tudo aliado a visão de satisfazer os cidadãos em serviços e bens prestados pela instituição. Efectuadas as mudanças vindas do campo político, o campo administrativo procura adequá-las em gestão, pondo-as em acção, cf. p. 18f, do presente trabalho, onde se apresenta a interdependência entre os campos ou o sistema.

A velocidade destas mudanças faz com que a instituição não consiga cabalmente responder as mesmas, só a título de exemplo, da mudança do Ministério da Agricultura para o MAP, este não conseguiu fazer aprovar o seu quadro de pessoal, o mesmo sucedendo agora com o MADER que não tem o quadro de pessoal aprovado, um dos instrumentos fundamentais para a gestão de capacidade interna como de necessidades em termos de pessoal. Sem deixar de lado a ideia de que a gestão de recursos humanos transcende a DRH, sendo necessário um envolvimento de todos intervenientes, nomeadamente DN's.

A estrutura proposta para responder futuramente as exigências do PROAGRI em particular e da reforma em geral, tem sofrido várias transformações devido as pressões

externas, por exemplo, o Despacho conjunto dos Ministros da Administração Estatal e do Plano e Finanças que faz a desconcentração de gestão de técnicos médios para o nível provincial, veio a alterar com o quadro de pessoal que já tinha sido desenhado para o MADER. Contudo a estrutura proposta para a DRH é assim composta: Direcção - Director e Adjunto Director; Departamento de Administração de Pessoal - Repartição de Normas e Legislação; Repartição de Registo, Controlo e Arquivo; Departamento de Organização, Desenvolvimento e Formação de Pessoal - Repartição de Plano e Programa; Repartição de Metodologia e Avaliação; Departamento de Planificação e Controlo e; por último a Repartição Administrativa.

Esta é a evolução que a DRH tem sofrido com o Desenvolvimento Institucional em curso, sempre tendo em conta a procura de uma gestão eficiente e eficaz de Recursos Humanos como foi bem frisado pela cúpula de Direcção de recursos humanos do MADER em entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho.

Estas mudanças tem em vista responder a duas situações que podem ser verificadas nomeadamente as mudanças do ambiente externo, reformas do sector público em geral, que como se sabe na década 1980 havia muitos estrangeiros e justificava-se a Repartição de Estrangeiros para gerir esse pessoal, contudo, isso já passou a muito tempo e a estrutura permaneceu obsoleta, por isso teve que ser mudada. A outra é a exigência criada internamente pelo PROAGRI que procura melhorar a prestação dos serviços e abraçar novas funções pelo MADER.

Nos debates para a nova estrutura da DRH houve quem resistisse as mudanças propostas. Isto, na óptica, da direcção é natural que ocorra devido aos hábitos dos próprios homens que temem em preservar as suas rotinas no lugar de aceitar as inovações ou mudanças ou mesmo temer o futuro, Matos (1979) fala de medo de futuro ou preservação do status quo.

Estas mudanças vão ao encontro do que a hipótese prevê que é a mudança para melhor desempenho de novas funções. Contudo, a falta de coordenação não possibilita que as mudanças em si se transformem num sucesso, isto aliado a questão de estilo de liderança seguido por cada líder, de não coordenar com os demais.



4.1.2. Subordinados

Alguns funcionários não entendem nem tem muito interesse sobre as mudanças, mas aqueles que entendem e se interessam afirmam que não tem participado da discussão da reforma, embora reconheçam que há coisas que deveriam ter mudado a muito tempo, só que as mudanças, em certas áreas funcionais da estrutura, são tão rijas que chegam a dificultar ou complicar o funcionamento normal da instituição, por exemplo, o Departamento de Organização da Força de Trabalho e Salários que tem apenas um funcionário sem nenhum superior responsável pela área, que em termos funcionais na actualidade não faz sentido a sua permanência.

De acordo com o que é o funcionamento do MADER actualmente não se justifica a permanência deste departamento como também a Repartição de Estrangeiros, pois os integrantes dos mesmos quase que não tem trabalho nenhum enquanto os seus colegas de outros sectores estão sobrecarregados.

Estas críticas mostram que os funcionários no geral tem a percepção de que algo tem que mudar, tirando casos esporádicos nomeadamente de resistência à mudança que não são alarmantes na óptica dos funcionários executivos. Mas, o mais alarmante é a falta de conhecimento de necessidades de mudança por outros tantos. O que revela a necessidade de comunicação por via de instrumentos que a liderança deve estabelecer no seio da organização para a gestão de mudança, Werther (1983) fala de comunicação como meio de fazer com que os empregados entendam os benefícios que a organização receberá da mudança.

4.2. Gestão de Recursos Humanos

4.2.1. Direcção

A Direcção gostaria que todos os funcionários do MADER conhecessem os objectivos do PROAGRI e acima de tudo os relativos a reforma na gestão de recursos humanos, contudo existem dúvidas, pois, o MADER tem um número elevado de funcionários e em várias áreas, outros com baixa qualificação aliado a falta de recursos humanos, financeiros e técnicos a altura de fazer chegar a todos os funcionários este

documento e outra legislação básica fundamental para a gestão de pessoal, é assim que o director da DRH se expressou.

Como ficou dito acima a gestão de Recursos Humanos é uma das subcomponentes do desenvolvimento institucional em curso. Com as transformações que se verificam a nível da estrutura, descrição das carreiras/cargos e estatutos que com certeza mexem com o conteúdo do trabalho, é natural que se faça algo sobre como devem ser geridos os recursos humanos no MADER em função dessas mudanças.

Antes de 1999 a estrutura de gestão de recursos humanos era fundamentalmente hierarquizada, em que as decisões desciam de cima para baixo seguindo a estrutura traçada do MAP actual MADER. Diz a direcção que era uma gestão que se aproximava mais a autoritária, as decisões eram feitas sem a participação dos executores, por isso, as medidas tomadas eram mais impositivas.

Em 1999 o programa entra em vigor, um dos aspectos novos na gestão de pessoal que o PROAGRI traz é a pretensão de participação dos envolvidos na tomada de decisões, nomeadamente o próprio MADER, os financiadores, os doadores, as associações de camponeses, as ONG's e outras instituições governamentais como o Governo, o Ministério do Plano e Finanças e o da Administração Estatal isto a nível do sistema, ambiente externo. É esta filosofia participativa que se pretende aplicar a nível interno na gestão de recursos humanos no MADER, contudo da palavra a acção leva-se tempo.

A liderança (gestão) de recursos humanos é algo complexo, algumas das ideias centrais vem da cúpula com ajuda dos especialistas, mas isto ao nível da visão estratégica e política, pois ao nível da base a gestão tem que ser mais participativa, envolvendo os executores tanto os níveis mais altos da hierarquia como os subordinados. Foi esta a intenção da RTGRH realizado em 2000. E, nos finais de 2001, em Dezembro, foi realizado outra reunião de técnicos gestores de formação para a harmonização das metodologias e coordenação de formação entre as DN's e Instituições Subordinadas e a DRH, precisamente o seu Departamento de Formação

A aposta fundamental do MADER é de ver a estrutura aliviada, apetrechada de técnicos qualificados e motivados, por isso, mesmo no próprio DM pode-se ler que a aposta é o de desenvolvimento de recursos humanos da instituição, razão pela qual em 2000/1 foi feito um plano de desenvolvimento de recursos humanos e, em 2002 foi obrigada a cada uma das DN's prover fundos para a formação dos seus funcionários.

