



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Faculdade de Economia
Programa de Doutoramento em Gestão

JUMA ABIBO PACUNETE MUSSA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO SECTOR PÚBLICO MOÇAMBICANO**

Orientador: Prof. Doutor Albino Alves Simione

Co-orientadora: Prof^a. Doutora Josenilde Mário Janguia

Maputo, Julho de 2026



Faculdade de Economia
Programa de Doutoramento em Gestão

JUMA ABIBO PACUNETE MUSSA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO SECTOR PÚBLICO MOÇAMBICANO

Tese a ser apresentada no programa de
Doutoramento em Gestão, na Faculdade de
Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Área de concentração: Gestão de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Doutor Albino Alves Simione

Co-orientadora: Prof^a. Doutora Josenilde Mário Janguia

Maputo, Abril de 2026

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que esta tese nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que a tese constitui o resultado do meu labor individual. Esta tese é apresentada em cumprimento dos requisitos previstos para obtenção do grau de Doutor em Gestão na Faculdade de Economia na Universidade Eduardo Mondlane.

Juma Abibo Pacunete Mussa

DEDICATÓRIA

À memória dos meus pais,

Abibo Pacunete Mussa e Anifa Emane

*À minha família, especialmente à minha esposa e
aos meus filhos, pela tolerância das minhas ausências no
período da formação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial atenção, ao Prof. Doutor Albino Alves Simione, pela paciência e ensinamento durante este tempo. Estou inteiramente grato pela sua disponibilidade e por me ter conduzido para a concretização da pesquisa, tenho certeza de que ganhei um amigo, um irmão e um parceiro na investigação científica. O meu agradecimento é extensivo à Profa. Doutora Josenilde Mário Janguia, pela dedicação, paciência e acompanhamento durante as fases mais difíceis da pesquisa, o meu muito obrigado (*Khochukuro*). A minha persistência, a força e a coragem de seguir em frente com este estudo foram inspirados na minha família, a quem, desde já, agradeço bastante: à minha amada esposa, Cremilda Adelina Chiluvane, pelas dicas e sugestões a mim prestadas.

O meu agradecimento é extensivo aos meus filhos, Abibo Juma, Yula Cristina Rofino, Sheila Juma, Kene Juma e Maura Rofino e aos meus irmãos, Sule, Abu, Amina e Abiba e Velho Amisse pela força, encorajamento, paciência imensurável ao longo de todo período de formação.

Um agradecimento especial vai para o Prof. Doutor Joel das Neves Maurício Tembe, ao Prof. Doutor Orlando Quilambo, ao Prof. Doutor Fernando Lichuche, ao Prof. Doutor Caixote e, por último, ao Prof. Doutor Firmino Mucavel, que a paz esteja com ele, pois foi fundamental durante o processo de formação. Gostaria, também, de endereçar os meus agradecimentos, ao Senhor Inocêncio F. J. Impissa, Vice-Ministro do MAEFP, à Senhora Victória Diogo e ao Prof. Doutor José Chichava, Recardo Malampa, por terem acreditado na pesquisa, tendo-se disponibilizado para o apoio e encorajamento. Os meus agradecimentos aos colegas e amigos da Faculdade de Economia, Cecílio Sardinha, António, Vick, Zita entre outros, pelo encorajamento e força nos momentos difíceis da formação, com os quais troquei impressões que muito ajudaram na etapa final do curso. Assim como a minha médica Alda Menete e aos meus amigos Nelson, Malamba, Mboa, Etelvina Matusse, Rosa Jorge, tio Tiago, tia Silvia, Célia e Marime entre outros.

Por fim, os meus sinceros agradecimentos vão para todos os funcionários da DRH-UEM, DF-UEM e da AHM, com maior atenção ao Mestre Malipa, Lic. Bartolomeu D. Cuamba, Mestre Josefina M. Consolo, Doutor Simão Jaime e Lic. Alexandrina. De igual forma, aos funcionários do MEF, MAEFP e as instituições tuteladas.

Obrigado,

Khochukuro ou Assante

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO

O Júri composto pelos Docentes

reuniu-se para apreciar a Tese de Doutorado em Gestão, orientação Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, intitulada: **Alinhamento Estratégico: Sistema de Remuneração e Competências Individuais** e decidiu atribuir ao Doutorando **Juma Abibo Pacunete Mussa** a classificação de _____ com a expressão numérica de _____.

Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane. ____ de _____ de 2026

NOME
(Presidente)

NOME
(Examinador - Arguente)

NOME
(Examinador - Arguente)

NOME
(Examinador - Arguente)

NOME
(Supervisor)

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	I
DEDICATÓRIA	II
<i>À MEMORIA DOS MEUS PAIS,</i>	II
AGRADECIMENTOS	III
DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO	IV
ÍNDICE	V
LISTA DE QUADROS.....	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VII
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMO.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	3
1.1 Delimitação do Tema	9
1.2 Problema de Pesquisa	11
1.3 Objectivos do Estudo	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 Motivação para a Investigação.....	14
CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. Conceptualização e Visão sobre Gestão Estratégica e Recursos Humanos.....	17
2.2. Modelos de Gestão de Estratégica de Recursos Humanos	22
2.3 O Alinhamento Estratégico no Processo de Gestão de Recursos Humanos	23
2.4 Competências Individuais e sua Contribuição para o Desempenho das Organizações	27
2.4.1 Barreiras da Aplicação do Modelo de Gestão Estratégica e Competências Individuais no Sector Público	34
2.5 A Gestão de Recompensas e Sistemas de Remuneração	37
2.7 Literatura Empírica	41

2.8 Base Teórica, Apreciação Crítica e Articulação dos Constructos de Revisão Adoptados	31
2.9 Panorama da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Sector Público Moçambicano ...	37
2.9.1 Enfoque dos Estudos da Gestão Estratégica de Pessoas em Países Africanos de Língua Portuguesa	45
 CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA.....	48
3.1. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas	48
3.2. A Caracterização de Pesquisa	45
3.3. O Método de Pesquisa	47
3.4. A Colecta de Dados	48
3.5. O Tratamento e Análise de Dados	56
 CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	56
4.1 O Carácter Normativo das Inovações da Reforma da ERDAP em Moçambique.....	57
4.1.1 As Iniciativas da Gestão Estratégica de RH: Desenvolvimento do Capital Humano	59
4.1.2 A Estrutura Funcional do Modelo Estratégico: Incorporação da Gestão Estratégica de Pessoas	63
4.2 Carácter Operacional das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	67
4.2.1 A Valorização das Competências Individuais: Vectores da Melhoria do Desempenho ..	68
4.2.2 O Sistema de Remunerações Público: Enquadramento e Recompensas dos Funcionários	75
 CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO	128
REFERÊNCIAS.....	133
LEGISLAÇÃO	142
APÊNDICE 1.....	145
ANEXOS	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas da GERH.....	21
Quadro 2: Abordagem anglo-saxónica e francófona sobre competência	28
Quadro 3: Prespectiva de evolução do debate teórico sobre a pesquisa de CI	28
Quadro 4: Formas de remuneração	40
Quadro 5: Resumo das pesquisas realizadas.....	28
Quadro 6: Descrição dos marcos da evolução institucional do sector público moçambicano.	38
Quadro 7: Definição constitutiva e operacional as categorias analíticas.....	44
Quadro 8: Respondente da pesquisa	52
Quadro 9 : Descrição e caracterização da amostra	53
Quadro 10: Apresentação do <i>corpus</i> da análise da pesquisa.....	57
Quadro 11: Normas sobre a implantação da GERH no sector público moçambicano.....	61
Quadro 12: Normas sobre o sistema de remunerações no sector público moçambicano	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da gestão estratégica.....	20
Figura 2: Competência como fonte de valor para organização e indivíduo.....	31
Figura 3: Dimensões das competências individuais.....	32
Figura 4: Mecanismo de implementação mais específica da CI.....	33
Figura 5: Articulação entre a NGP e constructos do Estudo.....	37
Figura 6: Marcos de reformas institucionais no sector público moçambicano, 1975-2009..	57
Figura7: Resultados da implementação do modelo de GERH no âmbito da ERDAP.....	60
Figura 8: Metodologia de enquadramento na TSU	78
Figura 9: Fundamentos para reforma do sistema de remuneração do sector público	80
Figura10: Alinhamento estratégico entre SR e CI	88

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Demonstrativo orçamental de pagamento de salários em Meticais.....	86
--	----

LISTA DE ACRÓNIMOS

Abreviatura	Designação
AE	Alinhamento Estratégico
AP	Administração Pública
BM	Banco Mundial
CED-SIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CED	Classificação Económica das Despesas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CM	Conselho de Ministros
CIRESP	Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público
CIRAP	Comissão Interministerial da Reforma de Administração Pública
CME	Comissão Multisectorial de Enquadramento
CI	Competência Individual
DNGERHE	Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Estado
DNDAP	Direcção Nacional de Desenvolvimento de Administração Pública
DNCP	Direcção Nacional da Contabilidade Pública
DNPO	Direcção Nacional de Planificação e Orçamentação
DTSID	Direcção de Tecnologia, Sistema de Informação e Documentação
ERDAP	Estratégia da Reforma de Desenvolvimento de Administração Pública
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
E-CAF	Cadastro Electrónico dos Funcionários e Agentes do Estado
EGFE	Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
EUA	Estados Unidos de América
E-SNGRHE	Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado
FMI	Fundo Monetário Internacional
FP	Fundos Públicos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GERHE	Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado
GPC	Gestão Por Competências
IP	Instituto Público
IGAP	Inspeção Geral de Administração Pública
ISAP	Instituto Superior de Administração Pública

