

AP 84

2004

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Curso de Licenciatura em Administração Pública

Autor:

Hélder Herculano Salvador Machango

| | |
|----------------|----------|
| U.E.M. - UFICS | |
| R. E. | 4466 |
| DATA | 14/09/05 |
| AQUISIÇÃO | afecta |
| DATA | |

Gestão de Recursos Humanos no Ministério do Turismo:

O Factor Motivacional (2001 - 2004)

Dissertação apresentada em cumprimento parcial dos requisitos
para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública da
Universidade Eduardo Mondlane

Supervisor:

Dr. Xavier de Jesus Maria

Maputo, Setembro de 2004

Visto
Xavier de Jesus
13.09.05



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Curso de Licenciatura em Administração Pública

Autor:

Hélder Herculano Salvador Machango

Gestão de Recursos Humanos no Ministério do Turismo:
O Factor Motivacional (2001 - 2004)

Dissertação apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para
obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública da Universidade
Eduardo Mondlane

Supervisor:

Dr. Xavier de Jesus Maria

Maputo, Setembro de 2004

DECLARAÇÃO DE HONRA

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

Hélder Herculano Salvador Machango

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade vão os meus profundos agradecimentos, especialmente:

A Deus por iluminar o meu caminho e ser o responsável por toda a trajectória da minha vida.

Ao Dr. Xavier de Jesus, meu supervisor, pela dedicação, paciência, compreensão e sabedoria que demonstrou ao longo de todo o estudo, me faltam palavras para agradecer o seu apoio.

Ao Dr. Zefanias Matsimbe, ao Dr. Carlos Caixote, ao dr. António Vicente Bila, o vosso apoio foi relevante para o delineamento desta monografia.

Aos meus pais, Herculano Machango e Maria de Fátima Salvador, pela oportunidade que me concederam de encarar os desafios da vida; à minha tia Rosalina que na ausência dos meus pais soube dar-me todo o apoio que precisei durante a minha formação.

Aos meus irmãos Alex Machango, Hermenegildo Machango, Higinio Machango (meus companheiros) pela confiança e apoio que depositaram em mim ao longo desta fase da carreira académica.

Aos meus primos e amigos: Julieta e Isilda, Manecas de Jesus, Luís de Jesus e António Muthambe, Mário Abílio Soto, Hélio Cesário Andifoi, Rachi Picardo, Ederson Luís, Carlitos Esqueva, David António e Tomás Langa que directa ou indirectamente contribuíram para a materialização do estudo.

Ao Ministério do Turismo, especialmente ao Dr. Benedito Hammathai, à Dr. Fernanda Matsinhe, ao Dr. Rupia e ao dr. Pantie, cuja ajuda foi determinante para a materialização desta pesquisa.

A Paula da Costa Xavier, pelo amor e a oportunidade que me dá de ser um homem feliz, um forte abraço e continue sempre quem tu és..

Aos meus colegas da Faculdade, especialmente ao João Baptista Dengo, Luís Domingos Jofrice, Luís José Machava, Lourino Rafael Bonzo (primeiro grupo da turma de Administração Pública do ano 2003/2004), cujo apoio moral e material contribuiu bastante para a concretização desta fase de carreira.

Aos docentes e funcionários da ex. UFICS que foram os responsáveis pela minha formação, o meu MUITO OBRIGADO.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha avó Cristina Ndava e ao meu tio Diamantino Machango; já falecidos.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA

AGRADECIMENTOS

DEDICATÓRIA

LISTA DE SIGLAS

RESUMO

Capítulo I

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO | 1 |
| 1.2. OBJECTO DE ESTUDO, PERÍODO E CAMPO DE ANÁLISE | 4 |
| 1.3. OBJECTIVOS DE ESTUDO..... | 4 |
| 1.3.1. <i>Geral</i> | 4 |
| 1.3.2. <i>Específicos</i> | 5 |
| 1.4. A PROBLEMÁTICA/ QUESTÃO DE PARTIDA | 5 |
| 1.5. HIPÓTESES | 6 |
| 1.6. JUSTIFICAÇÃO..... | 7 |
| 1.6.1. <i>Porquê a escolha do tema?</i> | 7 |
| 1.6.2. <i>Porquê a escolha do estudo de caso?</i> | 9 |
| 1.6.3. <i>Porquê a escolha do período em estudo?</i> | 9 |

Capítulo II

| | |
|---|-----------|
| 2. METODOLOGIA | 10 |
| 2.1. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 10 |

Capítulo III

| | |
|--|-----------|
| 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL | 13 |
| 3.1. QUADRO TEÓRICO..... | 13 |
| 3.2. QUADRO CONCEPTUAL | 17 |

Capítulo IV

| | |
|--|-----------|
| 4. RESULTADOS DA PESQUISA | 24 |
| 4.1. A CHEFE DOS RECURSOS HUMANOS E CHEFE DA SECÇÃO DA GESTÃO DO PESSOAL. | 25 |
| 4.2. REPARTIÇÃO DE FORMAÇÃO | 28 |
| 4.3. CHEFE DA REPARTIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL | 31 |
| 4.4. MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS..... | 33 |

Capítulo V

| | |
|--|---------------|
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 38 |
| 5.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES | 38 |
| 5.2. CONCLUSÃO GERAL | 39 |
| 5.3. CONCLUSÕES ESPECÍFICAS | 39 |
| 5.4. RECOMENDAÇÕES | 40 |
| BIBLIOGRAFIA | 42 |

ANEXOS

LISTA DE SIGLAS

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

FLCS – Faculdade de Letras e Ciências Sociais

MITUR – Ministério do Turismo

CIRESP – Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público

UTRESP – Unidade Técnica da Reforma do Sector Público

ONG – Organização Não Governamental

UFICS – Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais

EFGE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado

PODE – Projecto de Desenvolvimento Empresarial

RESUMO

O presente trabalho tem como tema: Gestão dos Recursos Humanos no MITUR: o Factor Motivacional. O objectivo fundamental é analisar o sistema de Gestão dos Recursos Humanos, concretamente o tópico que diz respeito à motivação dos funcionários e discutir até que ponto a reforma do sector público contribui para aumento da motivação dos funcionários.

A discussão foi orientada com base na teoria dos dois factores de Frederick Herzberg. E o processo de pesquisa compreendeu dois momentos, a saber: primeiro a pesquisa bibliográfica, e em segundo plano a pesquisa de campo. Para o segundo momento usou-se instrumentos de recolha qualitativa, entrevistas semi-estruturadas e inquéritos individuais.

Os resultados do campo revelaram que há falta de motivação pela maior parte dos funcionários do MITUR. O sistema de incentivos e benefícios trazido pela reforma do sector público não responde aos anseios da população

Capítulo I

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

À medida que os desafios da sociedade se tornaram mais complexos, as organizações foram recebendo mais demandas e responderam com satisfação crescente. Uma área de progresso foi a da Administração de Recursos Humanos ou Pessoal. Esta existe para a efectividade dos Recursos Humanos nas organizações. Este propósito orienta o estudo e a prática de Administração de Pessoal. Academicamente a Administração de Pessoal solicita uma descrição do que os administradores de Recursos Humanos fazem e uma prescrição do que devem fazer. Na prática, este propósito exige que os Recursos Humanos contribuam directa ou indirectamente e para melhor efectividade organizacional (Wether & Davis, 1983).

A Administração de Pessoal constitui uma das matérias mais comumente incluídas em qualquer currículo de Administração Pública. Abarcando: relações empregado - empregador; recrutamento; selecção; classificação de cargos; carreiras; lotação; sistema de mérito; avaliação de eficiência; treinamento; solução de queixas disciplinares; salários; demissão; liderança; promoção; etc. Todos esses pontos são de interesse vital e pessoal de todo funcionário público, desde o mais modesto servente ao executivo da mais alta categoria (Jameson, *org.* 1963).

De acordo com Siqueira (*In Jameson, org.* 1963) o lucro social do Estado e o lucro financeiro de uma empresa particular derivam, em máxima parte, do potencial humano neles empregue. Dentre os elementos de qualquer organização, Niles (*In Jameson, org.* 1963) acrescenta que treinamento inadequado ou moral baixo podem arruinar uma organização excelente, enquanto pessoal bom, bem escolhido, bem treinado e com moral elevado pode tornar activa qualquer organização.

A qualidade de uma administração resulta da qualidade de homens. Nenhum plano será concretizado e nenhum programa será cumprido se se fizer abstracção do factor humano que se encarregará de levá-lo a cabo. Dupin (*In Jameson, org. 1963:16*) defende que “o homem é o único motor que pára ou se move, ao sabor da sua própria inteligência, susceptível de aperfeiçoar-se, quer pelo seu pensamento como, sobretudo, pelo resultado do seu próprio trabalho”. Nas suas palavras:

“Unas buenas instalaciones, mecanismos modernos, dispositivos adecuados, aumentan el rendimiento, pero una acción científica e inteligente sobre el hombre, todavia consigue mayores resultados”¹

Neste trabalho vamos falar da Gestão dos Recursos Humanos no Ministério do Turismo (MITUR). Examinaremos particularmente o Factor Motivacional para a manutenção dos funcionários. Trata-se de um estudo de caso a ser feito na Direcção Central do MITUR, em Maputo.

Quanto à estruturação do trabalho, temos o seguinte:

No capítulo introdutório apresentamos uma contextualização geral sobre o tema em estudo. Incluímos os seguintes aspectos: o objecto de estudo, período e campo de análise, os objectivos (geral e específicos), a problemática e questão de partida, e a justificação (onde se mostra a relevância do estudo e da escolha do local).

No segundo capítulo apresentamos a metodologia, onde descrevemos o caminho por nós escolhido para acompanhar-nos nesta pesquisa. Apresentamos os métodos e técnicas de pesquisa e a caracterização do local do estudo.

¹ Boas instalações, mecanismos modernos, dispositivos adequados, aumentam o rendimento, mas uma acção científica e inteligente sobre o homem consegue maiores resultados (Traduzido pelo autor).

No terceiro capítulo, procedemos ao enquadramento teórico e conceptual, onde apresentamos algumas abordagens e teorias importantes para a compreensão da problemática da Gestão de Recursos Humanos, e sobretudo do Factor Motivacional, bem como definimos os principais conceitos que foram operacionalizados no estudo.

No quarto capítulo apresentamos o nosso estudo de caso: O Ministério do Turismo, onde faremos uma breve caracterização jurídico-legal e da composição do ministério em termos de pessoal e de organização interna.

No quinto capítulo falaremos das estratégias de Gestão dos Recursos Humanos no MITUR, sobretudo do Factor Motivacional como componente integrante à Gestão dos Recursos Humanos. A medida que apresentamos os dados faremos a análise, interpretação e comentários.

No sexto capítulo apresentamos as conclusões, verificamos as hipóteses e enumeramos algumas pistas tendentes a tornar efectiva a Gestão dos Recursos Humanos no MITUR, de modo a tornar os funcionários mais motivados e mais prestadores do serviço público. Para isso recorreremos aos subsídios anunciados no enquadramento teórico e conceptual e aos nossos pontos de vista.

Por fim, procedemos à enumeração da bibliografia utilizada no trabalho bem como os respectivos anexos.

1.2. Objecto de Estudo, Período e Campo de Análise

O objecto de estudo deste trabalho é o homem como recurso. Este está dotado de inteligência e diferentemente de outros recursos tem a capacidade de mudar de atitudes, alterando o seu comportamento.

Este trabalho circunscreve-se numa análise do Factor Motivacional no que diz respeito à Gestão dos Recursos Humanos no MITUR, tendo em conta que a reforma do sector público, em Moçambique, prevê mudanças na Gestão do Pessoal e sobretudo estratégias motivacionais para a satisfação e consequente manutenção dos funcionários.

O período em estudo compreende os anos de 2001 à 2004 (período que corresponde à primeira fase da reforma do sector público em Moçambique. Esta fase destina-se à criação das condições básicas para a transformação do sector público. Nesta fase também se lançam acções de curto prazo destinadas a produzir resultados de impacto imediato) (CIRES, 2001).