É preciso dizer claramente que tem que serem dispensados¹⁶ os funcionários e melhorar a qualidade dos que permanecem, é assim que o Ministro em entrevista a revista Extensão Rural prevê que seja o futuro da instituição. Isto para frisar que o MADER para responder aos desafios da mudança recorre a: redimensionamento da estrutura, desenvolvimento dos recursos humanos e alívio do efectivo que corresponde a aposentação dos mais velhos em tempo de serviço.

A direcção reconhece que há problemas na gestão de recursos humanos, mas os mesmos estão claramente identificados o que falta é agir no sentido de saná-los, tarefa dificultada, por um lado, pela não existência do Quadro de Pessoal aprovado, pois, não está quantificado quantos lugares existem em cada direcção, que técnicos existem e, quantos são necessários para satisfazer as necessidades. A formação quer seja formal quer seja não formal também depende muito deste quadro de pessoal, pois nesta altura de mudanças a aposta que a liderança tem é a de promover a formação principalmente a não formal, que é aquela que possibilita que as pessoas se dotem de conhecimento práticos para o trabalho que se pretende realizar aliado a mudança de cultura - atitudes, comportamento e valores, sem contudo esquecer da formal.

Em 2000 foi constatado como um dos factores de desmotivação dos funcionários a não realização de concursos de promoção. Ao decorrer do tempo e devido fundamentalmente a entrada em vigor do PROAGRI, o MADER tem sofrido vários sintomas de fraca motivação e mesmo de desmotivação dos seus recursos humanos.

Por outro lado, sem esse mesmo quadro de pessoal como realizar concursos de promoção? Para que lugares? E com que Base? Visto não existir quadro de pessoal que seria o instrumento que deve conter os lugares existentes e criados para serem providos pelos funcionários.

Estes elementos acima enumerados, aliados, muitas vezes, ao de trabalho igual e benefícios desiguais, sobretudo pelos incentivos não abrangentes que são dados a alguns poucos funcionários ou contratados ao abrigo do PROAGRI, formação quer formal quer a não formal feito em determinadas DN's sem critérios previamente estabelecidos, levam a que a situação dos não contemplados seja de desmotivação e falta de comprometimento para com o trabalho.

¹⁶ A comparação dos quadros 1 e 2, mostra uma tendência contrária à pretensão manifesta, pois, o número de contratados nas DN's duplicou e no MADER, o número cresce significativamente.

Aliado ao que foi aludido acima está a questão de outros funcionários que concluem a formação, regressados ao local de trabalho são confrontados com situações hostis e mesmo de falta de melhoria das condições materiais de trabalho, nomeadamente, computadores, secretárias, e mais. Isto leva a que o funcionário mesmo com novas tarefas ou enriquecimento do cargo não se sinta motivado para com o trabalho como preconiza Herzberg, acrescenta este que quando os factores do cargo estão presentes reduzem a insatisfação, mas não provocam a motivação, se a provocarem é por pouco tempo.

Estes problemas levantados mostram que a segunda hipótese não é cabalmente seguida, visto que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal não é feita de forma coordenado, o que pode provocar a desmotivação e dificultar a retenção do pessoal na instituição. E isto pode levar a não eficiência de gestão de recursos humanos e dos objectivos pretendidos com a reforma.

4.2.2. Subordinados

Sendo uma das pretensões da reforma o desenvolvimento do pessoal através da formação, os funcionários dizem não entender como alguns dos seus colegas são formados com os fundos do PROAGRI e outros sem esse direito ou privilégio, enquanto em todos estão nas mesmas condições ou melhor desenvolvem mesmas actividades e não são recompensados de forma equitativa. Para eles o facto de alguns, mas poucos funcionários beneficiarem da formação e de incentivos do programa e outros tantos não beneficiarem enquanto todos contribuem com seus esforços para a realização do mesmo, isto desmotiva os não contemplados e sobretudo porque não há um critério preestabelecido para o efeito.

Relativamente aos funcionários da DRH, acusam a liderança de nada fazer para o seu desenvolvimento, pois, a esta altura, Março de 2002, nenhum funcionário desta direcção beneficiou de formação com os fundos do programa, os que estudam, formação formal, é por esforço próprio, contudo, dizem que são obrigados a redobrar os esforços para fazer trabalhos complexos sem formação adequada, enquanto noutras direcções colegas deles já estão sendo formados até em universidades privadas em cursos que existem nas públicas, o que viola a legislação vigente.

Afirmam, os funcionários, que tem verificado mudanças significativas do trabalho que realizam na DRH, é a estrutura que muda quase sempre, as regras internas (regulamentos) e isso tudo tem sido feito nesta Direcção, mas em contra partida dizem não receber nem formação para melhor desempenharem o seu trabalho nem, incentivos de que tanto ouvem falar, que é recebido por alguns sem saberem como e nem o critério para tal.

Não se sabe qual é o critério usado para a formação nem para atribuição de incentivos, pois, a avaliação que é feita pelo superior hierárquico, previsto no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), chamada de classificação anual é meramente formal que não desencadeia nenhuma consequência que leve a que seja tomado como critério para a atribuição de incentivos financeiros ou de formação a uns e a outros não.

Devido a essa falta de clareza dizem que alguns colegas da DRH e outros tantos de outras direcções abandonaram a direcção e a instituição. São quatro, pelo menos, neste período pré e ao decurso do programa que saíram da DRH. Dois continuam em instituições do MADER e outros dois fora do MADER e destaque para estes pois um é técnico superior e outro técnico médio.

Do ponto de vista dos funcionários depreende-se que a liderança aproxima-se mais a autoritária ou impositiva porque se, por um lado, o pessoal é formado sem coordenação e, por outro lado, sem se saber o critério, então não se pode esperar que a liderança seja a pretendida, democrática/participativa.

4.3. Discussão de Dados

Neste ponto pretende-se discutir a informação resultante de entrevistas e observações feitas no MADER, em função do que a teoria diz e, ao mesmo tempo que, se vai criticando as fraquezas da própria teoria e em certa medida apresentar o ponto de vista do autor do trabalho com relação ao estudo em causa.

As teorias referem que as mudanças que ocorrem nas organizações mexem com a cultura – comportamento, atitudes e valores estrutura organizacional e nos aspectos que se referem as pessoas enfatizam a necessidade de formação e desenvolvimento. Alguns teóricos dizem que é preciso mudar as pessoas ou indivíduos em fim a cultura Werther (1983) para que estas ou estes implementem mudanças nas organizações, outros dizem,

por exemplo, Beer et al citados por Kirbridge in Stacy (1998), que mudando alguns aspectos organizacionais como as tarefas e estruturas, então estas influenciariam as pessoas a mudarem de cultura. Ambos os caminhos podem ser adoptados, mas o que se deve reconhecer é que as pessoas precisam ser desenvolvidas ou formadas para qualquer tipo de mudança.

Diz, Matos (1979) que para superar a resistência é fundamental o papel do introdutor, por motivação e por persuasão e não por coacção. E é preciso acrescentar que não só para o caso de resistência mas para outros como este de mudanças é essencial aplicar um dos instrumentos privilegiados que é o de formação dos intervenientes do processo. No (EGFE), fala-se da responsabilidade do dirigente na formação que passa necessariamente pela identificação, colocação e acompanhamento dos subordinados em sua tarefa, bem como a escolha dos mais necessitados para desenvolverem as suas habilidades.