MAEFP	Ministério de Administração Estatal e Função Pública
MAE	Ministério de Administração Estatal
MEF	Ministério da Economia e Finanças
MFP	Ministério da Função Pública
MGPC	Modelo de Gestão por Competência
MGERH	Modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos
NGP	Nova Gestão Pública
PDRHE	Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado
PRE	Programa de Reabilitação Económica
REGFAE	Regulamento do Estado Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
RH	Recursos Humanos
SC	Sistema de Carreira
SCR	Sistema de Carreira e Remuneração
SR	Sistema de Remuneração
SNGRH	Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos
TSU	Tabela Salarial Única
UJC	Universidade Joaquim Chissano
UTRESP	Unidade Técnica da Reforma do Sector Público
VBR	Visão Baseada em Recursos

RESUMO

O presente trabalho teve como objectivo compreender como se efectiva o alinhamento estratégico entre o sistema de remunerações e as competências individuais no âmbito do modelo de gestão estratégica de recursos humanos no sector público moçambicano. A intenção foi deslindar no quadro das medidas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos GERH implantadas, de que forma é concretizada a articulação entre o Sistema de Remunerações (SR) em vigor e as Competências Individuais (CI) requeridas para o eventual enquadramento dos funcionários nos cargos e funções na administração pública no país. Essencialmente, buscou-se o exame relativo ao Alinhamento Estratégico(AE) efectuado nas normas que visam assegurar a implantação do modelo GERH no âmbito do Estado, para observar de que forma essas duas dimensões têm sido incorporadas no processo de reformas institucionais e transformações estruturais em curso desde o ano de 2012, com a implementação da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2012-2025). Tratou-se, pois, de através das concepções teóricas propostas pela corrente da *New Public Management* (NPM) lançar mão aos seus pressupostos que apontam para a aplicação ao nível do sector público de mediadas e padrões de gestão que têm na estratégia uma de suas apostas centrais para elevação dos resultados e melhoria da qualidade de actuação da administração pública. Metodologicamente, tendo em vista o alcance do objectivo da investigação, adoptou-se uma abordagem qualitativa de cunho essencialmente interpretativo do fenómeno pesquisado. É um estudo que se classifica como descritivo e exploratório sobre como aspectos relacionados à remuneração e às competências dos funcionários são materializados no modelo de GERH no quadro da implementação da ERDAP, e apoiado no método de estudo de caso, tendo como unidades de análise os Ministérios da Administração Estatal e Função Pública e da Economia e Finanças, ambos com atribuições e responsabilidades directas na definição de normas voltadas à Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao nível do Estado. A recolha de dados foi assegurada por pesquisa de campo e compreendeu fontes primárias que envolveram a realização de entrevista semiestruturada com respondentes considerados essenciais para a busca de informação pretendida para o desenvolvimento da pesquisa e fontes secundárias compreenderam o manancial de documentos oficiais, nomeadamente normas e directrizes sobre a GRH assim como relatórios institucionais focalizados na temática. O processo de análise de dados se baseou na técnica de análise de conteúdo para as falas e análise temática para os textos depois de transcritas, codificadas e categorizadas com recurso ao *software MAXQDA*. Os resultados da pesquisa evidenciam que no geral no período pesquisado, é feita avaliação positiva da implementação de acções na componente de RH da ERDAP. Apesar disso, o modelo de GERH adoptado não procede ainda o alinhamento estratégico entre o SR e CI, portanto, as normas que traduzem as políticas e práticas adjacentes a essas duas dimensões ainda não integram o seu funcionamento de acordo com as concepções e padrões da NPM. Constatou-se igualmente haver necessidade de introduzir aperfeiçoamentos na estruturação do órgão central responsável pela GERH, para a efectividade do curso das reformas pretendidas, assim como de se assegurar que o Programa de Capacitação Descengtralizada (PCD) adoptado favoreça na area de RH a profissionalização e desenvolvimento de competências para a melhoria do desempenho e realização dos objectivos do sector público.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Alinhamento Estratégico, Sistema de Remuneração, Competências Individuais e Sector Público.