Em termos de campo de análise, o estudo foi realizado em Maputo, na Direcção Central do MITUR, precisamente no Departamento de Recursos Humanos, na Direcção Nacional do Turismo, na Direcção Nacional das Áreas de Conservação para fins Turísticos, na Direcção de Promoção Turística, na Direcção de Planificação e Cooperação, no Departamento de Administração e Finanças e no Departamento Jurídico.

1.3. Objectivos de Estudo

1.3.1. Geral

Analisar o sistema de Gestão dos Recursos Humanos no MITUR, com especial enfoque na questão da motivação dos funcionários, e discutir até que ponto a reforma do sector público contribui para o aumento motivacional dos funcionários deste sector, tendo em conta que esta é uma das componentes incluída na estratégia global da reforma do sector público.

1.3.2. Específicos

- * Compreender o sistema de gestão dos funcionários do MITUR.
- * Analisar as estratégias motivacionais levadas a cabo pelo gestor da área dos Recursos Humanos.
- * Avaliar até que ponto as estratégias motivacionais trazidas pela reforma do sector público contribuem para a eficiência² na prestação de serviços e consequente manutenção dos funcionários no MITUR.

1.4. A PROBLEMÁTICA/ QUESTÃO DE PARTIDA

A reforma do sector público em Moçambique pretende que os serviços públicos sejam mais operacionais, orientados para resultados e com enfoque no cidadão. Este, deverá estar no centro das atenções, por esse facto o sector público deverá estar mais voltado para fora e não para dentro de si mesmo. Portanto, o principal desafio da reforma em Moçambique são os Recursos Humanos. Sem a mudança de mentalidade no funcionalismo público, a reforma não terá sucesso, porque não basta mudar estruturas e regulamentação que altere o fluxo de papéis. O factor estratégico e determinante para que se preste serviços de qualidade ao cidadão é o homem (UTRESP, 2001).

Porém, há falta de motivação e insatisfação por parte dos funcionários do sector público. Isto justifica-se porque os níveis salariais praticados pelo Estado estão extremamente desfasados quando comparados ao sector privado, às ONG's e às agências internacionais. Esta desfasagem torna o Estado bastante inferiorizado em termos de competitividade no mercado de trabalho. Esta inferioridade reduz significativamente a capacidade do Estado

² O conceito de Eficiência está ligado ao de Eficácia. A Eficiência diz respeito à relação entre os meios e os resultados e indica se a quantidade e a qualidade dos resultados alcançados no quadro de certo projecto, justifica a quantidade e a qualidade dos meios empregues. A medição da Eficiência requer o uso de indicadores, com base nos custos e/ ou no tempo. Por seu turno a Eficácia ao grau em que o propósito de um projecto é atingido (MNF, 1997)).

Eficiência é usar racionalmente os recursos disponíveis para alcançar certos objectivos previamente estabelecidos; ser eficiente é fazer algo da melhor forma, usando os recursos existentes; enquanto que a Eficácia é precisamente o alcance dos objectivos previamente estabelecidos. A Eficiência tem a ver com os meios e a Eficácia com o fim (Tenório, 1998).

tanto no recrutamento e admissão de novos quadros qualificados como na retenção daqueles já integrados na função pública.

Na tentativa de colmatar essa situação, está em curso a reforma do sector público, que de acordo com a sua estratégia global se prevêem mudanças na área de Gestão de Recursos Humanos, a fim de manter-lhes neste sector mais motivados e mais produtivos na prestação dos seus serviços (UTRESP, 2002).

De acordo com o exposto acima, surge-nos a seguinte questão: em que medida a estratégia motivacional, que a reforma do sector público introduz, responde ao problema da falta de motivação dos funcionários do Aparelho do Estado e particularmente do MITUR?

1.5. HIPÓTESES

Avançamos com duas *assumpções*:

Primeira: os mecanismos que estão a ser usados para a reforma do sector público, precisamente no que diz respeito à questão motivacional dos funcionários não respondem aos anseios dos servidores públicos.

Segunda: as pessoas são motivadas pela natureza de contrato que se faz com o Aparelho do Estado, por oferecer um emprego quase que vitalício, pelo facto das instituições perpetuarem-se e haver muita probabilidade de o funcionário chegar à reforma. As mudanças previstas pela reforma em termos de estratégias motivacionais não vão de certo modo alterar o nível de satisfação da maior parte dos funcionários do sector público e em especial do MITUR pelo facto de privilegiarem às pessoas que ocupam os cargos mais elevados e que tenham formação mais avançada.

1.6. JUSTIFICAÇÃO

1.6.1. Porquê a escolha do tema?

Os Recursos Humanos são o único recurso vivo numa organização (Chiavenato, 1995). Com isso, torna-se necessário perceber como é que esse recurso deve ser gerido de modo a manter-se na empresa.

Camara *et al.*, (1998:33) sustentam que “a resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho. As estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, vão sucedendo as organizações flexíveis com poucos níveis hierárquicos; a tomada de decisões no topo da pirâmide organizacional está a ser substituída pela delegação de competências e a atribuição do poder decisório às equipas que realizam o trabalho e estão mais próximas dos clientes”.

O reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o êxito, se as mesmas não forem asseguradas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui, de *per si*, uma razão nobre para o estudo dos Recursos Humanos na empresa (Camara *et al.*, 1998).

Sabendo ainda que o papel do responsável pela Gestão de Recursos Humanos é também de assessorar os restantes gestores de outros departamentos ou repartições, no arranque, na manutenção do ritmo e no controle da mudança. Sendo assim, o gestor dos Recursos Humanos tem um papel crucial nas modernas organizações (*Idem*).

Perante a complexidade e fluidez crescentes do mundo dos negócios, as pessoas tornam-se importantes para o sucesso das organizações. Nas palavras de Drucker³ (citado por

³ Peter Drucker é considerado por alguns estudiosos da área da função dos Recursos Humanos na empresa como o pai da administração moderna. As afirmações acima foram extraídas do seu livro: *Gerindo Pessoas* (1994), editado pela Difusão Cultural em Lisboa.

Camara *et al.*, 1998:35) “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” de que uma empresa pode dispor a longo prazo.

Num país em rápido desenvolvimento, a disposição dos Recursos Humanos é tão importante quanto a utilização dos recursos naturais. Os homens de negócios vão se tornando cada vez mais cónscios de que o papel que os seres humanos desempenham no funcionamento das máquinas é de grande significação, daí advindo a Administração de Pessoal (Jameson, *org.*, 1963). De acordo com o mesmo autor, a Administração de Pessoal gira em torno da pessoa humana e dos processos ligados a seu trabalho. Tendo em mente o interesse humano, esta parte do trabalho focaliza, de preferência, o ângulo de eficiência que é de grande importância, principalmente num país em rápido desenvolvimento (Jameson, *org.*, 1963).

A Administração de Pessoal é de invulgar importância pelo número de indivíduos que constam dos quadros de servidores do Estado. A Administração de Pessoal é indispensável na vida do estado porque este, em grau cada vez mais acentuado, em diversos sectores de especialização, não pode deixar de se orientar em conformidade com os princípios, práticas e métodos característicos da moderna gerência do pessoal. A Administração de Pessoal é essencial na vida do Estado porque assume posição de relevo pelo volume de despesas que os servidores representam para os cofres do Estado.

É um tema actual, que tem vindo a suscitar muitas inquietações por parte dos estudiosos da gestão pública, sobretudo pelo facto de o sector público ser o que mais abrange a massa laboral em Moçambique, necessitando, assim, de um esforço académico no sentido de melhoria na qualidade do trabalho daqueles que são servidores públicos.

É ainda, uma contribuição para uma reflexão daquilo que a reforma do sector público, em Moçambique, já está trazendo em termos de resultados, partindo do princípio que a estratégia global da reforma do sector público foi aprovada em 2001 e já passam quatro anos.

Faz parte do cumprimento das exigências do currículo de Licenciatura em Administração Pública, ministrada pela Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

1.6.2. Porquê a escolha do estudo de caso?

Em primeiro lugar tem a ver com o facto de o turismo ser uma das áreas de extrema importância para o desenvolvimento do país bem como o MITUR ser o órgão que dirige e planifica a execução das políticas nos domínios das actividades turísticas em Moçambique.

Em segundo lugar tem a ver com o facto de termos algum conhecimento sobre o funcionamento do MITUR e pretendermos dar um contributo para o melhoramento do mesmo.

1.6.3. Porquê a escolha do período em estudo?

2001-2004 é o período em que decorre a primeira etapa da reforma do sector público, onde são criadas as condições básicas da reforma e se implementam os programas de impacto imediato⁴. Tal como referimos na página 4.

⁴ Programas de Impacto Imediato são acções de curto prazo destinadas a produzir resultados imediatos, também chamados por *Quick wins programmes* - que são reformas simples dos processos administrativos mais críticos, facilmente visíveis. Por exemplo: "implementação rigorosa do sistema de classificação dos funcionários; responsabilidade dos dirigentes directos no controlo do desempenho e ética dos respectivos funcionários; capacitação permanente dos funcionários públicos; introdução de incentivos e prémios para funcionários com bom desempenho"; etc. (CIRES, 2001: 4).



Capítulo II

2. METODOLOGIA

De acordo com Do Amaral (1999) a metodologia é a parte do trabalho onde se descreve de forma breve e clara as técnicas e processos empregados na pesquisa, bem como o delineamento experimental.

2.1. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Nesta parte do trabalho vamos descrever todos os procedimentos que concorrem no processo de elaboração deste trabalho, desde o desenho do projecto até a redacção final do trabalho.

O trabalho compreende várias fases e vários procedimentos metodológicos.

Numa primeira fase elaborou-se a proposta do projecto de pesquisa. Isso foi feito por intermédio de uma reflexão aprofundada naquilo que eram os nossos anseios e sobretudo na importância que o nosso trabalho traria no campo da Administração Pública e na definição das políticas públicas em Moçambique.

Na segunda etapa, realizou-se a revisão bibliográfica/ consulta documental. Esta fase decorreu de Setembro à Dezembro de 2003 e teve lugar no MITUR⁵, nas bibliotecas da ex. UFICS⁶, Faculdade de Economia, no Centro de Estudos Africanos, locais onde procuramos toda ou quase toda informação que nos parece pertinente para o desenvolvimento do tema e da problemática adoptada.

⁵ É importante referir que junto ao MITUR recolhemos toda a informação documental disponível e importante para o tema em análise, que se constitui essencialmente nos Boletins da República que sustentam a sua criação, atribuições, estatutos e funcionamento, bem como os relatórios anuais da instituição.

⁶ A UFICS (Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais) já não existe, como resultado da fusão desta unidade com a Faculdade de Letras dando origem à Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

Houve ainda um momento de entrevistas exploratórias, não somente dirigidas a pesquisadores da área ligada ao tema, como também a entidades, membros dos órgãos do Ministério em causa, com o objectivo de solidificar o nosso projecto de pesquisa. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998) as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras. Elas têm como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo. Por essa razão, é essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas.

Como terceira etapa tivemos o trabalho de campo. Para esta fase e por se tratar de um estudo de caso, usamos instrumentos de natureza qualitativa, as entrevistas semi-estruturadas e inquéritos detalhados, de modo a facilitar o envolvimento de muitos funcionários do ministério neste processo que são o elemento chave desta pesquisa. A medida que os dados empíricos eram recolhidos fazia-se o enquadramento analítico das informações.

Recolheu-se informações acerca do número de funcionários do MITUR, as divisões a nível de departamentos e secções, a organização interna do ministério, todo o sistema de funcionamento do Departamento de Recursos Humanos, desde as políticas, normas e procedimentos e sua aplicação prática no que diz respeito às estratégias de motivação dos funcionários. Foi nos importante compreender ainda os aspectos ligados a reforma ao nível do Departamento dos Recursos Humanos no que diz respeito ao tópico em análise: O Factor Motivacional para a manutenção dos funcionários.

Inquirimos funcionários do Departamento de Recursos Humanos, da Direcção Nacional do Turismo, da Direcção Nacional das Áreas de Conservação para fins Turísticos, da Direcção de Promoção Turística, da Direcção de Planificação e Cooperação, do Departamento de Administração e Finanças e do Departamento Jurídico, por acharmos que deste modo a nossa amostra seria mais abrangente e significativa. Foram inquiridas 30 pessoas, sem discriminação de sexo nem idade, envolvendo desde os serventes até

funcionários da alta administração. Com as entrevistas subiu para 34 pessoas a nossa amostra.