Contudo, pelo que foi constatado esta tarefa do líder é dificultada por vários motivos dentre os quais se destacam a inexistência de planos de formação em aplicação, a inexistência de um critério para a selecção de formandos, a formação por iniciativa do próprio funcionário que, as vezes, pode não coincidir com os objectivos da organização e o não assumir por parte da liderança do seu papel de formação sobretudo a virada para enfrentar as mudanças em curso no local de trabalho.

A liderança como um todo global na gestão de recursos humanos no MADER não é efectiva, ainda há muito que caminhar nesse sentido. Como foi identificado no problema, a coordenação de gestão de recursos humanos não se faz sentir, espera-se que o pessoal todo seja gerido pela DRH e os líderes (directores) ou melhor as DN's não se fazem sentir e não tem desempenhado nenhum ou quase nenhum papel definido para a gestão de recursos, nem na definição de objectivos organizacionais como também na motivação do pessoal afecto nas direcções sob sua responsabilidade.

No enquadramento teórico, cita-se Bourdieu que fala da questão de escolha com probabilidades de mau entendimento para quem estiver longe do centro de decisão. Logo, a gestão destes funcionários no que tange à sua participação está comprometida, pois, veja-se, Herzberg, em teoria, fala de conteúdo do cargo e do contexto do cargo e neste o tipo de liderança e as políticas organizacionais que são fundamentais para a motivação e alcance dos objectivos organizacionais. Mas, o que se verifica no MADER é que não está definido como são geridos os funcionários nas direcções e consequentemente difícil

será pô-los motivados para a sua actividade, pois, não se sabe qual é o sentido de realização do seu trabalho, evidentemente porque estão longe do centro de decisão.

Foi dito pelos subordinados que há funcionários e contratados que recebem incentivos sem critério estabelecido, o que foi confirmado pela liderança (direcção). Isto vem a contradizer o espírito do PROAGRI e da segunda hipótese que esperava que com o lançamento do mesmo, mais concretamente a modernização institucional todos os quadros do MADER encontrassem motivação e incentivos para melhor desempenhar as suas funções. Vai igualmente contra a teoria que preconiza que se faça avaliação como método de validar o recrutamento, gestão de remuneração e detecção de pessoal, cf. p. 14 do presente trabalho.

A liderança tal como foi definida na conceptualização, o líder deve proporcionar ao subordinado o sentido da missão organizacional. Essa falta de definição clara do papel do líder no que se refere a gestão de recursos humanos nas DN's, tem sido um dos nós de estrangulamento para a eficácia e a eficiência da liderança no alcance dos objectivos. Há, nesta instituição, um vazio entre a relação autoridade do líder e aceitação pelo subordinado no que se refere, exactamente, a definição de objectivos organizacionais, mesmo na questão relativa a formação e desenvolvimento de pessoal, logo se pode afirmar que a liderança se aproxima mais a impositiva.

Herzberg, enquadra a liderança no contexto de cargo, nos factores ambientais, aqueles que com sua presença diminuem a insatisfação, mas não aumentam a motivação, o que não responde cabalmente com o que foi definido como deve ser o papel do líder na organização. Neste trabalho, o líder deve ser visto como um factor motivador, usando a terminologia de Herzberg, como aquele que contribui para o reconhecimento, responsabilidade e realização do subordinado através da avaliação do desempenho, e mesmo no desenvolvimento e uso de algumas técnicas como motivação e incentivos, ver p. 14 do trabalho, o que ainda não se verifica de modo convencional no MADER.

Se não está aprovado o quadro de pessoal que deve garantir a gestão quer para a promoção, quer para a formação, pois, não se sabe qual é o pessoal existente em que lugar e qual é o necessário para que lugar. Como consequência os cursos de formação formal ou não formal tem sido realizados não de forma satisfatória para com os objectivos da gestão de recursos humanos nas mudanças em curso. Consequentemente, esta prática fica aquém do que a teoria preconiza. Teoricamente, a liderança deve usar os instrumentos que tem para conseguir que os objectivos desejados sejam alcançados, deve

usar os incentivos, promoções que ajudam a organização a estimular e satisfazer o pessoal para com os objectivos organizacionais.

Até ao momento actual, o esforço realizado no sentido de a liderança do MADER fazer mudar as atitudes, comportamento e procedimentos dos funcionários ainda é incipiente em relação àquilo que é pretensão e objectivos do PROAGRI em particular, e da reforma em geral preconizada na EGRSP. O mesmo se pode dizer sobre o que se faz para mudar a atitude dos resistente à mudança, a direcção conclui, dizendo grosso modo, que ainda se deve pensar no que se pode fazer.

A teoria de mudança, vê o líder como sendo aquele que deve iniciar a mudança através da comunicação com os seus subordinados. Contudo, o MADER ou a liderança devido a falta de coordenação tem deixado de lado a componente comunicação para implementar mudanças e principalmente ajudar a ultrapassar a resistência, inculcando uma atitude pro mudança, deixando de lado o que, Kirkbridge (1998), preconiza em teoria, o uso da comunicação.

Por tudo que foi dito resta dizer que com as dificuldades encontradas, embora estejam em marcha mudanças, o estilo de gestão de recursos humanos não é ainda eficaz e eficiente em relação ao fim para o qual se pretende atingir.

4.4. Constrangimentos na Gestão de Recursos Humanos

O primeiro e, um dos mais difíceis constrangimentos de ultrapassar identificados é o de muito pessoal com baixa qualificação conjugado com a reforma que exige muito do potencial humano. E assim, fica difícil e delicado gerir este pessoal porque, por exemplo, não se tem cultura de avaliação de desempenho e a partir do momento que isso for implementado, fica a questão de que será capaz esse pessoal de assimilar e aceitar que o instrumento irá provocar diferenciação de tratamento numa base objectiva e aceitá-la?

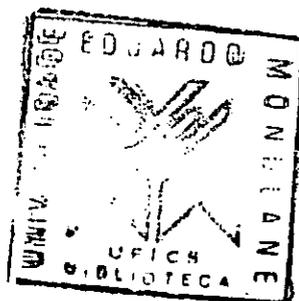
A situação prevalecente de indivíduos que desempenham funções iguais, mas que recebem benefícios diferentes, sem nenhuma base objectiva, pois enquanto isto motiva a uns poucos, cria um enorme grupo dos não beneficiados desmotivados na realização de suas funções.

A falta de coordenação entre a DRH e o resto das DN's sobre tudo no que se refere ao recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários torna a tarefa de gestão extremamente difícil, mesmo com as mudanças estruturais previstas ou em curso. Pois, cada direcção tem feito esses processos particularmente sem a coordenação com a DRH, só quando surgem problemas é que os mesmos são encaminhados para a DRH dar solução.

A velocidade das mudanças do sistema, ambiente externo Werther (1983) que não tem sido acompanhadas devidamente pelo MADER, por exemplo, o quadro de pessoal se não for aprovado dificulta a gestão da capacidade interna e as necessidades em termos de pessoal, para além de outras que vem alterando o cenário enquanto este não for aprovado como o da desconcentração do pessoal com nível médio para a gestão provincial.

A formação espontânea ou por iniciativa do próprio funcionário, por um lado, tem trazido transtornos a gestão de recursos humanos, pois, este pode optar por uma área que não seja do interesse e não tenha aplicação no sector e, por outro lado, a que ocorre hoje no MADER não coordenada. Pois, para um caso pode tornar o técnico subaproveitado e para o outro caso desmotivar os não contemplados.