ABSTRACT

This study aimed to understand how strategic alignment occurs between the remuneration system and individual competencies in the Mozambican public sector, within the context of Strategic Human Resource Management (SHRM). The intention was to elucidate, within the framework of the SHRM measures implemented, how the articulation between the current Remuneration System (RS) and the Individual Competencies (IC) required for the eventual placement of civil servants in public service positions and functions is achieved. Essentially, the study sought to examine the strategic alignment carried out in the regulations aimed at ensuring the implementation of the SHRM model within the State, to observe how these two dimensions have been incorporated into the process of institutional reforms and structural transformations underway since 2012, with the implementation of the Public Administration Reform and Development Strategy (ERDAP, 2012-2025). The theoretical framework is the New Public Management approach, whose theoretical assumptions indicate that, to improve the quality of public administration performance, management measures and standards based on strategy should be applied in the public sector. Methodologically, in order to achieve the previously defined objective of the research, a qualitative approach was adopted, as it is essentially interpretive of the phenomenon under study. This is a descriptive and exploratory study on how aspects related to the remuneration and skills of civil servants are implemented within the framework of the ERDAP (State Remuneration and Development Strategy for Public Administration), and is supported by a multiple case study method. The units of analysis are the Ministries of State Administration and Public Service and of Economy and Finance, both with direct responsibilities in defining norms related to the management of state human resources. Data collection was ensured through field research and involved primary and secondary sources. The former involved conducting semi-structured interviews with respondents considered essential for obtaining the information needed for the research. Regarding the latter, the study involved searching for information in the body of official documents, namely norms and guidelines on HRM (Human Resources Management) as well as government reports focused on the topic. Similarly, non-participant observation was conducted during the study. The data analysis process was based on content analysis techniques using MaxQd software, after the interviews and documents were transcribed, coded, and categorized. The research results indicate that, in general, government agencies have a positive assessment of the ERDAP (Employee Performance Development Plan) during the period of implementation of actions in the HR component. Despite this, the study found a need to introduce improvements in the structure of the central body responsible for HR management, for the effectiveness of the intended reforms, as well as to ensure that the adopted HR Development Plan favors strategic alignment between the Regional Secretariat and the Internal Commission. Furthermore, the operationalization of the Personnel Development Plan should be based on the real needs of the institutions, since competencies are defined according to the objectives of the body; all training is geared towards this end.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Strategic Alignment, Compensation System, Individual Skills, and Public Sector.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas as organizações empresarias e públicas testemunharam mudanças intensas importantes com impacto directo nos padrões e práticas de gestão administrativa, podendo ser destacadas as ocorridas na área de Recursos Humanos (RH). As referidas mudanças são impulsionadas tanto pela conjuntura da globalização quanto pelo rápido desenvolvimento tecnológico, gerando destes feitos desafios na estruturação e funcionamento das organizações.

Nesse contexto, a actividade de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem ganhado relevância crescente como campo de estudos interessados nos fenómenos que envolvem as organizações e o modo como lidam com o recurso mais valioso nelas integrado, que são as pessoas. Considerando, pois, a relevância que as pessoas possuem dentro das organizações, actualmente, a GRH tem incorporado novas abordagens e vertentes práticas e de investigação, com especial destaque para a abordagem da estratégia, como fundamental para a maximização do capital humano tendo em vista o alcance dos objectivos pretendidos.

Antigamente a GRH limitava-se a uma abordagem linear dos processos que lhe são inerentes, tendo-se observado uma mudança nesse enfoque quando instrumentos estratégicos começaram a ser disseminados em todas as esferas de gestão (Sousa et al. 2025). Como reflexo disso, o aparecimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) se estabeleceu como um dos prismas que se destaca na gestão contemporânea das organizações, visto que veio reforçar o carácter estratégico que as pessoas detêm no mundo das organizações tanto privadas quanto públicas.

Na mesma perspectiva, a literatura compreende a GERH como instrumento ao serviço das organizações, sendo encarada a partir de diferentes visões ou perspectivas teóricas, nomeadamente, as de teor mais normativo, as que privilegiam a abordagem descritiva funcional, e por fim aquelas que se identificam com o viés mais crítico e descritivo comportamental (Legge, 2005). A vertente normativa analisa a GERH como devia ser e não como ela é. Por sua vez, a vertente descritiva funcional busca apresentar o entendimento de aplicação dos pilares da estratégia, e por fim a vertente crítica e descritiva comportamental enfatiza o colaborador e não os processos (Legge, 2005).

Para os fins desta pesquisa, entende-se ser mais adequado seguir pelos caminhos teórico-propositivos da última vertente, ou seja, da abordagem que foca nas pessoas/colaborador, centrando a discussão para a realidade da GERH no sector público, por se entender que há ainda muito por cultivar e aprofundar o conhecimento respectivo sob tal enfoque. Esse posicionamento tem respaldo em autores como Wood (1999), que afirmam que o modelo da GERH na administração pública demanda ainda estudos e discussões que possibilitem ampliar o manancial de conhecimento existente acerca da virtualidade dessa abordagem para promover mudanças e melhoramentos decorrentes do crescimento dos serviços público.