Por fim, na análise dos resultados privilegiamos a análise de conteúdo, dado ter-se usado inquéritos e entrevistas que são instrumentos de recolha de dados individuais, houve uma necessidade de agrupar algumas informações de acordo com a sua relação.

Capítulo III

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

3.1. Quadro Teórico

No decurso deste trabalho iremos apelar a duas perspectivas teóricas que discutem a questão da Motivação, a saber: as teorias de Abraham Maslow e de Frederick Herzberg.

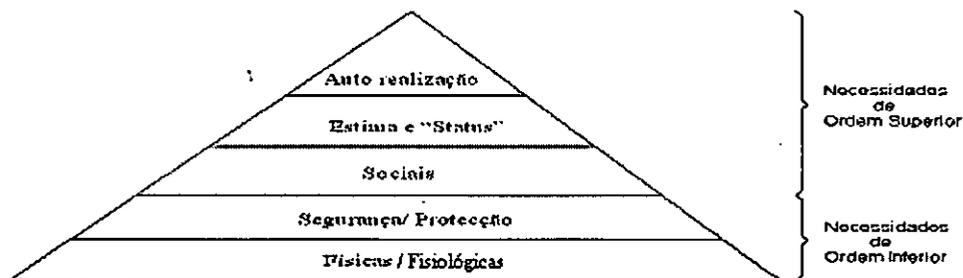
A escolha destas teorias justifica-se pelo facto de ambas serem *teorias de conteúdo* da motivação. Estas concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. De acordo com Stoner & Freeman (1985:323), “num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras” e conhecendo as necessidades das pessoas é possível motivá-las a satisfazê-las. Com isso, acreditamos que estas teorias vão ao encontro da realidade em análise.

Abraham Maslow desenvolveu a teoria da *hierarquia das necessidades*⁷, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas numa hierarquia (Stoner & Freeman, 1985). Justificando com o facto de o homem ser *uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da sua vida* (Chiavenato, 1995:68). Já que todas as necessidades não podem ser manifestadas de uma só vez, elas tendem a ter alguma prioridade na qual encontram expressão (Werther & Davis, 1983).

Deste modo, de acordo com Maslow (citado por Chiavenato,1995; Werther & Davis,1983) as pessoas têm diferentes níveis de necessidades. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento.

⁷ Esta teoria foi descrita nas obras: *A Theory of Human Motivation* (1943) e *Motivation and Personality* (1954) por Abraham Henry Maslow.

Eis a hierarquia trazida por Maslow:



Fonte: Werther & Davis, 1983:301; Rocha, 1997: 49; Stoner & Freeman, 1985: 324

As duas primeiras (da base ao topo) são necessidades de ordem inferior. E as três últimas são necessidades de ordem superior.

- a) **necessidades físicas ou fisiológicas** (ar, comida, repouso, abrigo, etc.);
- b) **necessidades de segurança** (protecção contra o perigo ou privação);
- c) **necessidades sociais** (amizade, inclusão em grupos, etc.);
- d) **necessidades de estima** (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc.);
- e) **necessidades de auto-realização** (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.)” (Chiavenato, 1995:69).

De acordo com Maslow apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento. Todo o indivíduo nasce com uma bagagem de necessidades fisiológicas e com a idade surgem outras necessidades como segurança. Quando estas são controladas surgem as necessidades sociais, de estima e de auto realização. Os níveis mais altos de necessidades apenas surgem quando satisfeitas as necessidades dos níveis mais baixos (Chiavenato, 1995). “Se as necessidades de uma pessoa não forem satisfeitas, elas reivindicam prioridade e a pessoa passa a satisfazê-las, dando preferência a necessidades de níveis mais altos” (Werther & Davis, 1983:301).

“À medida que as necessidades de primeiro nível (físicas) começam a ser satisfeitas, as de segundo nível se tornam mais importantes e gradualmente tendem a dominar o comportamento de uma pessoa. Por sua vez, quando as necessidades de segundo nível

são satisfeitas, as de terceiro nível se tornam importantes. Há uma sequência das mais baixas para as mais altas” (Werther & Davis, 1983:300-301).

“As necessidades de ordem mais baixa são satisfeitas por: alimento, vestuário, habitação, remuneração, benefícios sociais, ao passo que as necessidades superiores se relacionam com os sentimentos e valores” (Werther & Davis, 1983:302).

Numa interpretação sucinta acerca da hierarquia de necessidades, Werther & Davis (*Idem*) afirmam que “as pessoas em diferentes épocas e circunstâncias são dominadas por necessidades diferentes. Pode-se motivar uma pessoa somente quando se sabe o que ela necessita neste lugar e momentos específicos. O modelo indica que as pessoas são motivadas principalmente pelo que estão a procura e não pelo que já realizaram.”

Gil (1994) concordando com a teoria de hierarquia das necessidades sustenta que os homens são movidos a fazer alguma coisa pelos motivos. Estes motivos tendem a perder a sua força ao serem satisfeitos. Quando isto ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas.

Gil (*Idem*) afirma ainda que se observa uma mudança na força dos motivos quando sua satisfação é bloqueada. Para ele, as primeiras tentativas de eliminar os bloqueios tendem a ser racionais. Mas, quando a pessoa percebe que não pode alcançar o objectivo de determinada maneira, pode tentar de outras maneiras até alcançar a realização do objectivo. Quando não consegue alcançá-lo a pessoa pode dirigir o seu comportamento a objectivos substitutos. Se esse direccionamento não resulta, as pessoas se tornam frustradas e seus comportamentos podem produzir resultados irracionais.

Como segunda linha de abordagem teórica temos a teoria de Herzberg⁸. Este alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para ele a motivação nas pessoas

⁸ Frederick Herzberg e seus associados (Bernard Mausner e Barbara Suyderman) desenvolveram na sua obra *The Motivation to Work* (1959) um modelo de motivação baseado em Factores Motivacionais e de manutenção.

depende de dois factores: Factores Higiénicos (também conhecidos por factores de manutenção) e Factores Motivacionais.

a) Factores Higiénicos: “condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da organização, supervisão, relacionamento com a supervisão, relacionamento com os pares e relacionamento com os subordinados, regulamentos, oportunidades, segurança do emprego, vida pessoal, etc.” (Werther & Davis, 1983:304). Quando esses factores são óptimos evitam a insatisfação e quando são precários originam a insatisfação (Chiavenato, 1995). Em outras palavras Herzberg (citado por Werther & Davis, 1983) afirma que estes factores insatisfazem os empregados quando não se acham presentes, mas sua presença não produz forte motivação. Por isso são chamados factores de manutenção, factores de higiene ou “factores insatisfacientes” – *Dissatisfiers*.

b) Factores Motivacionais: “referem-se ao conteúdo do cargo (delegação de responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das actividades pessoais, estabelecimento de objectivos e a sua avaliação, simplificação do cargo pelo próprio ocupante e seu enriquecimento, realização, possibilidade de crescimento e reconhecimento)” (Werther & Davis, 1983:304).

Quando os Factores Motivacionais são óptimos elevam a satisfação, quando precários, provocam ausência de satisfação. Por isso são chamados de “factores satisfacientes” — *Satisfiers*. Isto justifica-se porque estes tendem a motivar e a satisfazer. *Dão ao empregado um gerador automático.* “Proporcionam impulsos internos em direcção ao melhor desempenho” (Chiavenato, 1995:70-72; Werther & Davis, 1983:302-303), o que quer dizer que provocam satisfação em níveis mais altos, a sua ausência não é fortemente negativa (Werther & Davis, 1983).

Cury (1988: 369) diz que “os dois modelos de motivação humana: o de Herzberg, fundamentado em duas fontes estáveis e permanentes e o de Maslow, baseado na estrutura hierárquica e uniforme das necessidades humanas, presumem que existe sempre

uma melhor maneira (*the best way*) de motivação que é válida para todas as pessoas e para todas as situações”. Para nós, isto significa que motivação é algo susceptível de controle.

Para efeitos deste trabalho, optamos pela segunda perspectiva teórica, a que é desenvolvida por Frederick Herzberg. Visto que corresponde com os objectivos essenciais deste trabalho e adequa-se à problemática adoptada.

Quanto à teoria de Maslow, de acordo com Hampton ela peca em três aspectos:

* Em primeiro lugar a teoria da hierarquia das necessidades não será a mesma em todos os países. “Esta teoria é mais um reflexo da cultura onde surgiu do que um guia para entender a motivação. Por exemplo, a auto-realização (necessidade suprema para Maslow) é uma escolha típica de uma cultura individualista” (Hampton, 1991: 164);

* Em segundo, “o próprio Maslow assinalou que os indivíduos diferem quanto à intensidade relativa das diversas necessidades. Alguns são influenciados por sentimentos de insegurança e outros pelo afecto” (*Id.*, 165);

* Por último, “não há qualquer evidência definitiva de que as necessidades ocorrem segundo uma sequência coerente. Por exemplo, depois de satisfeita a necessidade fisiológica e de protecção uma pessoa pode sentir uma forte necessidade de actuação e outra uma necessidade social e outra de auto-realização sem passar pelos passos intermédios. Os gostos são diferentes, não seguem necessariamente uma hierarquia” (*Id.*, 166).

3.2. Quadro Conceptual

No decorrer do nosso trabalho articulamos de forma sistemática articular alguns conceitos que importa desde já enunciá-los: Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e Motivação.

Recursos Humanos são “pessoas que ingressam, permanecem e participam na empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa” (Chiavenato. 1995:103). Os Recursos Humanos constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos entre si. Além disso, são dotados de uma vocação dirigida para um crescimento e desenvolvimento (*Idem*).

Abramovici *et al.*, (1989) definem Recursos Humanos como o conjunto de pessoal de uma organização (empresa): operários, empregados, vendedores, técnicos, gestores que constitui um potencial, que em função da sua qualidade e do seu desenvolvimento, pode levar a empresa ao sucesso ou bloquear o seu crescimento.

“As pessoas são o elemento mais comum em cada organização. Elas criam objectivos, são inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas na perspectiva de uma organização, as pessoas são recursos. Não são recursos inanimados, tal como terra e capital, ao invés são Recursos Humanos. Sem eles as organizações não existem” (Werther & Davis, 1983:04).

As pessoas e as organizações dependem umas das outras. Os empregados individualmente confiam nas organizações para empregos. A sociedade necessita de organizações que proporcionem bens e serviços. Naturalmente, as organizações necessitam da existência de Recursos Humanos (Werther & Davis, 1983).

Para efeitos de orientação no nosso trabalho, seguiremos a definição proposta por Chiavenato, que vê Recursos Humanos como as pessoas que ingressam, permanecem e participam nas organizações, por ser a mais abrangente, embora as outras visões acima citadas sejam de alguma forma solicitadas como subsídios pertinentes para o trabalho.

Outro conceito a ser operacionalizado sistematicamente é o de *Gestão dos Recursos Humanos*⁹. De acordo com Gil (1994:13) “a Administração de Recursos Humanos é o

⁹ Para efeitos deste trabalho, as expressões: Gestão de Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos, Administração de Pessoal e Gestão de Pessoal serão usadas como sinónimas. Ora vejamos que

ramo da ciência da Administração que envolve todas as acções que têm como objectivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, selecção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

Byron Tôrres de Freitas concordando com Tead & Metcalf (*In Jameson, org., 1963*) entende Administração de Pessoal como o planeamento, a supervisão, a direcção e a coordenação das actividades de uma organização que contribuem para realizar seus propósitos com um mínimo de esforço humano e fricção, com um estimulante de espírito cooperativo, atendendo ainda o bem-estar de todos os membros da organização. A Administração de Pessoal lida com o elemento humano.

Abramovici (1989) diz que a Administração de Pessoal refere-se à aplicação e à interpretação de regras de ordem jurídicas, no que diz respeito ao estatuto social do pessoal. Inclui especialmente a efectivação do pagamento, a garantia dos direitos dos feriadados pagos, a ligação com organismos de providência, de aposentação, de segurança social, da administração do trabalho, etc.