A posição reservada à gestão de pessoal no desenvolvimento institucional constitui um dos constrangimentos, pois, como esta é uma das subcomponentes do desenvolvimento organizacional, ainda é subalternizada em relação as demais componentes, por exemplo, a não definição do papel da gestão de pessoal nas DN's, pode ser vista também nas actividades relativas ao desenvolvimento de pessoal que em muitos casos os seus orçamentos são cortados ou usados para outros fins a favor das componentes do programa.



5. Conclusão e Recomendações

5.1. Conclusão

A assunção de que as mudanças que são preconizadas pelas reformas, isto é, desenvolvimento organizacional, podem solucionar todos os problemas enfrentados não pode ser tida como dado adquirido. Paralelamente as mudanças introduzidas é necessário acompanhá-las por um processo de formação quer formal e a não formal, numa base de critérios de modo que todos os funcionários entendam que esse é um instrumento fiável para o seu desenvolvimento. É ainda necessário que se promova um processo contínuo de comunicação entre as partes intervenientes neste processo, liderança e liderados.

Como foi dito acima, na primeira hipótese, não há uma coordenação entre a DRH e as DN's sobre qual é o papel de gestão de recursos nas direcções. Vendo o total dos funcionários no MADER, actualmente um pouco mais de 7000 devido às contratações no âmbito do PROAGRI no geral e pouco mais de 900 nas DN's, nível central, é difícil que a DRH, mesmo com o reforço de pessoal técnico, financeiro e material faça face a gestão eficiente e responder cabalmente as expectativas de pessoal qualificado, profissional e motivado para as mudanças internas e externas e, de melhor atender ao cidadão e melhoria dos serviços.

Com a entrada em vigor do PROAGRI o pessoal aumentou significativamente como foi referido, e desse aumento conta muito o número proveniente de contratações no âmbito do programa que muitas direcções fazem-nas de forma particular sem mesmo comunicar a DRH sector responsável pela coordenação e gestão global. Diante disto tudo como gerir e fundamentalmente desenvolver e formar o pessoal de acordo com as exigências do trabalho sem conhecimento adequado do mesmo pessoal?

De facto o MADER tem feito a reforma organizacional e as respectivas mudanças na gestão de pessoal para acompanhar as novas necessidades e funções trazidas pelas mudanças, quer do sector público no geral, quer as referentes ao PROAGRI em particular. Esta prática vem confirmar a hipótese atrás referida de que só com as mudanças a DRH seria capaz de ir ao encontro de uma gestão eficiente de seus recursos humanos.

Contudo, a prática mostra no terreno que embora sejam feitas mudanças ainda está-se longe de ter uma DRH que coordene e faça gestão de pessoal efectivamente sem

se estabelecer esse elo de ligação entre esta e as DN's, ou sem se criar um instrumento claro de relacionamento.

A segunda hipótese era de que a gestão eficiente de recursos humanos numa situação de mudanças só é alcançável com políticas claras de recrutamento e selecção, retenção, desenvolvimento e motivação, coordenação das actividades entre os sectores. Esta veio a ser confirmada negativamente, no sentido de que no MADER faz-se não poucas vezes um recrutamento e selecção descoordenados, desenvolvimento, motivação e retenção desordenada, sem um critério preestabelecido e o que já tinha sido dito, há falta de coordenação na gestão de pessoal no MADER.

É feito o recrutamento de pessoal no MADER, mas, muitas vezes, sem o conhecimento da DRH. É incentivado algum pessoal sem uma base de critérios estabelecida. Enfim, estas práticas todas levam a que a gestão por mais que se promovam mudanças continue ainda ineficiente em relação àquilo que se pretende que seja, eficiente e eficaz.

Este trabalho pretende estudar a gestão de recursos humanos numa situação de mudança organizacional, no caso particular das que ocorrem no MADER. Tendo sido verificado que de facto, neste local ocorrem mudanças no sentido de capacitar a instituição, mas, das mudanças até ao alcance dos objectivos das mesmas leva-se tempo e esforço empreendidos e problemas que tem de ser resolvidos e ultrapassados.

O estudo tem como um dos seus objectivos a análise dos estilos de liderança, a eficiência e eficácia dos mesmos, para além dos constrangimentos vividos neste processo. Embora se preconize nos documentos referentes a reforma EGRSP e ao PROAGRI e em entrevistas, que se pretende que o estilo de gestão de recursos humanos seja participativo, o que foi constatado no MADER é a prevalência ainda do estilo que se aproxima mais ao autoritário por parte dos líderes nas suas respectivas áreas, pois, como foi constatado cada uma das DN's forma, incentiva e contrata, muitas vezes, o seu pessoal mesmo sem o conhecimento da DRH e como é de crer ao gosto do líder. Portanto, estes levantamentos possibilitam afirmar, em certa medida, que o estilo prevalecente ainda é autoritário e não participativo como seria ou é o desejo manifesto.

É preciso que a instituição se dote de recursos humanos que consigam seguir ou mesmo antecipar-se as mudanças de modo que a mesma não fique sempre na posição de fazer ajustamentos em cima da hora. É necessário que as actividades sejam coordenadas

de modo a evitar duplicação de esforços ou mesmo insatisfação de pessoal devido a benefícios desiguais mas em trabalho idêntico.

O desenvolvimento da capacidade interna seria a melhor via, isto é, desenvolvimento, por via de formação formal e não formal de funcionários existentes, pois, estes são os que estão lá e garantiriam a sustentabilidade institucional no futuro, diferentemente dos contratados que até podem trazer mais valia no momento actual, mas e o futuro, com o fim do programa?

Em termos teóricos deve-se unir a liderança no sentido de a integrar num objectivo comum que é o de satisfazer a eficiência e eficácia dos resultados da organização, daí a necessidade de se unir na prática para conseguir como diz Schelender (1964), os resultados do grupo devem superar os esperados individualmente. Isto para dizer que o MADER, mais precisamente a DRH precisa criar instrumento de relacionamento entre os vários líderes para que a instituição fortifique a sua gestão de pessoal e satisfação no cargo e no contexto do trabalho.

Estas necessidades de coordenação e de se fazer sentir a liderança no contexto do cargo e no conteúdo do cargo iria proporcionar influência positiva para a satisfação e motivação dos funcionários e quiçá propiciar o ambiente para que se possa realizar a mudança com sucesso.

O PROAGRI, sobretudo, na sua vertente da liderança, da formação e da gestão de recursos humanos, não tem que ser visto como sincrónicos, que deva culminar nesse momento com resultados mágicos, mas como um desafio futuro que pretende criar condições de sustentabilidade se for implementados com sucesso.

O MADER, deve nesta área de gestão, procurar se capacitar cada vez mais, no sentido de poder responder a esses desafios que vêm de diferentes campos, de maneira que possa transformá-los em actividades no campo administrativo e pô-los em acção, pois, os campos ou sistemas estão em interdependência ou interligados uns aos outros.

Ainda não foi alcançada a eficiência e eficácia dos resultados de reforma e a consequente gestão de recursos humanos no MADER, contudo está-se nesse caminho.

Como é de esperar o presente estudo não pretende ser uma abordagem exaustiva e conclusiva de aspectos abordados, mas, mais uma contribuição singela e susceptível de ser abordado em várias perspectivas, razão pela qual aqueles que por ventura se interessarem pelo tema, podem abordá-lo em perspectivas semelhantes ou até mesmo diferentes das defendidas neste trabalho.