Como assinalado por Silveira (2014) a GERH como modelo aplicável à moderna gestão das organizações resulta do relacionamento macro e micro do envolvimento organizacional, na valorização específica dos RH encarados como activos essenciais para o alcance dos objectivos desejados. Portanto, ela articula outras práticas que a organização ostenta com intuito de capacitá-la para melhorar o seu desempenho no ambiente marcadamente competitivo e em constante transformação.

Assim sendo, a estratégia como instrumento de gestão pode ser aplicada para conectar práticas de remuneração com outras práticas como a gestão por competências. Isso pode mostrar-se produtivo na medida que a estratégia se constitui como uma base de vantagem competitiva organizacional. Essa combinação estratégica remete a um dinamismo capaz de assegurar respostas adequadas à realidade do funcionamento ambiente respeitando os objectivos da organização (Rodrigues, 2006).

O entendimento que se tem é de que o modelo de GERH difunde a institucionalização de Sistemas de Recompensas (SR) cuja finalidade é promover e assegurar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional através de um conjunto de regras estruturadas que definem o modelo de pagamento aos colaboradores. A propósito, Caixote e Monjane (2013) falam de dois regimes, nomeadamente: (i) tradicional e (ii) estratégico. No primeiro, o pagamento é focado no cargo enquanto no segundo o pagamento está direccionado ao reconhecimento pela contribuição do colaborador. Vale destacar que a discussão realizada neste trabalho se ajusta ao segundo regime. Não obstante, entende-se que, actualmente os SR não operam de forma de forma isolada.

Na literatura que se ocupou do estudo da gestão dos processos administrativos relativos à GRH como é o caso do SR, é possível perceber a ausência de consensos em torno da estratégia e alinhamento com factores responsáveis pelo desempenho das organizações tanto públicas quanto privadas. Ou seja, a abordagem das CI nem sempre é objecto de reflexão nessa literatura.

Como mencionado anteriormente, existem correntes que o associam a práticas de RH que advogam a necessidade de seu alinhamento com as competências detidas pelos indivíduos dentro de uma organização. Amplamente difundida no contexto das concepções do gerencialismo empresarial, a gestão por competências se estabeleceu como vertente da GERH cuja intencionalidade é dar primazia ao conhecimento individual ao serviço dos objectivos organizacionais (Hondeghe et al. 2014).

Portanto, o alinhamento estratégico (AE) no contexto da GRH incorpora a visão segundo a qual a gestão por competências se alinha ao planeamento estratégico que deve ser assegurado considerando dois sentidos. O primeiro é o alinhamento vertical que se ocupa pela observância nas organizações instituidoras, da tomada de decisões seguindo as estratégias organizacionais estabelecidas. O segundo é o alinhamento horizontal que se encarrega pela coordenação dos diferentes sistemas internos de gestão, sendo que, para tal, são observadas as competências necessárias para a materialização dos objectivos estrategicamente definidos na organização.

Esta pesquisa interessa-se especialmente pelas concepções sobre o alinhamento vertical, ao associando o sistema de remunerações e as competências individuais como estando condicionadas aos objectivos estratégicos almejados na GRH no sector público. É portanto, a partir desse mosaico que se compreende que a gestão por competências emerge como elemento indispensável para pensar a estratégia e a eficácia, alinhando-as com o desenvolvimento humano dos trabalhadores, assim como com as necessidades da gestão organizacional (Silva, Mello & Torres, 2013).

Seguindo essa linha de entendimento, Durand, (2015), Zanta e Urbina (2008) e Cabeleira (2006) fundamentam que a abordagem sobre as Competências Individuais (CI) está associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções exercidas pelos indivíduos visando o alcance dos objectivos da organização. Nos termos descritos por Fleury e Fleury (2001), a ideia de competências

procura incorporar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afectivos relacionados ao trabalho que é realizado. Quando se fala em competências, é dado privilégio ao desenvolvimento e à educação, muito além do tradicional treinamento dentro da organização. Portanto, as competências estão implicadas nos comportamentos esperados dos indivíduos, de forma alinhada aos objectivos estratégicos de uma organização, em qualquer cargo ou função que ocupam.

No sector público, em particular, as abordagens da estratégia se tornaram preponderantes desde meados da década de 1990, e com maior intensidade ao longo da década de 2000. A GERH tem sido recorrentemente vista como essencial para lidar com os desafios da adequação do papel do Estado, desenvolvimento tecnológico, estruturação e flexibilidade no seu funcionamento.

Esse posicionamento é promovido desde essa época pelo movimento internacional da *New Public Management* (Nova Gestão Pública – NGP), que defende a utilização de práticas gerenciais de Recursos Humanos (RH) que sustentam a realização de uma gestão estratégica nas organizações, passando assim a ser encaradas como instrumento-chave para a efectivação dos objectivos organizacionais. Compreende-se, pois, a partir dessa visão, que as pessoas se constituem como o ativo central da competitividade no contexto privado e da flexibilidade na realidade do sector público traduzidas, portanto, pelo sucesso organizacional sustentável e prestação de serviços de qualidade.