Nesta mesma linha de pensamento, Belmiro Siqueira (*In Jameson, org., 1963:19-20*) define a Administração de Pessoal como “o conjunto de princípios, normas e actividade que visam atrair, obter, manter e aperfeiçoar os servidores duma organização, construindo neles um moral elevado”. O trabalho da Administração dos Recursos Humanos fica a cargo do Departamento do Pessoal, que é responsável pelo desenvolvimento de sistemas e procedimentos e pela administração de programas pelos quais tem responsabilidade directa e às vezes de outros departamentos (Hampton, 1991).

Hampton diz que “o que os três termos: Assessoramento, Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos designam é o conjunto de actividades dedicado a identificar as necessidades da organização para as pessoas, seleccionar as pessoas para trabalhar na organização, determinar seu trabalho, treiná-las, avaliar seu desempenho e administrar sua recompensa” (Hampton, 1991: 340).



A Administração de Recursos Humanos (ou Gestão de Recursos Humanos) surge na decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de Gestão de Pessoal (Jameson, *org.*, 1963).

Birou (1982) sustenta que a Gestão dos Recursos Humanos atravessou duas fases: antigamente consistia num conjunto de actividades de busca, treinamento, administração e desenvolvimento de pessoal numa organização. Actualmente a Gestão de Recursos Humanos para além de executar as actividades clássicas acima mencionadas, é considerada responsável pela análise do comportamento organizacional.

Por sua vez, Chiavenato (1999:11) sustenta que, “durante muito tempo, a Administração de Recursos Humanos (denominada *Administração do Pessoal ou Relações Industriais*) era concebida como uma actividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação, um tipo de órgão interpretador das exigências da organização aos empregados e das reivindicações destes à organização. O conceito mudou. Era como se as pessoas vivessem em compartimentos estanques e separados, necessitando de um porta-voz para se entenderem”.

*Sem as organizações e sem as pessoas que nelas actuam não haveria Administração de Recursos Humanos. A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A Administração de Recursos Humanos trata do adequado aprovisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações*¹⁰ (Chiavenato, 1999:11).

A missão e objectivos da função de Gestão de Recursos Humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da estrutura envolvente das próprias empresas. Hoje centra-se no apoio aos seus clientes internos, quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho. A importância das intervenções do gestor de

¹⁰ O sublinhado é de inteira responsabilidade do autor deste trabalho.

Recursos Humanos se opera a dois níveis: como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional e como agente activo na gestão da mudança organizacional (Camara *et al.*, 1998).

Em outros termos, diríamos que a Gestão de Recursos Humanos procura encontrar o seu espaço no seio das organizações, já não como executante, mas como parceira dos seus clientes internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes e, simultaneamente, como garante dos valores e princípios de actuação da empresa e da sua aplicação equitativa interna.

Dentre várias recomendações que se dão aos gestores para organizarem o seu trabalho de modo a aumentarem a produtividade da empresa, fixamos as seguintes: o gestor dos Recursos Humanos deve assegurar trabalho em equipas pluridisciplinares; criar polivalência nos funcionários para assegurar a máxima flexibilidade na repartição do trabalho dentro da equipa; transparência do poder de decisão para as equipas (*empowerment*)¹¹ que disporão da necessária autonomia para organizar e determinar o seu trabalho.

Portanto, “o responsável pela Gestão dos Recursos Humanos deve procurar encorajar um clima organizacional que prepare e crie apetência pela mudança”¹² (Camara *et al.*, 1998:35).

Tentar compreender os comportamentos, tentar explicar a razão por que tal situação de trabalho suscita tal reacção, saber manter relações positivas com os seus interlocutores, saber antever as oportunidades de sucesso ou de fracasso de uma mudança são actos

¹¹ Também denominado por capacitação, a palavra *empowerment* tem sido muito usada actualmente na terminologia de desenvolvimento para descrever o processo de reforço das capacidades e do poder dos actores locais, no quadro de qualquer intervenção do desenvolvimento (Valá, 1999; Camay & Gordon, 1997). Nestes termos, na lógica empresarial podemos entendê-lo como o processo de instrução dos funcionários nas suas tarefas e atribuição da autonomia de decisão na sua esfera de acção.

¹² A mudança é, em si mesma, um processo gerador de insegurança e *stress* nas pessoas envolvidas, sendo essencial criar e manter o impulso necessário para que ela arranque e prossiga, sem vacilações e nem riscos de retrocesso. Este é o “calcanhar de Aquiles” da reforma do sector público em Moçambique, pois ela está virada para a mudança de mentalidades.

indispensáveis se quisermos atingir bons resultados como gestores de Recursos Humanos (Abramovici *et al.*, 1989).

Para efeitos deste trabalho vamos nos guiar pela definição proposta por Chiavenato (1999), na qual ele sustenta que a Administração de Recursos Humanos trata do adequado aprovisionamento¹³, da aplicação¹⁴, da manutenção¹⁵ e do desenvolvimento¹⁶ das pessoas nas organizações.

Por fim, temos o conceito de *Motivação*, que é um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização. Werther & Davis (1983) entendem motivação como sendo o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. “Uma pessoa motivada faz uma escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vê este acto como significante para ela” (Werther & Davis, 1983:300).

De acordo com Bergamini & Beraldo (1988:38) motivação “é a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”. Estes autores caracterizam a motivação como um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a actuar, a comportar-se de determinada maneira em direcção ao mundo exterior (Bergamini & Beraldo, 1988).

Nesta mesma linha de pensamento, Gil (1994) sustenta que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um determinado objectivo. Porém, Gil (*Idem*) advoga que este objectivo nem sempre é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se no inconsciente. A motivação depende da força dos motivos (desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos).

¹³ O aprovisionamento trata da captação dos Recursos Humanos, o que envolve o recrutamento e selecção. Estes fazendo parte de um mesmo processo. A selecção do pessoal comporta a conjugação dos requisitos exigidos pelo cargo e as características apresentadas pelo candidato.

¹⁴ A aplicação consiste na descrição e análise dos cargos, avaliação do desempenho humano, etc.

¹⁵ A manutenção (retenção) tem a ver com a compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho. Este subsistema tem a ver com a motivação e satisfação dos funcionários (incentivos e aliciantes).

¹⁶ As pessoas por serem um recurso dinâmico têm a capacidade de aprender, saber e mudar de comportamento. Para isso precisa-se de formação.

Capítulo IV

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa de campo feita no Ministério do Turismo (MITUR), que consistiu em entrevistas, inquéritos e consulta de alguns documentos internos fornecidos pelos nossos entrevistados, que foram a chefe do Departamento dos Recursos Humanos (que também é chefe da Secção de Gestão de Pessoal)¹⁸; o chefe da Repartição de Formação e o seu único colega¹⁹; e o chefe da repartição da Administração do Pessoal. Fazem também parte dos resultados as informações obtidas através dos inquéritos feitos para o pessoal operante nas diferentes unidades do MITUR (conforme referido na metodologia).

Os resultados são apresentados em separado, isto é, em primeiro lugar apresentamos os resultados da entrevista com a chefe do Departamento dos Recursos Humanos e chefe da Secção da Gestão do Pessoal, conforme se referiu; em seguida apresentamos os resultados das entrevistas aos funcionários da Repartição de Formação; depois passamos a apresentar os resultados da entrevista com o chefe da Repartição da Administração do Pessoal e por fim apresentamos os resultados dos inquéritos aos funcionários das diferentes unidades, que foram feitos para avaliar o grau de satisfação com o seu trabalho. Advertimos que não apresentaremos o total das entrevistas e dos inquéritos, pois apenas seleccionamos a informação que é mais abrangente.

Os referidos resultados consistem na apresentação e caracterização das coisas tal e qual elas são, acompanhada de alguma análise que se julgar importante. O capítulo seguinte trará uma análise mais acabada e sobretudo os nossos pontos de vista ao fim desta pesquisa.

¹⁸ Sobre este aspecto teceremos os nossos comentários no capítulo que diz respeito às conclusões e recomendações.

¹⁹ A Repartição de Formação tem apenas dois funcionários, o chefe e o seu único subordinado, que na ausência do superior responde pela área de formação, daí a necessidade de entrevistar os dois.

Gil (1994) adianta ainda que os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. “São, por assim dizer, as molas da acção”. De acordo com o mesmo autor, também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades. Sendo assim, os indivíduos têm milhares de necessidades. Todas contam por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à actividade¹⁷ (*Idem*).

Motivação é um factor humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações de vivência e nele determina um movimento no sentido de evoluir do negativo para o positivo, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca ou procura (Bergamini & Beraldo, 1988).

Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa. As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Mas, a conduta de busca manifesta pelas pessoas no sentido de atender às suas carências é algo comum em todo o ser humano. O que difere e caracteriza a especificidade do processo é a forma pela qual cada um busca satisfazer as suas carências (*Idem*).

Tendo em conta que optamos pela teoria de Herzberg (teoria dos dois factores) nos é conveniente aceitar para o nosso trabalho a definição de motivação proposta por Bergamini & Beraldo (1988), que sustentam que a motivação “é a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”. Queremos aceitar que motivação é um processo intrínseco ao indivíduo e que com isso os motivos variam de pessoa para pessoa, de acordo com a situação e sobretudo a natureza do desejo.

¹⁷ Este aspecto foi desenvolvido na abordagem teórica quando fizemos menção à teoria da hierarquia das necessidades de Henry Maslow (ver capítulo 3, Páginas 13-14).

4.1. A Chefe dos Recursos Humanos e Chefe da Secção da Gestão do Pessoal.

A chefe do Departamento dos Recursos Humanos e chefe da Secção da Gestão do Pessoal está em exercício desde a criação do ministério em 2000.

Começamos por lhe perguntar o que o MITUR faz para manter os seus funcionários motivados e mais produtivos, ao que nos respondeu que o maior incentivo que o MITUR dá aos seus funcionários é a possibilidade de progressão na carreira profissional²⁰. A nossa entrevistada afirmou: *“nós criamos condições para uma boa carreira, sobretudo para os níveis superiores”*.²¹

O MITUR cria condições para que os funcionários possam se beneficiar das bolsas de estudo, optando pela formação formal e também pela técnico-profissional. A formação abrange todas as áreas do ministério, abrindo, assim, a possibilidade de todos os funcionários, independentemente dos seus sectores de afectação e respectivos locais em que se encontram poderem formar-se. *“Damos prioridade aos técnicos afectos nas províncias. Os funcionários de Maputo Cidade geralmente vão às formações quando esta for esporádica”*.²²

Os funcionários do MITUR são formados com fundos do Estado e também com a colaboração dos seus parceiros. Todos os funcionários do MITUR passam pelo Departamento dos Recursos Humanos, pois é esta a entidade que tem a responsabilidade de recrutar, seleccionar, afectar, promover, demitir e expulsar o funcionário.

“Usamos como critério para a formação, o aproveitamento pedagógico do funcionário no último nível, o seu comportamento na instituição, a necessidade do sector em que está

²⁰ O Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, aprovou o sistema de carreira e remuneração aplicável aos funcionários do Estado. As carreiras profissionais organizam-se por classes ou categorias e estas por escalões. A passagem de um escalão para outro dentro da mesma classe chama-se progressão. Isto é, chama-se progressão a passagem, por exemplo, de escalão 1 para 2, de 2 para 3, de 3 para 4, dentro da mesma classe (por exemplo C).

²¹ Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, Maputo, 13/05/2004

²² *Idem*

*afecto e a disponibilidade orçamental. Por vezes, depois do MITUR enviar as propostas, o Ministério da Educação faz a selecção final.”*²³

O MITUR apenas apoia aos funcionários para a formação superior e técnico profissional (formação específica numa área ligada ao ministério) por achar que os níveis médio, básico e elementar são de fácil acesso em todo o país e os funcionários têm a capacidade de financiar os seus próprios estudos.