5.2. Recomendações

Dos problemas levantados no início do estudo no MADER, viu-se a questão de baixa formação dos funcionários e a rotação dos mais qualificados. Sendo assim, como contribuição para melhor enfrentar esses problemas recomenda-se:

Que se deveria enveredar mais pelo processo de desenvolvimento de pessoal sobretudo da capacidade interna, para por um lado, garantir a identificação dos funcionários abrangidos com a instituição e seu comprometimento com o trabalho, por outro lado, como forma de garantir os incentivos (recompensas), a permanência do mesmo pessoal na instituição ao mesmo tempo que é proporcionar espaço para maior desempenho dos funcionários na instituição. Esta medida reduziria se for bem implementada e sucedida a desmotivação e a saída devido aos benefícios desiguais.

Que se deveria encarar os incentivos de forma abrangente e clara, isto é, com critérios estabelecidos para sua atribuição e conhecidos por todos, isto significa a elaboração de planos de avaliação de desempenho, de sistema de incentivos e sua correcta aplicação, bem como o exercício do papel de líder, pela aplicação dos instrumentos previamente estabelecidos;

Que se deveria criar um mecanismo de ligação entre a DRH e as DN's, isto como forma de garantir a correcta aplicação e eficácia dos instrumentos acima enumerados que não deveria ser tarefa só da DRH;

A DRH não deveria ser encarada como sendo ela que deve implementar esses instrumentos, mas sim deve ser a coordenadora e facilitadora da implementação. E a organização como um todo é que deve garantir o sucesso e a responsabilidade deveria ser também de toda a organização, isto garantiria que se passa-se de um estilo que se aproxima mais ao impositivo para um estilo que se aproxima mais ao participativo;

Se se adoptar estas medidas correctamente, estaria-se no caminho desejado de uma gestão eficiente e eficaz a proporcionar serviços de qualidade ao cidadão como é o desejo final de reforma.

A DRH como coordenadora da gestão de pessoal, deveria fazer um esforço no sentido em que esta seja vista neste processo como essencial e vital, pois, as organizações são movidas e medidas pelos recursos humanos que os compõem e o resultado que estes podem dar.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar, 1994 – O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas, in O Indivíduo na Organização Dimensões Esquecidas, vol. II, editora Atlas SA.

AMARAL, Wanda do, 1995 – Guia Para Apresentação de Teses, dissertações, Trabalhos de Graduação, UEM.

BOURDIEU, Pierry, 1992 - O Poder Simbólico,

CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno, 1994 – Opções Económicas de Moçambique, 1975-95: Problemas, Lições e Ideias Alternativas.

CHIAVINATO, Idalberto, 2000 - Teorias, Processos e Práticas, 3ª ed. Makron Books São Paulo.

_____. _____, 1999 - Teoria Geral da Administração, vol. II, 5ª ed. Edição Campus, Rio de Janeiro.

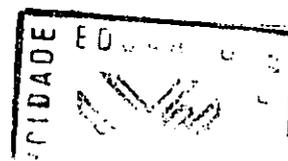
_____. _____, 1995 – Recursos Humanos, Vol. I, 3ª ed, Atlas SA, São Paulo.

_____. _____, 1989 – Recursos Humanos na Empresa, Vol. V, 1ª ed. Editora Atlas SA, São Paulo.

DA CAMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo B. 1998 – Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2ª ed, Publicações Dom Quixote.

FERREIRA, J. M, Carvalho; DE ABREU, P. Nunes; CAETANO, António – 1996 Psicossociologia das Organizações, McGraw-Hill.

FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César, 1991 – Desenvolvimento Organizacional, Crise Organizacional, Desenvolvimento e Deterioração Organizacional, 2ª ed, Atlas SA.



JOLY, Allain, 1993 – Alteridade: Ser Executivo no Exterior, in O Indivíduo na Organização Dimensões Esquecidas, vol. I, 2º ed, São Paulo, Editora Atlas SA.

KIRBRIDGE, Paul, 1998 – Gerir a Mudança, in Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança, Perspectivas Internacionais Sobre a Dinâmica Organizacional, ed. Dom Quixote, Lisboa.

KRAUSE, Werther Maynard, 1981 – Chefia: Conceitos e Técnicas, Atlas, São Paulo.

MAGGINSON, Leon C, NOSCEY, Donald C, PIETRY, J. Paul H, 1986 – Administração, Conceitos e Aplicações, editora Habra, São Paulo.

MATOS, Francisco Gomes de, 1979 – Gerência Participativa: Como Obter a Cooperação Espontânea de Equipa e Desburocratizar a Empresa, Rio de Janeiro.

MATTOS, Ruy de A, 1991 – Gestão e Democracia na Empresa, Livre editora, Brasília.

MOTTA, Paulo Roberto, 1991 – Gestão Contemporânea: A ciência e a Arte de Ser Dirigente, Editora Record, São Paulo.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, L. Van, 1992 - Manual de investigação em Ciências Sociais, 1ª ed. Gradiva, Lisboa.

REIS, António M. Dos, MATOS, Armindo, COSTA, M. Sílvia da Graça E, 2001 - Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, (Anotado), 2ª ed. Actualizada.

WERTHER, William B; DAIS, Keith, 1983 - Administração de Pessoal e Recursos Humanos, McGraw-Hill, São Paulo.

Decretos, Relatórios, Revistas

Decreto Presidencial nº 01/2000, de 23 de Maio, BR nº 20, I série.

Decreto Presidencial nº 10/2000, de 17 de Janeiro.

Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro, BR nº 4, I série.

Despacho conjunto dos Ministros do Plano e Finanças e da Administração Estatal

Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011, Imprensa Nacional.

MADER, Estatuto Orgânico.

MADER, Extensão Rural, Moçambique, Ano 1, nº 2, Junho de 2000.

MADER, Informação dos Recursos Humanos ao Conselho Coordenador, 2000, Maputo.

MADER, Regulamento de Formação, Direcção de Recursos Humanos, 2001, Maputo.

MADER, Relatório da Reunião Técnica dos Gestores de Recursos Humanos, 2000, Maputo.

MADER, Relatório do Grupo de Desenvolvimento Institucional, 2000, Maputo.

Plano de Acção de Redução da Pobreza Absoluta (2000-2005), 4º Draft, de 19-03-2001.

Anexos

Questionário

DIRECÇÃO

1. O que a DRH faz na gestão de Recursos Humanos para responder a estas mudanças?
2. Na EGRSP e no PROAGRI pretende-se que o pessoal seja qualificado, profissional e motivado sempre pronto às mudanças, o que a DRH faz na gestão de recursos humanos para que isso aconteça?
3. Com o PROAGRI muda o conteúdo do trabalho, os funcionários são chamados a novas funções, o que tem sido feito para que, o mesmo ou as mesmas, seja ou sejam desempenhado da melhor forma? Que recursos financeiros e técnicos a DRH tem para responder essas mudanças?
4. A entrada e saída constante de outros sectores no Ministério, por exemplo, Pescas e INDER, não tem comprometido a gestão de Recursos Humanos?
5. Com essas transformações que a instituição está sofrendo não tem havido casos de trabalho igual e benefícios desiguais? Se sim, o que se faz para ultrapassar esses casos.
6. Com as Mudanças introduzidas pelo PROAGRI Não tem verificado casos de resistência as mesmas? Se sim, o que se faz para ultrapassar esse mal?
7. Se se pretende desenvolver os recursos humanos um dos instrumentos é a avaliação de desempenho, o que tem sido feito neste momento de mudanças?
8. Como tem sido conduzido a mudança, de cima para baixo ou vice versa, e como tem sido o processo, participativo ou impositivo?
9. Com as mudanças introduzidas pelo PROAGRI, terá a DRH um plano global de desenvolvimento de recursos humanos?