Da abordagem feita nos parágrafos anteriores, depreende-se que, tanto as abordagens da GERH, quanto as relativas aos regimes de SR assim como das correntes das CI concentram maioritariamente suas observações na realidade das organizações de cunho empresarial ou voltadas à realização de interesses do mercado. O uso dessas abordagens com enfoque nos contextos do funcionamento do sector público é ainda bastante reduzido.

A combinação teórica proposta neste trabalho possui originalidade própria, e por isso, revela-se inovadora. É igualmente interessante e necessária, dado que poderá possibilitar ampliar não somente o conhecimento existente, mas também a disponibilidade de informação sistematizada na área de GRH uma vez que se dedica a fomentar a aplicação dos constructos de estratégia, recompensas e competências individuais enquanto dimensões para observar a realidade organizacional do sector público.

Especialmente, a abordagem da GERH mostra-se enriquecida em termos teóricos para fomentar o estudo da realidade das ondas recentes de reformas administrativas introduzidas nas duas últimas décadas na administração pública moçambicana. Vale assinalar, que trata-se de um contexto de administração pública ainda muito jovem, e por isso ainda em construção e formatada por processos inacabados, incongruentes e estruturalmente deficientes (Simione, 2019). O autor sugere que se observa ao nível nacional o uso de práticas de gestão inspiradas no chamado paradigma da NGP, cujo pressuposto passou a estar presente depois da efetivação da reforma administrativa que ocorreu a partir do ano de 2001 designada de Estratégia Global de Reforma do Sector Público (EGRSP, 2001-2011). Essa reforma que tinha como objectivo, trazer uma visão do desempenho dos funcionários no sector público moçambicano, utilizando a GERH como ferramenta (Terenciano, 2018).

Considerando a importância que a gestão estratégica tem alcançado na modernização da administração pública no país, e com base nos argumentos embasados na compreensão anteriormente descrita, O presente trabalho teve como objectivo compreender como se efectiva o alinhamento estratégico entre o sistema de remunerações e as competências individuais no âmbito do modelo de gestão estratégica de recursos humanos no sector público moçambicano. Mais especificamente, com base na realização de um estudo de caso que incidiu nas directrizes institucionais e estruturação estratégica na área de recursos humanos do Estado, efectuou-se uma análise que buscou deslindar no quadro das políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em vigor, de que forma se efectiva a articulação necessária entre o Sistema de Remunerações (SR) adoptado e as Competências Individuais (CI) requeridas para o eventual enquadramento dos servidores nos cargos que são criados no funcionalismo público nacional.

Essencialmente, realizou-se o exame relativo ao AE efectuado nas normas que visam assegurar a implantação do modelo de GERH no contexto do Estado, O exercício pretendeu observar de que forma essas duas dimensões têm sido incorporadas no processo de reformas institucionais e transformações estruturais em curso desde o ano de 2012, no âmbito da implementação da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2012-2025). Importa ressaltar que não se tratou de avaliar o processo de implementação da reforma administrativa da ERDAP, mas apenas buscou-se observar como é feita a vinculação entre o SI e as CI no quadro dessa estratégia, limitando o estudo realizado apenas ao horizonte de 2012-2023. Sendo assim, admite-se, que eventos posteriores ao

período e relacionados à implementação da reforma possam ter ocorrido, contudo, não foram aqui considerados conforme as razões anteriormente expostas.

A premissa deste trabalho/tese é de que, em decorrência das intensas transformações institucionais, estruturais e tecnológicas que tem permeado a administração pública moçambicana nas duas últimas décadas, a área de GRH repercute processos e práticas vinculadas ao modelo GERH concebido, não obstante, essas mutações, os encaminhamentos na área suscitam o enfrentamento ainda de desafios importantes ao nível institucional, estrutural e tecnológico. Essa situação deriva da prevalência de lacunas no modelo de GERH adoptado para assegurar a implantação de mecanismos técnicos e directrizes para efectivar o alinhamento entre o sistema de recompensas em vigor e as competências individuais requeridas/apresentadas.

Entende-se que não é suficiente importar práticas de gestão fundadas em discursos reformistas e a sua simples utilização no âmbito do desenho do modelo da ERDAP (2012-2025). Pelo contrário, deve haver mecanismos operacionais flexíveis para articular a definição de práticas remuneratórias nos diferentes cargos e funções, com as competências que são essenciais para desempenho dos indivíduos e dos entes públicos, devendo por isso o sector público buscar estratégias que possam mobilizar o relacionamento estratégico entre essas duas dimensões.