Quando questionada se esta era uma das medidas da reforma do sector público, a nossa interlocutora respondeu-nos o seguinte: *“A mudança do horário de funcionamento dos órgãos do Aparelho do Estado para o horário único afecta directamente os recursos humanos, dando-lhes a possibilidade de estudarem durante a noite com mais tempo de prepararem as lições.”*²⁴

Perguntamos ainda se o horário único não criava problemas uma vez que os funcionários não têm subsídio de alimentação e tivemos a seguinte resposta: *“o salário que os funcionários recebem é suficiente para prepararem uma merenda para o intervalo de lanche no serviço”*²⁵

Outro factor motivador que a chefe do Departamento dos Recursos Humanos aponta é a segurança e a estabilidade que o Estado oferece. *“Não há dúvidas de que o emprego no Estado é seguro, basta que o funcionário consiga cumprir com as cláusulas previstas no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE)... que nós (MITUR) procuramos respeitá-las”*.²⁶

No que diz respeito ao salário como outro factor motivador, a chefe dos Recursos Humanos afirmou o seguinte: *“o funcionário conhece as condições...ele sente-se satisfeito pelas condições em que ele é aceite. Não há imposições. A pessoa aceita as*

²³ Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, Maputo, 13/05/2004

²⁴ *Idem*

²⁵ *Idem*

²⁶ *Idem*

*condições de trabalho e todo o processo é transparente. Não há outros incentivos monetários para além do salário*²⁷. *Repito, a nossa maior forma de motivar o funcionário é dando-lhe a possibilidade de formação*"²⁸

É necessário rectificar que a segurança, a estabilidade do emprego e o salário não são necessariamente um factor motivador como a chefe do Departamento dos Recursos Humanos diz, mas sim são factores de manutenção ou higiénicos, tal como refere Herzberg (*Vide* pág. 16).

É importante rectificar ainda que a segurança, a estabilidade do emprego e o salário não são necessariamente factores motivadores, mas sim pertencem ao grupo dos factores de manutenção ou higiénicos, conforme a teoria em análise de Herzberg.

Quanto à avaliação de potencial²⁹ *"cada funcionário é avaliado pelo seu superior hierárquico...superior directo. A avaliação é feita com base na prestação de contas nas suas tarefas. E, no fundo é o colectivo que avalia, uma vez que após a publicação do resultado do avaliado, todos têm o direito de protestarem num prazo de 10 dias. Sendo assim, a avaliação apesar de ser feita pelo superior hierárquico, deve ser de consenso do grupo de trabalho"*³⁰

Para a chefe dos Recursos Humanos *"conhecer o desempenho do funcionário é criar condições para elevar o funcionário baixo...baixo ou regular. Serve para promoções e carreiras. Os funcionários com maior pontuação são promovidos em primeiro plano."*³¹

²⁷ O EGFE no seu artigo 112 (*Capítulo VIII*) advoga que para além do vencimento os funcionários têm as seguintes regalias: ajudas de custos, prémios, subsídio de doença, pensões, pagamento durante a frequência de cursos ou de acções de formação profissional, subsídio por falhas e outro tipo de bónus. Portanto, todos estes subsídios são monetários, o que põe em causa a informação cedida pela chefe dos Recursos Humanos.

²⁸ Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, Maputo, 13/05/2004

²⁹ Para efeitos deste trabalho falar da avaliação de potencial é o mesmo que falar da avaliação de desempenho. Assumimos desempenho como aquelas acções e comportamentos observados nos empregados que são relevantes para a organização e que podem ser medidos em termos de competências de cada indivíduo e seu nível de contribuição na instituição (Ruíz, 1997).

³⁰ Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, Maputo, 13/05/2004

³¹ *Idem*

O impacto desta avaliação do desempenho é sem dúvidas positivo, porque traz resultados que influem directamente na vida do funcionário na instituição. Este foi um critério muito usado pelo MITUR durante os seus quatro anos de existência.

As linhas acima vão de acordo com aquilo que Ruíz (1997) nos oferece em termos de vantagens da avaliação do desempenho. Esta afecta o moral dos empregados, dá uma visão para o futuro em termos de estratégias a tomar, é uma ferramenta de comunicação entre o chefe e os empregados, gera diálogo que dantes não existia; e uma maior comunicação proporciona benefícios para todas as partes.

4.2. Repartição de Formação

Tal como dissemos anteriormente, nesta repartição encontramos dois funcionários: o chefe da repartição e um técnico que o substitui na sua ausência.

Quando questionado sobre as condições de funcionamento da Repartição de Formação, o chefe desta unidade, disse o seguinte: *“as condições são aceitáveis, tendo em conta a situação económica do país. Mas este sendo o sector de formação deveria estar mais equipado, por exemplo, falta biblioteca, onde as pessoas pudessem colher a informação sobre o turismo...ajudaria. Deste modo, para formação é preciso sair do país. A formação no local do trabalho implicaria a existência de uma biblioteca no estabelecimento. Mas a instituição também é nova.”*³²

A formação no MITUR é feita mediante o tipo de funcionários a abranger. Existem funcionários que são membros do conselho consultivo (Ministro, Secretário Permanente, Directores Nacionais e Chefes de Departamentos), para este grupo promovem-se seminários e *workshops*. *“Estes, desde 2001 até 2004 já sofreram duas capacitações, em liderança e comunicação.”*³³ Este grupo também se beneficia de cursos de curta duração (uma semana ou alguns dias) fora do país.

³² Chefe da Repartição de Formação, Maputo, 19/04/2004

³³ *Idem*

Existe um segundo grupo de funcionários: Técnicos Superiores e Profissionais (executores). Estes também participam em seminários e *workshops* nas áreas específicas de trabalho (por exemplo na área de turismo e áreas de conservação). Mas, também se beneficiam de cursos de curta e sobretudo de longa duração dentro e fora do país. Podem também beneficiar-se de bolsas de estudo para a conclusão do ensino superior.

De acordo com o chefe da Repartição de Formação, estas acções resultam da cooperação com algumas instituições (organizações que lidam com o turismo e outras ONG's). *“Mas, os funcionários do MITUR são formados pelo próprio ministério, isto é, através do Departamento dos Recursos Humanos, este é que desenvolve os planos anuais ou trimestrais de formação. Mas sendo um ministério novo, muitos dos quadros que aqui estão vêm doutros ministérios.”*³⁴

Questionando sobre os critérios e planos de formação dos funcionários, colhemos a seguinte informação: *“elabora-se um regulamento”*³⁵ *de formação dos funcionários* (regulamento de bolsas de estudo).³⁶ Quanto aos critérios de selecção, tem-se em conta as necessidades de cada sector, de acordo com o objectivo de cada curso. A direcção do ministério é solicitada a dar o seu parecer e também observa-se se existe ou não disponibilidade orçamental.

No que diz respeito aos planos de formação: *“cada sector elabora o seu plano e apresenta-o no final de cada ano para ser posto em prática no ano seguinte. E tendo em conta isso, e sobretudo as ofertas, solicitamos os candidatos, priorizamos mais as províncias, pois a nível central realizam-se vários seminários e cursos de curta duração.”*³⁷

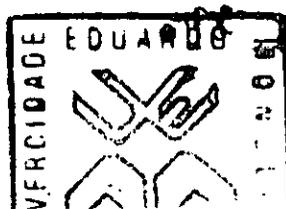
Pelo que constatámos na conversa com os funcionários da repartição de formação, estes estão muito satisfeitos com os programas de capacitação do MITUR porque dá a

³⁴ Técnico Superior N1, Repartição de Formação, Maputo, 07/05/2004

³⁵ Quando solicitamos o regulamento de bolsas de estudo informaram-nos que este ainda está na fase de elaboração e discussão interna.

³⁶ Técnico Superior N1, Repartição de Formação, Maputo, 07/05/2004

³⁷ Chefe da Repartição de Formação, Maputo, 19/04/2004



possibilidade dos funcionários progredirem nas suas carreiras, ficando em condições de competir com outros funcionários doutras entidades que exerçam funções equivalentes.

No que diz respeito aos critérios de selecção sentimos que, de certo modo, há uma discriminação positiva, na medida em que os técnicos superiores e os funcionários em geral não participam nas mesmas formações com os membros do conselho consultivo. Mesmo assim, não há uma reacção negativa por parte dos funcionários, o que revela que esta “discriminação” não constitui problema algum para os funcionários.

O objectivo da formação é: *“melhorar a qualidade de prestação de serviços ao público. Quanto mais capacitado está o trabalhador, mais motivado estará para executar com zelo as suas tarefas. Outro objectivo é garantir a promoção na carreira, melhorando a performance do funcionário, principalmente os funcionários de apoio (serventes, guardas e facheiros) que facilitam o trabalho dos outros. Quanto mais o pessoal de apoio for capacitado, maior serviço de qualidade prestará.”*³⁸

*“Capacitar os funcionários de modo a exercerem cabalmente as suas tarefas e para o preenchimento dos lugares vagos, cria uma motivação nos funcionários - capacitar significa fazer conhecer profundamente o trabalho que se desenvolve na área em que se optou, podendo mais tarde poder competir com os técnicos doutras instituições que desenvolvem o mesmo trabalho”.*³⁹

Perguntado se via motivação nos funcionários do MITUR, o chefe da Repartição de Formação começou por classificar os factores que contribuem para a motivação ou falta de motivação do funcionário: *“1. material - em termos materiais a motivação é baixa, devido a tabela salarial do sector público em geral. Isto afecta mais os funcionários das categorias mais baixas.”*⁴⁰ Depois duma pausa acrescentou o seguinte: *“o salário é importante sim. Mas às vezes as pessoas só querem emprego. E prevêm uma promoção*

³⁸ Chefe da Repartição de Formação, Maputo, 19/04/2004

³⁹ Técnico Superior N1, Repartição de Formação, Maputo, 07/05/2004

⁴⁰ Chefe da Repartição de Formação, Maputo, 19/04/2004

de modo a aspirar uma categoria superior.”⁴¹ Colocou como segundo elemento, o *factor educacional*: “este factor contribui para a promoção, e é importante”. Em terceiro plano encontramos o *ambiente de trabalho*, “é preciso criar um bom ambiente de trabalho para que se possa superar a motivação material, e isto se consubstancia em boas relações com os superiores.”⁴²

Ao que pudemos perceber nas linhas acima, o chefe da Repartição de Formação reconhece que os incentivos materiais são insignificantes sobretudo para os funcionários da base. Sustenta ainda que a promoção é um factor importante para aumentar a motivação dos funcionários. Por último, admite que o MITUR esteja a criar um bom ambiente de trabalho para melhorar o estado de espírito dos funcionários. Isto quer dizer em outras palavras que a luta ainda é em dois sentidos: criar mecanismos para que os funcionários não fiquem insatisfeitos (factores de higiene) e outros mecanismos que aumentem a satisfação dos funcionários (factores motivadores).

4.3. Chefe da Repartição da Administração do Pessoal

Perguntado sobre a evolução do quadro do pessoal de 2001 até 2004, o chefe da Repartição da Administração do Pessoal concedeu-nos a seguinte informação: “em 2000 desenhou-se um número do quadro de pessoal, e previram-se ingressos anuais para assegurar o número ideal. Em 2000 eram 53 e no final do mesmo ano o número cresceu para 83⁴³. Previam admissões: mais quarenta e dois (42) até ao fim de 2000 (totalizando 125). O que não foi possível. Em 2001 previu-se o aumento de mais 54; mais 25 em 2002; e mais 9 em 2003. Mas o desenvolvimento previsto não se verificou devido a dificuldades financeiras. Dependíamos do Orçamento do Estado. Previmos que até 2004 tivéssemos 154 (número ideal para o funcionamento) ”.⁴⁴

⁴¹ Técnico Superior N1, Repartição de Formação, Maputo, 07/05/2004

⁴² *Idem*

⁴³ Oitenta e três (83) não foi o número efectivo. Mas sim sessenta e sete (67), pois treze (13) deste universo desempenhavam funções de chefia e quando assim acontece repete-se a contagem no quadro do pessoal.