Subordinados

1. Com as mudanças que o PROAGRI introduz muda o conteúdo do seu trabalho, o que tem sido feito para melhor desempenhars o teu trabalho?
2. Com o PROAGRI não tem sentido casos de trabalho igual e benefícios desiguais? O que isso provoca?
3. Tem participado da discussão das mudanças que vem ocorrendo no MADER. Pensa que a DRH tem capacidade técnica e financeira para acompanhar as mesmas?
4. Para melhorar a sua prestação alguma vez foste submetido a avaliação do desempenho?
5. A DRH está a altura de responder as exigências de uma gestão eficiente e eficaz de recursos humanos no MADER?
6. Tem a DRH um plano, a nível do PROAGRI, para o desenvolvimento dos seus funcionários?
7. Tem conhecimento das mudanças introduzidas pelo PROAGRI, se sim diga quais as suas vertentes na gestão de recursos humanos?

Lista de Entrevistados

Chefia

1. Júlio Massinga, Director de Recursos humanos do MADER
2. Maria Madalena Afonso Pedro M'Banze, Chefe do Departamento de Pessoal – DRH
3. Armando Milione Parruque, Chefe do Departamento de Formação – DRH

Executores

4. Amir Abdula, Técnico Superior de Planificação, Membro da DRH no Grupo de Reforma Institucional
5. Ingrácia Mondlane, Técnica Profissional Em Administração Pública
6. Sábado Jonasse Cossa, Técnico
8. Orlando Frederico Dima, Técnico Profissional Em Administração Pública
9. Ruben Madeira Guenha, Técnico Superior de Administração Pública
10. Emília Esperança de Oliveira Pinoca, Técnica Profissional Em Administração Pública
11. Mateus Chambe, Técnico
12. Acácio Uelemo Neve, Técnico Profissional em Administração Pública



Pessoal Existente no MADER**Antes da implementação do PROAGRI**

Órgão/Relação	Pessoal do Quadro	Contratados	Total
Órgão Central (OC)	610	108	718
DPADR's	3037	419	3456
Inst. Subord.	853	319	1172
Total	4500	846	5346

Quadro 1***Pessoal Existente no MADER****Com a implementação do PROAGRI**

Órgão/Relação	Pessoal do Quadro	Contratados	Total
Órgão Central	651	258	909
DPADR's	3861	926	4787
Inst. Subord. (IS)	1128	246	1374
Total	5640	1430	7070

Quadro 2

Nestes quadros pode-se ver a duplicação do número de contratados nos órgãos centrais

DPADR – Direcção Provincial de Agricultura e Desenvolvimento Rural
IS – Instituições Subordinadas

* Fontes, quadro 1 RTRH-MADER, p. 2 e quadro 2, IRHCC-MADER, p. 4

Distribuição do Pessoal Quanto à Sua Formação

Órgão/Nível	Elementares	Básicos	Médios	Superiores	S/inf.	Total
OC	293	104	149	215	148	909
DPADR's	1965	490	375	163	1794	4787
IS	734	155	148	147	190	1374
TOTAL	2992	749	672	525	2132	7070

QUADRO 3*

Nos OC há 148 sem informação, correspondente a 16% em relação ao total dos OC.

* Fonte, IRHCC-MADER, p. 4

**Distribuição de Funcionários/trabalhadores em Formação de Pós Graduação,
Por Áreas e Instituições**

Inst/área	Agric	Vet.	Florestas	Ex.Rural	Econ	Gestão	Total
DE	2	-	-	-	1	1	4
DINA	2	-	-	-	-	-	2
DNFFB	-	-	7	-	1	-	8
DNER	-	-	-	2	-	-	2
INIA	8	-	-	-	-	-	8
INIVE	-	5	-	-	-	-	5
IPA	-	2	-	-	-	-	2
CFA	-	-	-	-	-	1	1
IAM	2	-	-	-	-	-	2
INCAJÚ	1	-	-	-	-	-	1
DPADR	1	1	2	-	-	-	4
Total	16	8	9	2	2	1	39

QUADRO 4*

17 - não assinaram contrato de trabalhador/estudante

5 - não ha informação

DE – Direcção de Economia

DINA – Direcção Nacional de Agricultura

DNFFB – Direcção Nacional de Florestas e Fauna Bravia

DNER - Direcção Nacional de Extensão Rural

INIA – Instituto Nacional de Investigação Agronómica

IPA - Instituto Nacional de Investigação Veterinária

CFA – Centro de Formação Agrária

IAM – Instituto de Algodão de Moçambique

INCAJU – Instituto Nacional de Cajú



* Fonte, IRHCC-MADER, p. 9

**Distribuição de Funcionários/trabalhadores em Formação de Pós Graduação,
Por Áreas e Instituições**

Inst/área	Agric	Vet.	Florestas	Ex.Rural	Econ	Gestão	Total
DE	2	-	-	-	1	1	4
DINA	2	-	-	-	-	-	2
DNFFB	-	-	7	-	1	-	8
DNER	-	-	-	2	-	-	2
INIA	8	-	-	-	-	-	8
INIVE	-	5	-	-	-	-	5
IPA	-	2	-	-	-	-	2
CFA	-	-	-	-	-	1	1
IAM	2	-	-	-	-	-	2
INCAJÚ	1	-	-	-	-	-	1
DPADR	1	1	2	-	-	-	4
Total	16	8	9	2	2	1	39

QUADRO 4*

17 - não assinaram contrato de trabalhador/estudante
5 - não ha informação

DE – Direcção de Economia

DINA – Direcção Nacional de Agricultura

DNFFB – Direcção Nacional de Florestas e Fauna Bravia

DNER - Direcção Nacional de Extensão Rural

INIA – Instituto Nacional de Investigação Agronómica

IPA - Instituto Nacional de Investigação Veterinária

CFA – Centro de Formação Agrária

IAM – Instituto de Algodão de Mocambique

INCAJU – Instituto Nacional de Cajú

* Fonte, IRHCC-MADER, p. 9

Distribuição de Funcionários/Trabalhadores Em Formação de Graduação Universitária Por Instituição e Áreas