Para alcançar o objectivo proposto, o percurso da análise empírica da investigação foi organizado e desenvolvido em torno de quatro categorias analíticas, a saber: 1) iniciativas de gestão estratégica de RH – que explora o desenvolvimento do capital humano na administração pública; 2) estrutura funcional do modelo estratégico – referente à forma como se dá a incorporação da gestão estratégica de pessoas; 3) valorização das competências individuais – identificadas como vectores da melhoria do desempenho nas instituições públicas; 4) sistema de remunerações público – relacionado ao processo de enquadramento e abordagem das recompensas dos funcionários, aplicadas cada uma com seus questionamentos particulares.

A partir desse delineamento, a preocupação de se analisar empiricamente o AE entre o SR e CI no sector público moçambicano adquiriu contornos de relevância por pelo menos três razões. A primeira diz respeito à pertinência teórica de se observar a aplicabilidade dos pressupostos das abordagens teóricas adoptadas e evidenciar as formas, aplicações e experiências

institucionalizadas, focalizadas nas normas, estruturas e na *práxis*. Uma segunda razão seria a pertinência prática associada ao facto de a GERH ter sido apresentada nas últimas décadas em Moçambique, como um mecanismo de mudanças e transformações que se propõe a promover a melhoria do desempenho da administração pública e ampliar a qualidade das acções de prestação de serviços aos cidadãos.

Com este trabalho, espera-se contribuir, por um lado, com uma visão teórica sistematizada sobre a temática estudada, e por outro lado, com constatações empíricas capazes de melhor informar de forma mais consolidada sobre qual tem sido a tendência das práticas de gestão que têm sido abraçadas na GRH no poder público com vista a promover o AE entre SR e CI na administração pública moçambicana. Além disso, a pesquisa poderá contribuir igualmente para o avanço de conhecimento realístico na área de RH, oferecendo a partir dos achados mais subsídios para o aperfeiçoamento da tomada de decisões eficazes assim como para pesquisas futuras, incidindo, sobretudo, na avaliação da temática através estudos de caso de unidades específicas que compõem o sector público nacional.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, incluindo a presente introdução. Na sequência expõe-se a delimitação do tema, o problema que norteou a investigação, a justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a revisão de literatura na qual está embasado o referencial teórico da pesquisa. O terceiro capítulo se dedica a descrever a metodologia de pesquisa que orientou o desenvolvimento da pesquisa, destacando a tipologia do estudo, abordagem adoptada, fontes de dados e a análise efectuada. No quarto capítulo são expostos os resultados alcançados com a realização da pesquisa de campo. Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa.

1.1 Delimitação do Tema

A presente pesquisa é delimitada a partir de quatro vertentes. Em primeiro lugar, na vertente de delimitação teórica, o trabalho sustenta-se a partir de quatro aspectos, nomeadamente: *a)* a GERH cujo enfoque privilegia a discussão dos conceitos de estratégia, perspectiva e modelo de GERH; *b)* a abordagem sobre o AE com foco na perspectiva interna ou horizontal, que se preocupa com a articulação das várias práticas de RH visando o alcance dos objectivos e melhoria dos resultados organizacionais; *c)* o SR, que é tratado considerando

a sua estrutura de funcionamento na perspectiva teórica e prática; e d) as CI cujo enfoque é a preocupação relativa à sua aplicabilidade no âmbito do sector público.

A opção pelos quatro prismas que orientam a delimitação teórica deveu-se ao facto de proporcionarem maior compressão do fenómeno pesquisado. Considerando que a investigação relativa à GERH é extensa e complexa, tornou-se necessário realizar escolhas que possibilitassem o seu melhor enquadramento e alcance dos objectivos definidos.

A delimitação espacial da pesquisa compreende o sector público moçambicano como objecto de análise, com foco na área de RH. Tendo em conta a vastidão e a complexidade (tanto na estruturação quanto no seu funcionamento) do estudo de recursos humanos no sector público, optou-se por circunscrever o espaço de acolhimento do estudo ao que envolve as normas de RH que regem a administração pública directa e indirecta composta apenas pelas esferas central e local – provincial, distrital e municipal (compreendidas como aplicadoras do sistema de GERH).

Ademais, considerando que no geral, o modelo de GRH nessas esferas possui uma natureza uniforme e ancorada em normas padronizadas de aplicação universal, a materialização da pesquisa empírica ocorreu ao nível ministerial por se considerar serem estes entes que, por um lado, asseguram a definição das políticas e estratégias e, por outro lado, garantem a monitorização da respectiva execução. Dessa forma, foram por isso, excluídas do estudo todos modelos e regras da componente de gestão de RH típicos de entidades públicas de natureza empresarial.