⁴⁴ Chefe da Repartição da Administração do Pessoal, Maputo, 12/05/2004

Perguntamos se o MITUR não enfrenta falta de quadros e se enfrenta qual será o procedimento a tomar. Obtivemos a seguinte resposta: *“há um défice de recursos humanos em todas as direcções do ministério, devido a falta de recursos financeiros. Há uma necessidade de alargamento do pessoal. Há uma tentativa de suprimir o défice, desenvolver os funcionários. Há um esforço de aumento dos funcionários. Estamos a fazer um estudo para alargamento do pessoal em cinco (5) anos”*.⁴⁵

No período que vai de 2000 (ano da criação do ministério) até 2004 (ano em que a pesquisa decorre) não só houve admissões, mas também houveram penas disciplinares (punições), promoções e progressões nas carreiras. É de salientar que *“as progressões têm sido difíceis por causa do orçamento, mas pretendem-se fazer neste ano para todos os funcionários”*⁴⁶. Segundo nos revelou o chefe da repartição da administração do pessoal: *“durante o período de 2001 a 2004 houve punições que já chegaram a demissão de 3 pessoas pela violação das normas previstas no Aparelho do Estado. Mas é preciso argumento e matéria suficiente para se mover um processo disciplinar. Já foram abertos acima de 5 processos. Alguns foram expulsos (2 expulsões⁴⁷ por falta de assiduidade e 3 demissões⁴⁸) por violarem os deveres dos funcionários expressos no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado.”*

No que diz respeito à motivação dos funcionários ouvimos o seguinte: *“o MITUR não faz nada mais do que aquilo que é o normal do Estado. Há uma política de motivação que é aplicada em todos os órgãos. Como ministério novo o MITUR não tem nada de novo nesse sentido. Tem apenas os incentivos gerais: as novas carreiras; desempenho; promoções; progressões. Com objectivos de estimular os funcionários. Seguem a política do Aparelho do Estado em geral, em função do orçamento. Talvez a diferença consista na agilidade, procurando garantir os direitos dos funcionários.”*⁴⁹

⁴⁵ Chefe da Repartição da Administração do Pessoal, Maputo, 12/05/2004

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ Quando expulso o indivíduo já não pode trabalhar em qualquer organismo do Aparelho do Estado.

⁴⁸ Quando demitido pode voltar ao Estado depois de 4 anos.

⁴⁹ Chefe da Repartição da Administração do Pessoal, Maputo, 12/05/2004

Ainda naquilo que são elementos motivadores, existe transporte para todos os funcionários (como direito); existe assistência médica e medicamentosa e cobertura do funeral (na morte de um ente querido ou do próprio funcionário); bónus especiais (para técnicos médios e superiores ou com formação numa área específica). O décimo e terceiro salário também é pago (como um prémio) mas não é algo permanente, pois é dado em função da disponibilidade financeira.

A avaliação do desempenho tem como objectivo apurar o desempenho dos funcionários e é feita no fim do ano. A avaliação é feita sem um nível de confiança elevado, porque não há registos. O último trimestre normalmente pode ter mais peso. Esta avaliação não espelha a realidade. Todavia, influencia na promoção e progresso (entra na média dos três anos) e se for abaixo do regular o funcionário pode não ser promovido.

Quanto à reforma do sector público: *“a política da direcção do MITUR é a dinâmica no trabalho. Evitar a burocracia excessiva do Aparelho do Estado. O Ministro foi influente, tentou ser um ministro simples. Cada um tem uma missão. Não há funcionários a mais. Todos têm um trabalho. Devido a filosofia do próprio trabalho. O número reduzido dos funcionários consegue cumprir com as funções e obrigações. Lutam para a celeridade dos processos.”*⁵⁰

4.4. Motivação dos Funcionários

Nesta parte do trabalho passamos a apresentar os resultados dos inquéritos. É de referir que inquirimos trinta (30) funcionários, seis (6) do Departamento dos Recursos Humanos e quatro (4) em cada uma das seguintes unidades: Direcção Nacional do Turismo, Direcção Nacional das Áreas de Conservação para fins Turísticos, Direcção de Promoção Turística, Direcção de Planificação e Cooperação, Departamento de Administração e Finanças e Departamento Jurídico.

⁵⁰ Chefe da Repartição da Administração, Maputo, 12/05/2004

Quando questionamos sobre as condições físicas do local de trabalho, colhemos três sensibilidades diferentes: alguns afirmam que são perfeitas, outros que são boas e a maioria que são razoáveis. Por exemplo: um funcionário considerou-as perfeitas e justificou-se nos seguintes moldes: *“são perfeitas porque tenho bom ambiente de trabalho, as instalações são limpas”*⁵¹ um dos funcionários que classificou as instalações como boas disse o seguinte: *“as instalações são boas porque foram estruturadas e bem reabilitadas e têm um aspecto apresentável”*.⁵² Dos funcionários que consideram razoáveis colhemos o seguinte: *“são razoáveis porque temos problemas de canalização e de tecto”*⁵³; *“são razoáveis porque não existe espaço, falta de material para o trabalho, etc.”*⁵⁴; *“é necessário fazer reabilitação em algumas zonas...”*⁵⁵; *“são razoáveis...ainda não oferecem condições necessárias de trabalho”*.⁵⁶

Quanto à estabilidade do trabalho quase todos funcionários responderam afirmativamente. Alguns porque o ambiente de trabalho é bom com os colegas e a maioria advoga que deve-se a natureza do vínculo com o Aparelho do Estado. Quanto aos benefícios e incentivos, os funcionários, no geral, consideram o salário irrisório e afirmam que para além deste não existem outros benefícios que o trabalhador colhe por pertencer ao MITUR. O elemento salário foi o que sem dúvida nos chamou mais atenção. Muitos trabalhadores preferiram não falar dele, por acharem que o salário é algo que só diz respeito ao funcionário, privado e sensível. De um ou de outro modo, todos tencionaram afirmar que os seus salários são baixos.

Para além do salário alguns funcionários reconhecem a existência de outros benefícios: *“formação profissional, oportunidade de adquirir outros conhecimentos”*⁵⁷. Mas, grosso modo, os funcionários afirmam que para além do salário não existem outros benefícios.

⁵¹ Técnica de Promoção, Maputo, 11/05/2004

⁵² Técnico de Turismo, Maputo, 14/06/2004

⁵³ Secretária da Direcção, Maputo, 11/05/2004

⁵⁴ Técnica Profissional de Administração Pública, Maputo, 03/06/2004

⁵⁵ Chefe do Departamento de Estudos e Projectos, Maputo, 02/06/2004

⁵⁶ Chefe do Departamento de Licenciamento, Maputo, 02/06/2004

⁵⁷ Técnica de Promoção, Maputo, 11/05/2004

Um funcionário disse-nos o seguinte: “*não recebemos nenhuma regalia, só quando se trata de morte*”.⁵⁸

A informação que se encontra no parágrafo acima contrasta com a que nos foi cedida pela chefe do Departamento dos Recursos Humanos que se mostrou muito optimista ao tratar da questão da motivação dos funcionários. No nosso entender enquanto os funcionários dizem o que sentem e o que vivem, a chefe diz aquilo que são as normas e políticas do MITUR como um órgão do Estado.

A contradição acima, revela que há insatisfação por parte dos funcionários e o inquérito que tiveram serviu de desabafo, na medida em que vêem os seus anseios frustrados. Goradas as suas expectativas, os funcionários chegam até a afirmar que não têm nenhuma regalia enquanto na realidade têm algumas como é o exemplo do transporte todos os dias.

Dos funcionários, inquiridos nenhum afirmou ter sofrido algum processo disciplinar. Outros chegaram até a afirmar que um processo disciplinar é algo que tem antecedentes e requer muita legalidade, por isso não é de qualquer maneira que se move um processo disciplinar contra um trabalhador. Segundo eles, o relacionamento com os seus superiores e colegas é óptimo. Alguns chegam até a dizer que é excelente. Porém, nem sempre as relações são óptimas, uma vez que alguns colegas pautam por atrasar o serviço dos outros. A título de exemplo um funcionário queixa-se do desleixo e falta de flexibilidade por parte de alguns colegas, o que chega a atrasar o seu próprio trabalho, pois, o departamento funciona como um conjunto.

O que temos acima não corrobora com o que o chefe da Administração do Pessoal disse quando se referia ao facto de ser um ministério novo e a sua política consistir na agilidade e evitar a burocracia excessiva do Estado (*ver página 32*).

⁵⁸ Secretária de Direcção, Maputo, 11/05/2004

O relacionamento com os chefes directos é bom, alguns chegam a dizer que é excelente, pois, trata-se de um ministério jovem e então o próprio ministro procura implementar uma dinâmica diferente da burocracia, já bem conhecida do sector público moçambicano.

Quanto à realização (satisfação com o trabalho) alguns dizem que estão realizados. Um funcionário simplificou com as seguintes palavras: “*gosto do trabalho que faço*”.⁵⁹ Outra funcionária disse-nos o seguinte: “*gosto do trabalho que faço e gostaria de fazer muito mais*”.⁶⁰ E quase todos acreditam na possibilidade de promoção. Uma funcionária disse: “*acredito porque tenho um bom director*”.⁶¹ Os que ocupam cargos de chefia, como chefes de departamentos, oferecem algumas dúvidas quanto à possibilidade de promoção.

No que diz respeito à assistência médica e medicamentosa os funcionários têm dúvidas da materialização dessa regalia. Uma funcionária disse: “*não está bem definido*”.⁶² Ao que apuramos parece-nos que esta regalia apenas se encontra documentada, pois, falta a sua materialização.

Alguns funcionários já se beneficiaram de bolsas de estudo ou de alguma capacitação por parte do MITUR, mas outros não. Uma funcionária disse-nos o seguinte: “*nunca me beneficieei duma bolsa de estudos porque ainda não fiz o nível básico*”.⁶³ Outro funcionário disse-nos: “*sim, neste momento estou a frequentar o curso de Mestrado em Comércio Internacional que é financiado pelo MITUR através do PODE (Projecto para o Desenvolvimento Empresarial)*”.⁶⁴ Outra funcionária disse: “*já frequentei o curso de Francês na Universidade Pedagógica*”.⁶⁵ Confirmando, assim, que o MITUR só atribui bolsas de estudo para o ensino superior, conforme nos revelou a chefe do Departamento dos Recursos Humanos e o Chefe da Repartição de Formação.

⁵⁹ Técnico do Turismo, Maputo, 14/06/2004

⁶⁰ Técnica de Promoção, Maputo, 11/05/2004

⁶¹ *Idem*

⁶² Secretária de Direcção, Maputo, 11/05/2004

⁶³ Técnica de Promoção, Maputo, 11/05/2004

⁶⁴ Chefe do Departamento de Licenciamento, Maputo, 02/06/2004

⁶⁵ Secretária de Direcção, Maputo, 11/05/2004

Apesar da gestora dos Recursos Humanos ter insistido que o maior incentivo que o MITUR dá, é a possibilidade de formação. Constatou-se que a tal formação não é abrangente, a maneira como este processo é levado a cabo ao invés de criar motivação nos funcionários pode até originar conflitos porque parece que merecem ser capacitados os funcionários com níveis de escolaridade mais altos e os restantes não. Aumentando assim a distância que os separava em termos de formação académica.

A avaliação que os funcionários fazem quanto ao sistema de incentivos e benefícios nos últimos anos (2001 - 2004) é negativa. Uma funcionária justifica-se: “*não existe nenhum benefício e nem incentivo, portanto, nada mudou*”.⁶⁶ Outra funcionária disse-nos o seguinte: “*por minha parte não houve mudança nenhuma, porque o Estado nunca soube incentivar o funcionário*”.⁶⁷ Alguns funcionários responderam de forma diferente: “*melhorou bastante...é necessário criar espaço para o seu enquadramento*”⁶⁸

Quanto às perspectivas futuras ouvimos as seguintes declarações: “*ainda há muito que fazer e provavelmente o processo da reforma do sector público irá introduzir uma dinâmica na administração pública em termos de incentivos e benefícios porque ainda são bastante exíguos*”.⁶⁹ Outra funcionária disse-nos: “*precisamos de trabalhar muito e com seriedade porque há muita coisa que deve mudar em termos de organização interna, o próprio sistema de trabalho e valor pelo trabalho que fazemos*”⁷⁰

⁶⁶ Técnica Profissional em Administração Pública & Técnica Profissional do Turismo, Maputo, 03/06/2004

⁶⁷ Secretária de Direcção, Maputo, 11/05/2004

⁶⁸ Técnico do Turismo, Maputo, 16/06/2004

⁶⁹ Chefe do Departamento de Licenciamento, Maputo, 02/06/2004

⁷⁰ Técnica de Promoção, Maputo, 11/05/2004

Capítulo V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Verificação das Hipóteses

Para a elaboração deste trabalho avançamos com duas hipóteses. Fica confirmada a segunda, segundo a qual, as pessoas são motivadas pela natureza de contrato que se faz com o Aparelho do Estado, por oferecer um emprego quase que vitalício, pelo facto das instituições perpetuarem-se e haver muita probabilidade do funcionário chegar à reforma. As mudanças previstas pela reforma em termos de estratégias motivacionais não vão de certo modo alterar o nível de satisfação da maior parte dos funcionários do sector público e em especial do MITUR pelo facto de privilegiarem as pessoas que ocupam os cargos mais acentuados e que tenham formação mais avançada.