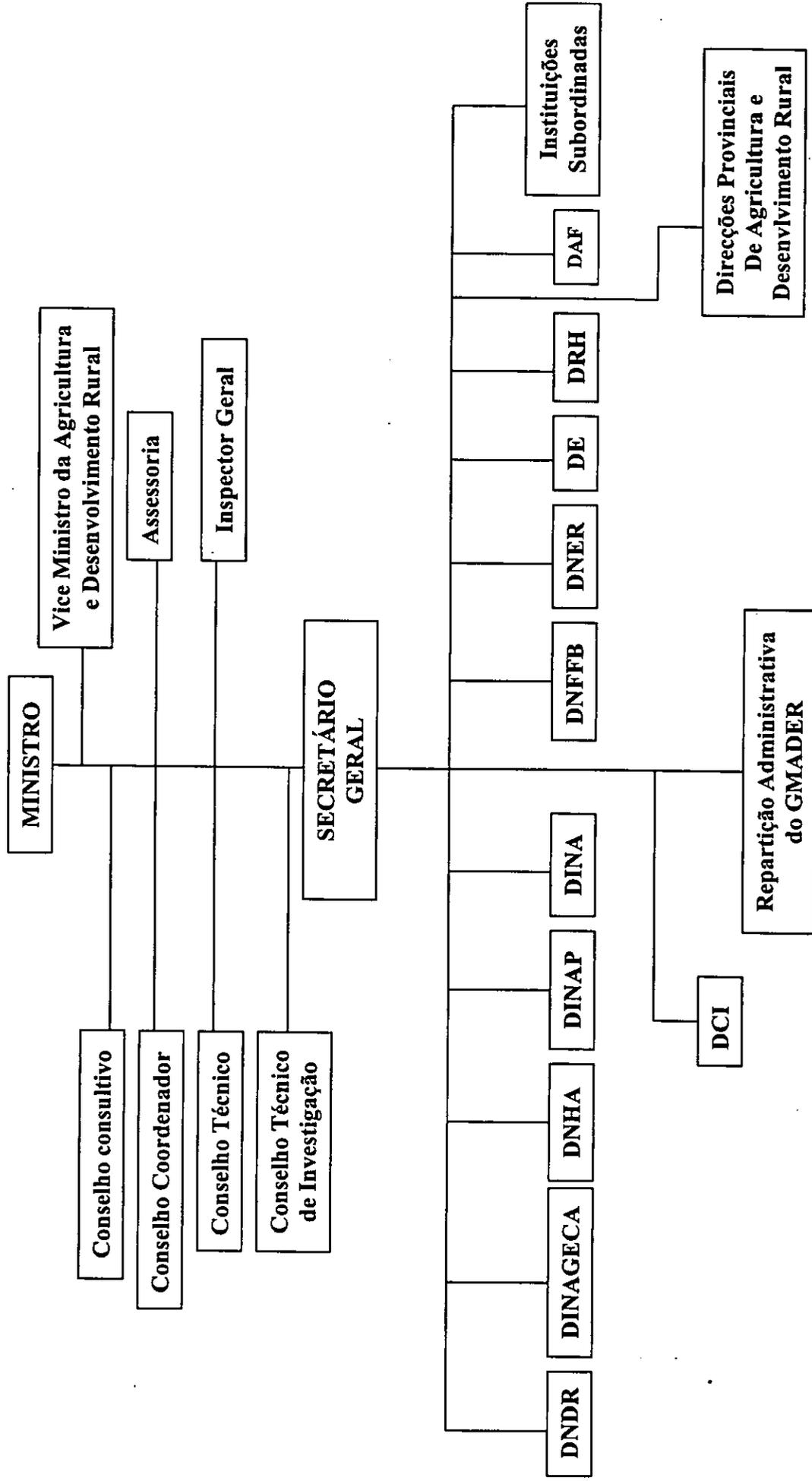
INST/ÁREA	Agic	Vet	Fau	Econ	Gest	Dir	C.soc	Psic	Biol	AGE	Lin	R.Int	C.Agri	Geo	Inf	Out	Total
DRH	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-	-	5
DE	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
DINA	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3
DINAP	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	3
DNFFB	-	-	1	-	1	2	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	6
DNER	2	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	-	-	5
DINAGECA	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	6
DNHA	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
DAF	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2
CDA	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	3
INIA	5	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	7
INIVE	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3
IPA	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2
ETEPRGECA	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
DPADR's	15	2	-	1	1	5	3	-	-	-	-	-	-	4	-	-	31
Total	28	4	1	2	5	12	5	3	4	3	1	1	3	9	3	2	86

QUADRO 5

Destes estudantes, 14 não assinaram contratos de tabalhadore/estudantes, 32 falta informação, 6 frequentam o ensino à distância e 1 nocturno

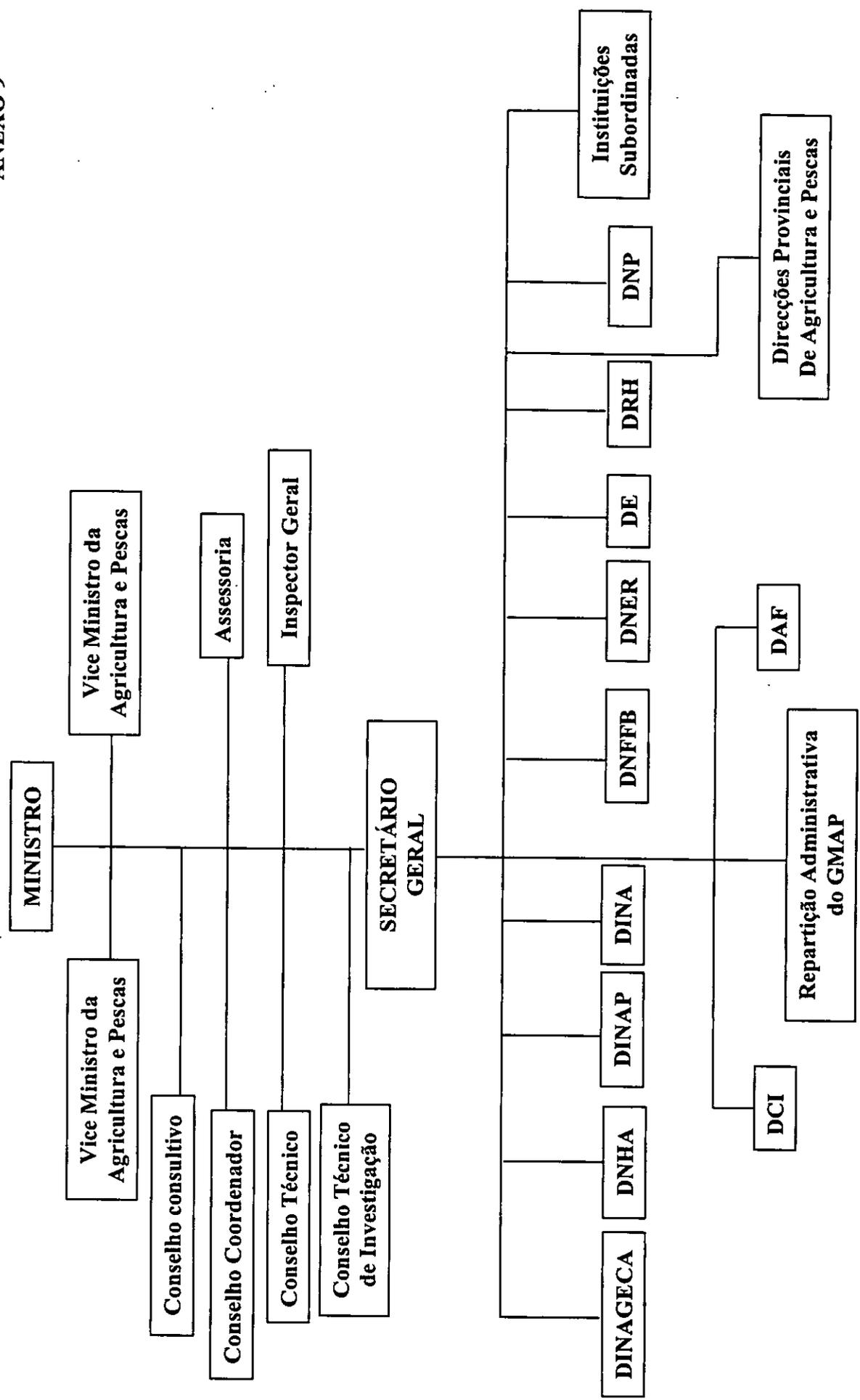
ORGANOGRAMA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL

ANEXO 8



ORGANOGRAMA DO MINISTERIO DA AGRICULTURA E PESCAS

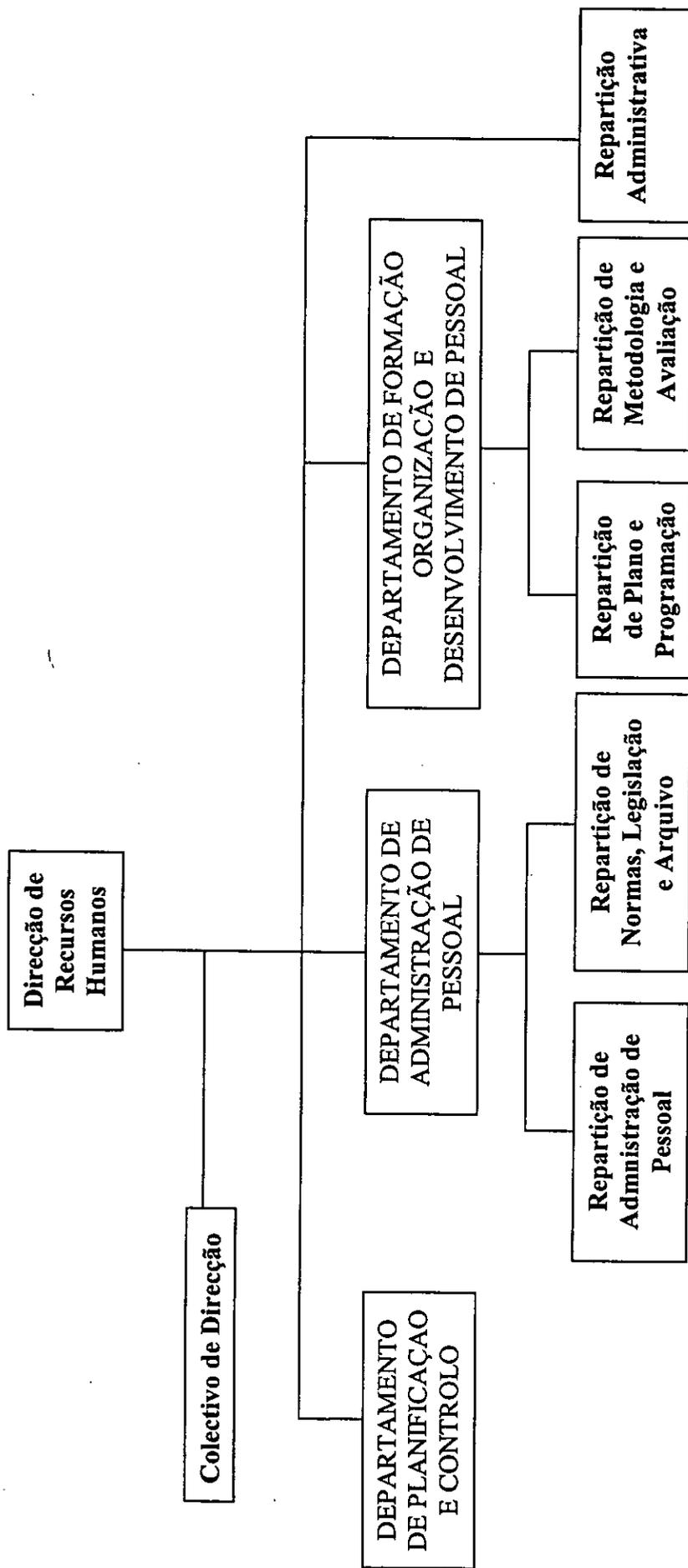
ANEXO 9

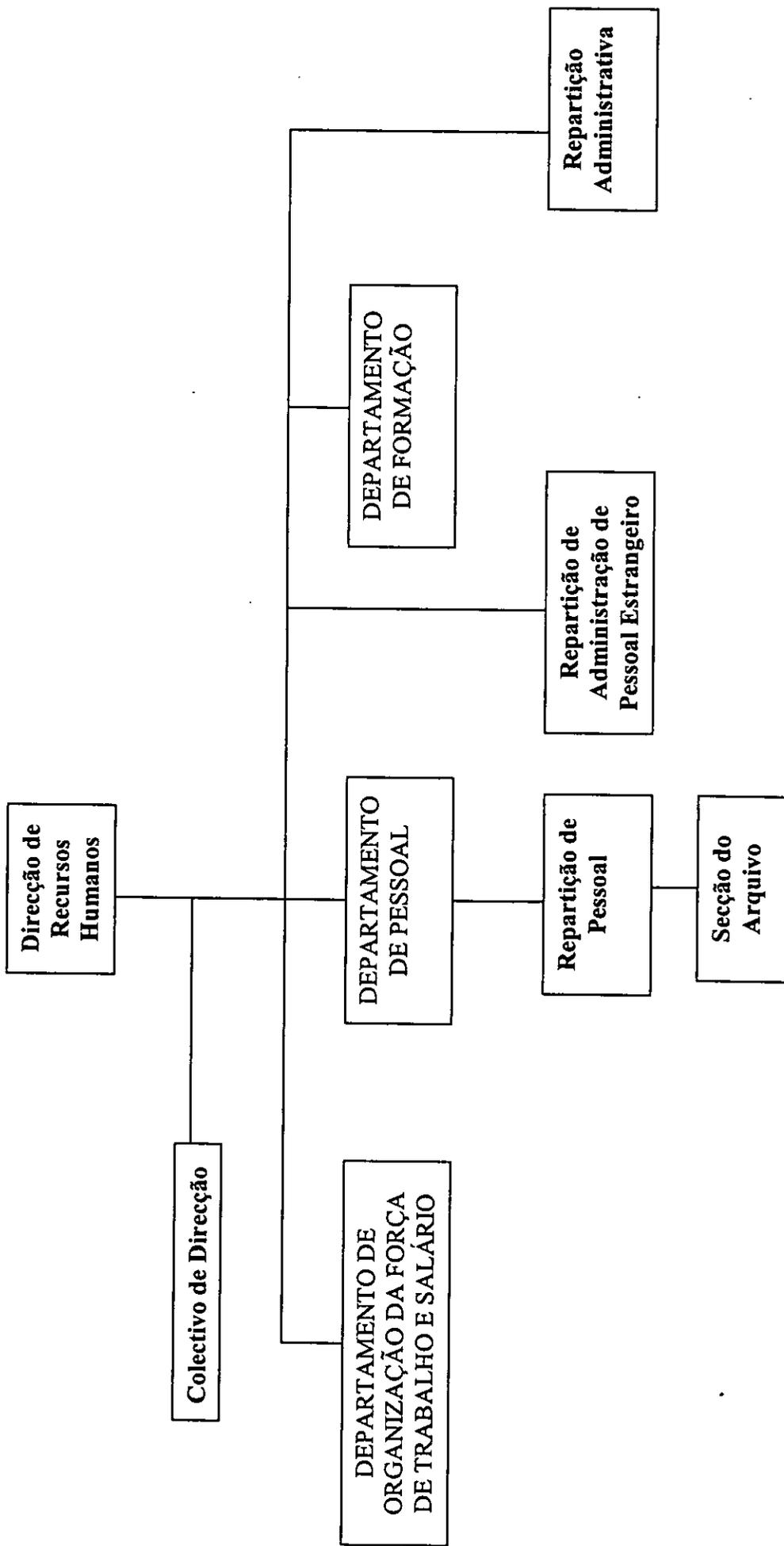


Fonte, Estatutos Orgânicos do MAP

Organograma da Direcção de Recursos Humanos

Anexo10





Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicado no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Júlio Guilherme Manjate