A maior parte dos funcionários do MITUR são efectivos, isto significa que, não estão sob regime contratual, tendo o emprego garantido por toda vida, até à reforma. Nesses termos, muitos dos funcionários do MITUR sentem a estabilidade do emprego. As mudanças previstas pela reforma do sector público no que diz respeito à motivação dos funcionários, não abrange de forma íntegra aos funcionários do ministério. A maior parte dos funcionários têm os níveis elementar e básico, ora os maiores benefícios e incentivos previstos pela reforma para os Recursos Humanos favorecem aos funcionários com os níveis médio e superior.

Quanto à hipótese não confirmada, a primeira, é importante referir que a cultura organizacional não interfere como um factor de contingência, pelo contrário, o MITUR é um ministério novo “jovem” que tenta funcionar com uma dinâmica diferente da burocracia excessiva do Aparelho do Estado moçambicano. O que realmente acontece é que a estratégia motivacional não abrange de forma satisfatória a todos Recursos Humanos da organização. Sendo assim, esta hipótese não é corroborada pelo facto de a

estratégia motivacional corresponder a uma parcela dos servidores públicos e pelo facto do MITUR não buscar alternativas para adequar a estratégia a sua realidade.

5.2. Conclusão Geral

Depois de termos ouvido a chefe do Departamento dos Recursos Humanos e chefe da Secção de Administração do Pessoal, o chefe da Repartição de Formação, o chefe da Repartição de Administração do Pessoal e os funcionários em geral, verificamos como conclusão geral do estudo que no Ministério do Turismo (MITUR) há falta de motivação pela maioria dos funcionários. Embora haja uma estratégia de incentivos e benefícios previstos na reforma do sector público em curso no país, esta não responde de forma íntegra aos anseios da maior parte dos funcionários do ministério.

5.3. Conclusões Específicas

No que diz respeito à Gestão dos Recursos Humanos verificamos que o sistema está instalado no MITUR embora haja ainda escassez de recursos e meios para formar o pessoal. Recordando a definição de Gestão dos Recursos Humanos adoptada para este trabalho, segundo a qual Administração dos Recursos Humanos trata do adequado aprovisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas na organização (Chiavenato, 1999:11), constatamos que o aprovisionamento é feito por intermédio de nomeação ou contrato sujeitos a visto do Tribunal Administrativo e à publicação no Boletim da República (conforme prevê o artigo 23 do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, no seu Capítulo IV – Constituição da Relação de Trabalho no Aparelho do Estado) sempre que houver necessidade e disponibilidade orçamental. A aplicação é da responsabilidade da Repartição de Administração do Pessoal. A manutenção é tarefa de todo o Departamento dos Recursos Humanos. Destaca-se aqui o Factor Motivacional de modo a melhorar a qualidade de serviços e a reter os funcionários na instituição. Por fim, o desenvolvimento do pessoal é a tarefa da Repartição de Formação.

Que se melhore as instalações do local de trabalho do MITUR, precisamente no edifício principal do ministério onde funcionam o Departamento dos Recursos Humanos, de Administração e Finanças, a Direcção Nacional das Áreas de Conservação, a Direcção de Planificação e Cooperação, a Inspeção Geral do Turismo e o Gabinete do Ministro.

É verdade que o salário, por si só, não pode ser um factor motivador (conforme sustenta Herzberg, *vide pág.* 16) mas, é necessário que o salário corresponda ao trabalho realizado pelo funcionário. Portanto, é necessário que o MITUR encontre espaços dentro das normas citadas no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado de modo a rever os benefícios sociais, sobretudo os benefícios monetários e outros aliciantes⁷¹ para que possam compensar a tabela salarial.

Devem ser revistos o regulamento de bolsas de estudo e os planos de formação. É preciso que se encontrem outros critérios mais abrangentes de modo que mais funcionários possam se beneficiar das bolsas de estudo, mesmo que estas não sejam para o ensino superior, pois, já está provado que o salário é bastante exíguo para os funcionários sustentarem os seus estudos, mesmo no ensino secundário.

⁷¹ Alguns dos benefícios que podem ser revistos: direito a casa do Estado, prioridade na ocupação do parque imobiliário do Estado, direito a viatura (artigos 106, 107 e 108 do EGFE) e outros mencionados na página 27.

No que diz respeito aos factores que provocam a insatisfação nos funcionários concluímos o seguinte: os factores higiénicos ainda não respondem às expectativas dos funcionários, as condições físicas do local de trabalho não transmitem a máxima segurança pessoal, pese embora hajam instalações doutras unidades do ministério que são adequadas para um bom ambiente físico de trabalho e com o equipamento necessário. O salário é em regra geral, um factor insatisfaciente; os benefícios sociais não abrangem a maior parte dos funcionários, o que não eleva a satisfação dos mesmos. O relacionamento entre os colegas e chefes e a segurança de estabilidade do emprego faz com que não haja insatisfação neste sentido. Portanto, muitos dos factores higiénicos ou de manutenção não se encontram presentes no MITUR, se estão presentes não correspondem às expectativas, o que nos leva a concluir que haja insatisfação no seio dos funcionários. Neste ponto é importante recorrer à abordagem de Herzberg (citado por Wether & Davis, 1983) segundo a qual os factores acima referenciados insatisfazem os empregados quando não se acham presentes, mas sua presença não produz forte motivação.

Quanto aos factores satisfacientes ou motivadores constatamos que de certo modo estão implantados no MITUR. Os funcionários gostam do trabalho que fazem, sentem a possibilidade de serem promovidos apesar de ser um processo que leva muitos anos, são avaliados o que lhes transmite a importância do trabalho que fazem. Mas, a possibilidade de crescimento depende, acima de tudo, da formação e esta no MITUR é prioritária para os funcionários que têm níveis mais elevados, isto é, que já tenham feito o ensino médio, enquanto que a maior parte dos funcionários possuem o ensino primário e secundário. Isto nos leva a concluir que de certo modo haja ausência de satisfação nos funcionários. Em outras palavras, os factores motivadores não estão a responder com os anseios da maior parte dos funcionários do MITUR.

5.4. Recomendações

Para uma Gestão de Recursos Humanos mais eficaz de modo a causar uma maior motivação nos funcionários propomos:

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMOVICI et al.**, (1989). Gestão de Recursos Humanos. Editorial Presença, Lisboa.
- BERGAMINI, Cecília & BERALDO, Deobel** (1988). Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- BIROU, Alain** (1982). Dicionário de Ciências Sociais. Editora Dom Quixote, Lisboa.
- CAMARA et al.**, (1998). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Editora Dom Quixote, Lisboa.
- CAMAY, Piroshaw & GORDON, Anne** (1997). Módulos de Gestão das ONG's. 1º Caderno, Link, Maputo.
- COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO – CIRESP** (2001). Reforma do Sector Público: Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001 – 2011. 5 de Junho de 2001, Maputo.
- CHIAVENATO, Idalberto** (1995). Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 3ª Edição, Editora Atlas S.A., São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto** (1999). Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 4ª Edição, Editora Atlas S.A., São Paulo.
- CURY, António** (1988). Organização e Métodos: Perspectiva Comportamental e Abordagem Contigencial. 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- DO AMARAL, Wanda** (1999). Guia para apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Gráduação. 2ª Edição Revista, Livraria Universitária, UEM, Maputo.

GIL, Ato Carlos (1994). Administração de Recursos Humanos. Um enfoque profissional. Atlas Editora, São Paulo.

HAMPTON, David R. (org.) (1991). Administração. Comportamento Organizacional. McGraw-Hill Editora, São Paulo.

JAMESON, Samuel (org.) (1963). Administração de Pessoal. Vol. IV, 2ª Edição, Fundação Gertúlio Vargas, Brasil.

MNF (1997). Directrizes para o Desenho, Monitoragem e Avaliação de Programas. Helsínquia (S/d).

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, LucVan (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2ª Edição, Gradiva, Lisboa.

REIS, António *et al.*, (1996). Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (Anotado). Ministério da Administração Estatal, República de Moçambique.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (2000). Boletim da República. 1ª série, Decreto Presidencial n.º 1/2000, de 17 de Janeiro.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (2000). Boletim da República. 1ª série, n.º 20, Decreto Presidencial n.º 9/2000, de 23 de Maio.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (2000). Boletim da República. 1ª série, n.º 37, Diploma Ministerial n.º 126/2000, de 13 de Setembro.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (1998). Boletim da República. 1ª série, Diploma Ministerial n.º 64/1998, de 3 de Dezembro.

ROCHA, Oliveira (1997). Gestão de Recursos Humanos. Editorial Presença, Lisboa.

RUÍZ, Karla (1997). “La Importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones”. SA. In [http:// WWW.monografias.com/ trabajos16/ administracion-del-desempeno.html](http://WWW.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno.html)

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward (1985). Administração. 5ª Edição, Editora Printece-Hall, Rio de Janeiro.

TENÓRIO, Fernando (org.) (1998). Gestão de ONG's: Principais Funções Gerenciais. 2ª Edição, Fundação Gertúlio Vargas, Rio de Janeiro.

UNIDADE TÉCNICA DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO – UTRESP (2001). Estratégia Anti-Corrupção. 20 de Outubro de 2001, Maputo.

UNIDADE TÉCNICA DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO – UTRESP (2002). Estudo sobre o papel do sector público, o processo de políticas públicas, a estratégia de descentralização e desconcentração e a formação e capacitação institucional em Moçambique. Draft para discussão. Maio de 2002, Maputo.

VALÁ, Salim (1999). Promoção de Organização Local e Comunicação Rural. Uma proposta de plano de acção. Maputo.

WERTHER, William & DAVIS, Keith (1983). Administração de Pessoal e Recursos Humanos. Editora McGraw-Hill, Rio de Janeiro.

Anexos



Anexo 1

Guiões de Entrevistas

Guião de Entrevista para a Chefe do Departamento dos Recursos Humanos e Chefe da Secção da Gestão do Pessoal.

1. Identificação.
2. Quantos funcionários tem o Ministério do Turismo? (sua distribuição e respectivas categorias).
3. Quais as carreiras específicas para o sector (e o ministério no geral)? Quais os critérios para a mudança de carreira?
4. Quais os componentes da função manutenção no Ministério do Turismo? O que o Ministério do Turismo faz para manter os seus funcionários?
5. Quais os critérios para a promoção dos funcionários? E qual será o objectivo?
6. O que tem feito como chefe dos recursos humanos para motivar os funcionários?
7. Acha que os funcionários vêem as suas necessidades satisfeitas?
8. Para além dos critérios previstos no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, que critérios o Ministério do Turismo tem para a remuneração dos funcionários e em que circunstâncias?
9. Considera o salário como o maior factor motivacional? Qual será a diferença entre o salário e os restantes benefícios?
10. Quais são os benefícios, para além do salário, que um funcionário tem por trabalhar no MITUR?
11. Se o salário é um importante factor motivacional? Como é que o Ministério do Turismo consegue motivar os seus funcionários, sendo baixos os salários em vigor no Aparelho do Estado, se comparados com os do sector privado?
12. Qual é a estratégia motivacional usada pelo Ministério do Turismo?
13. De acordo com a estrutura orgânica do Ministério do Turismo podemos assumir que os funcionários são motivados por diversas necessidades. Acha que é possível motivar a pessoas com cargos diferentes e sobretudo com necessidades também diferentes?

14. De acordo com a apresentação da proposta para a reforma salarial à VIII reunião do CIRESP, a reforma do sector público prevê o aumento salarial de forma selectiva. Fale desta questão ao nível do ministério? Grosso modo dos funcionários deste ministério (como no resto do Aparelho do Estado) são do nível básico e elementar. Estes certamente que não serão beneficiados pelo aumento salarial. Como vê esta situação?
15. Remuneração ligada ao desempenho. O que isto pode significar para o Ministério do Turismo? Qual é o grau de confiança da avaliação do desempenho?
16. Considera a formação e a capacitação como formas de motivação?
17. O que dizer das carreiras profissionais?
18. Com a Reforma do Sector Público, em curso no país, pretende-se que este esteja virado ao cidadão. O que isto significa para o MITUR?
19. O que o MITUR tem feito para responder aos desafios colocados pela reforma do sector público, no que diz respeito aos recursos humanos?
20. Em que medida a reforma do sector público irá aumentar a motivação dos funcionários do Ministério do Turismo? De que forma? O que mudou desde 2001 até hoje?
21. Qual é o mecanismo usado pelo Ministério do Turismo para coordenar a gestão do pessoal com os órgãos locais (Direcções Provinciais e Distritais) e instituições subordinadas (escolas de turismo e outras instituições)?

Guião de Entrevista para o Chefe da Repartição de Administração do Pessoal

1. Identificação.
2. Como vê o quadro do pessoal do ministério hoje?
3. Há alguma previsão de alargamento do quadro do pessoal?
4. No período que se estende de 2001 a 2004 quais foram as movimentações que decorreram no ministério? (admissões, promoções, demissões). Quais foram os critérios?
5. Qual é a política de quadros do sector?
6. O que tem feito para manter os funcionários mais motivados e mais produtivos em termos de realização do trabalho?
7. Pode falar das aposentações, pensões, bónus, rendibilidade e subsídio de morte nos últimos 4 anos?
8. Como é feita a avaliação de desempenho dos funcionários? E qual é o objectivo?
9. Existe algum manual de procedimentos para a correcta administração do pessoal?
10. Como vê a questão da administração do pessoal do ministério no contexto da reforma do sector público?

Guião de Entrevista para o chefe da Repartição de Formação

1. Identificação.
2. O que o Ministério do Turismo tem feito de modo a desenvolver os seus funcionários e como?
3. Qual é a base tida em conta para formar o pessoal? Quais os critérios?
4. Quem forma os funcionários do Ministério do Turismo?
5. Como são feitos os planos de formação e quem os faz? Em cada repartição do ministério existe um plano ou emana deste?
6. O Ministério do Turismo tem atribuído bolsas de estudo? Desde 2001 até esta data já atribuiu a quantos funcionários? Com que critérios? O Ministério do turismo terá um plano de bolsas de estudo?
7. Será que a formação é um factor de motivação?

Anexo 2

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Pesquisa de Campo

Tema: *Gestão dos Recursos Humanos no Ministério do Turismo (MITUR).*

Por: *Hélder Machango*

INQUÉRITO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO MITUR

1ª Parte: Identificação

1. Categoria que ocupa.....
2. Ano de Ingresso no Aparelho do estado.....
3. Ano de Ingresso no MITUR.....
4. Quais foram os categorias que ocupou desde que entrou no MITUR?.....
.....
.....
.....
.....
5. Se respondeu afirmativo em 4, indique os motivos.....
.....
.....
.....
.....

2ª Parte: Condições de Trabalho

1. Como classifica as instalações no seu local de trabalho?.....
Justifique.....
.....
2. Sente o seu trabalho estável? Porquê?.....
3. Já sofreu algum processo disciplinar? Se já detalhe o sucedido.....
.....
.....
4. Como classifica o seu salário?.....
5. Para além do salário quais são os outros benefícios e incentivos que o Ministério oferece?.....
.....
.....
6. Como vê as relações com os seus colegas de trabalho?.....
7. Relacionamento com os seus superiores (chefes directos):.....
8. Sua satisfação com o trabalho (realização):.....
.....
9. Acredita que tenha alguma possibilidade de promoção?.....
.....
10. Como vê a assistência médica e medicamentosa e as restantes regalias (transporte, subsídio de morte de algum familiar, etc.):.....
11. Já se beneficiou de alguma bolsa de estudos ou uma capacitação por parte do MITUR? Se já quando e como foi seleccionado?.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3ª Parte:

Como vê a instituição nos últimos quatro anos (2001-2004) no que diz respeito aos incentivos e benefícios? O que mudou e em que medida?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MUITO OBRIGADO

Maputo,.....de.....de 2004

Anexo 3

LISTA DOS FUNCIONÁRIOS DO MITUR AFECTOS NA CIDADE DE MAPUTO

| Categorias | Total de Funcionários |
|---|------------------------------|
| Especialistas | 2 |
| Técnicos Superiores de N1 | 14 |
| Técnicos Superiores de N2 | 7 |
| Técnicos Profissionais em Administração Pública | 8 |
| Técnicos Profissionais | 11 |
| Técnicos | 12 |
| Assistentes Técnicos | 9 |
| Auxiliares Administrativos | 12 |
| Agentes de Serviço | 11 |
| Auxiliares | 7 |
| Técnicos Superiores de Turismo N1 | 6 |
| Técnicos Superiores de Turismo N2 | 4 |
| Técnicos Profissionais de Turismo | 8 |
| Inspector Superior | 1 |
| Inspectores Técnicos | 3 |
| Auditores | 2 |
| Docentes de N1 | 3 |
| Docentes de N2 | 1 |

Anexo 4

LISTA DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

| Categoria | Cargo/ Unidade de Trabalho |
|--------------------------------|---|
| Técnica Superior do Turismo N1 | Chefe do Departamento dos Recursos Humanos & Chefe da Secção da Gestão do Pessoal |
| Técnico Superior N2 | Chefe da Repartição de Administração do Pessoal |
| Técnico Superior N1 | Chefe da Repartição de Formação |
| Técnico Superior N1 | Repartição de Formação |

LISTA DOS FUNCIONÁRIOS INQUIRIDOS

| Categoria | Unidade de Trabalho |
|---|--|
| Técnico Profissional do Turismo | Depto. do Recursos Humanos |
| Técnicos Profissionais em Ad. Pública (2) | Depto.. do Recursos Humanos |
| Auxiliar Administrativo "motorista" | Depto.. do Recursos Humanos |
| Agentes de Serviço "contínuos" (2) | Depto.. do Recursos Humanos |
| Técnicos Profissionais em Ad. Pública (2) | Depto.. de Administração e Finanças |
| Assistente Técnico | Depto.. de Administração e Finanças |
| Auditor | Depto.. de Administração e Finanças |
| Técnico Superior N1 | Dir. Nacional das Áreas de Conservação |
| Assistente Técnico | Dir. Nacional das Áreas de Conservação |
| Docentes de N1 (2) | Dir. Nacional das Áreas de Conservação |
| Técnico Superior N1 | Dir. Nacional do Turismo |
| Auxiliar | Dir. Nacional do Turismo |
| Inspector Técnico | Dir. Nacional do Turismo |
| Técnico Profissional do Turismo | Dir. Nacional do Turismo |
| Técnico Superior de N1 | Depto.. Jurídico |
| Técnicos (3) | Depto.. Jurídico |
| Técnico Superior do Turismo N1 | Dir. de Promoção Turística |
| Técnico Profissional do Turismo | Dir. de Promoção Turística |
| Técnico do Turismo | Dir. de Promoção Turística |
| Técnico de Promoção | Dir. de Promoção Turística |
| Técnico Profissional do Turismo | Dir. de Planificação e Cooperação |
| Técnico Superior do Turismo | Dir. de Planificação e Cooperação |
| Técnicos Profissionais (2) | Dir. de Planificação e Cooperação |

Anexo 5

MINISTÉRIO DO TURISMO: CRIAÇÃO, ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E ORGANIZAÇÃO INTERNA.

1. Criação

O Decreto Presidencial nº 1/2000, de 17 de Janeiro, extingue o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo e cria o Ministério do Turismo.

Ao abrigo do disposto na alínea c) do artigo 121 da Constituição, o Presidente da República decreta que o Ministério do Turismo é o órgão central do Aparelho do Estado que dirige e planifica a execução das políticas nos domínios das actividades turísticas, da indústria hoteleira e similar, bem como nas áreas de conservação para fins de turismo.

2. Atribuições

O Decreto Presidencial nº 9/2000, de 23 de Maio, define as seguintes atribuições e competências do MITUR:

São atribuições do MITUR, nomeadamente:

1. A promoção do desenvolvimento sustentável do turismo com vista a contribuir para o desenvolvimento económico e social do país;
2. A promoção da conservação da fauna bravia na sua utilização como uma das componentes necessária para o desenvolvimento do turismo;
3. Contribuição para o aumento das receitas do Estado através da promoção e desenvolvimento do turismo interno e externo;
4. A promoção do aumento de oportunidades de emprego com vista a garantir uma melhoria do nível de vida das populações;

5. O incentivo do desenvolvimento do turismo com vista a contribuir para o reforço da unidade nacional, para melhor conhecimento do país pelos cidadãos e para o intercâmbio cultural com outros povos;
6. A contribuição para o estabelecimento de uma política de licenciamento para a expansão da prática do jogo em estabelecimentos hoteleiros e similares, tendo em vista o aumento da qualidade da oferta turística nacional e arrecadação de receitas para a economia moçambicana;
7. A promoção da formação de profissionais com vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo sector do turismo.

3. Competências

Para a prossecução das atribuições definidas, de acordo com o mesmo Decreto Presidencial (nº 9/2000), o MITUR tem as seguintes competências:

1. No domínio das actividades turísticas, da indústria hoteleira e similar:
 - a) Orientar, disciplinar e apoiar o desenvolvimento na actividade turística, indústria hoteleira e similar;
 - b) Definir e propor a aprovação de políticas e estratégias de desenvolvimento do turismo e da indústria hoteleira e similar e garantir a sua aplicação efectiva;
 - c) Regulamentar, licenciar, fiscalizar e acompanhar o exercício das actividades turísticas, indústria hoteleira e similar;
 - d) Propor a criação de zonas de turismo;
 - e) Coordenar e apoiar as actividades de informação e promoção do turismo nacional no país e no estrangeiro.
2. No domínio das áreas de conservação para fins de turismo:

- a) Definir, em coordenação com outros órgãos do Estado, os termos e condições para a gestão turística das zonas de conservação em parceria com os sectores públicos e privados;
- b) Licenciar, fiscalizar e acompanhar a exploração das áreas de conservação sob a sua gestão;
- c) Estudar e propor, em coordenação com outros sectores, a criação de zonas de protecção parcial para o turismo.

4. Organização Interna

Para a realização das suas atribuições e competências, e de acordo com o Diploma Ministerial nº 126/2000, de 13 de Setembro, que define o Sistema Orgânico, o MITUR comporta as seguintes áreas de actividade:

- a) Actividades turísticas;
- b) Indústria hoteleira e similar;
- c) Áreas de conservação para fins de turismo;
- d) Inspecção do turismo.

E de acordo com o mesmo diploma (nº 126/2000) o MITUR tem os seguintes órgãos:

- a) Direcção Nacional do Turismo;
- b) Direcção Nacional das Áreas de Conservação para fins Turísticos;
- c) Direcção de Promoção Turística;
- d) Direcção de Planificação e Cooperação;
- e) Inspecção geral do Turismo;
- f) Departamento dos Recursos Humanos;
- g) Departamento de Administração e Finanças;
- h) Departamento Jurídico;
- i) Gabinete do Ministro.

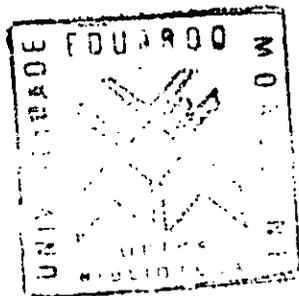
A nível local, de acordo com o grau de desenvolvimento da actividade do sector, o MITUR terá os seguintes órgãos:

- a) Direcções ou serviços provinciais¹;
- b) Direcções ou serviços distritais².

O MITUR tem as seguintes instituições tuteladas:

- a) Fundo Nacional do Turismo;
- b) Hotel Escola Andaluçia.

Para efeitos deste trabalho, e de acordo com os nossos objectivos, apenas iremos espelhar as funções do Departamento dos Recursos Humanos, no capítulo seguinte.



¹ As Direcções provinciais já existem, com a excepção de Maputo Cidade e Província.

² As Direcções ou serviços distritais ainda não existem.