Finalmente, na delimitação temporal, optou-se por realizar uma pesquisa classificada como longitudinal. A pesquisa longitudinal foi aplicada para o desenvolvimento do fenómeno sobre a reforma na componente de RH no quadro do sector público, buscando-se observar as dinâmicas que o tem caracterizado ao longo do período observado de 2012-2024. A escolha do ano de 2012 deveu-se ao facto de ter sido o ano da aprovação da ERDAP pelo governo. Em relação à indicação do ano de 2024, deve-se ao facto de, no estudo, se ter assumido que existe informação suficiente reveladora dos rumos seguidos pelo modelo de GERH em vigor, capaz, portanto, de sustentar a investigação.

O desenho longitudinal que fundamentou a realização da pesquisa não coincide com o período oficial de implementação da ERDAP no país que é de 2012 a 2025. No entanto, a

escolha daquele período, se mostrou adequada ao interesse da pesquisa, pois, favoreceu à identificação dos principais marcos empíricos que configuram a forma como a implementação da ERDAP tem evoluído, sua descrição institucional, estrutural e em termos técnicos ou práticos.

O estudo longitudinal foi marcadamente de carácter retrospectivo, possibilitando assim elencar com maior precisão as mudanças que foram sendo introduzidas na GERH e sua localização temporal (Bonamino & Oliveira, 2013). O procedimento permitiu o levantamento de quantidade suficiente de dados, que garantiram a consistência analítica pretendida na investigação. Por outras palavras, definir essa delimitação, foram tomados, durante a investigação, os eventos e padrões que caracterizam a gestão de RH no sector público e as transformações que sofreu nas componentes de remuneração e de competências ao longo do tempo.

1.2 Problema de Pesquisa

No limiar da década 2000, o sector público moçambicano iniciou a realização de uma reforma administrativa designada Estratégia Global de Reforma do Sector Público (EGRSP). A reforma vigorou durante dez anos (2001-2011) tinham o propósito de modernizar os serviços do Estado, eliminar a burocracia excessiva, racionalizar as estruturas de gestão e profissionalização, como forma de gerar eficiência, eficácia e efectividade no seu funcionamento. As medidas de transformação implementadas tiveram, ainda, a intenção de valorizar o cidadão e utente dos serviços do sector. Os resultados desse processo de reformas indicam que prevalecem ainda desafios importantes, com destaque para a área de recursos humanos (Awortwi & Siteo, 2007; Mussengue & Limongi-França, 2010; Simione, 2019).

Posteriormente, em 2012, institucionalizou-se a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), com vigência correspondente a 2012-2025. A ERDAP apresentou-se como um instrumento que pretendia, em parte, consolidar as mudanças introduzidas, mas ampliar, também, a promoção de iniciativas mais arrojadas de profissionalização, formação e aprimoramento dos funcionários capacitando-os para garantir maior eficácia na actuação e qualidade na prestação de serviços à sociedade. De forma complementar, a reforma dispõe-se a materializar práticas de RH centradas no alinhamento

estratégico dos funcionários, de modo a assegurarem o cumprimento dos objectivos na actuação das diferentes entidades públicas nacionais.

Tomando como pressuposto o que foi anteriormente exposto, o problema de pesquisa desta pesquisa fundamenta-se na efectividade das iniciativas e medidas de reforma implantadas com a ERDAP durante o intervalo de 2012-2024. O entendimento que se tem é de que, nesse período, o sector público moçambicano testemunhou o repensar da gestão de RH, que, de certo modo, está ancorado na aplicação das concepções teóricas difundidas nas abordagens do modelo da Nova Gestão Pública (NGP), buscando-se modernizar a área através da inserção de práticas consideradas mais estratégicas e conducentes à melhoria do desempenho e da qualidade.

Tendo em consideração que as concepções e padrões da gestão estratégica referem-se, no geral, ao afastamento do enfoque prescritivo das técnicas de GRH tradicionalmente aplicadas, passando as recomendações a veicular um modelo com práticas de cunho eminentemente gerencial originárias do mundo empresarial, levantam-se questionamentos associados à aplicabilidade e efectividade dessas recomendações na área pública. Do mesmo modo, é importante questionar e aprofundar sobre o modo como as práticas de RH veiculadas são encaradas em realidades como a da administração pública moçambicana.

A abordagem estratégica de RH não somente representa a renovação das técnicas e práticas de gestão, como implica, também, a incorporação de um novo estilo de vida que estabelece uma deslocação na forma como o capital humano é tratado dentro das organizações. Ela incorpora um conjunto de transformações que fazem emergir práticas como a gestão por competências, gestão por resultados, remuneração variável, liderança transformacional, treinamento inovador, equipes de alta performance, mensuração de desempenho, entre outras. Todas estas práticas são consideradas como indispensáveis para pensar a estratégia e a eficácia, em alinhamento, por um lado, com o desenvolvimento humano e social das pessoas, e, por outro lado, com as necessidades da gestão organizacional.

Alguns estudos nacionais assinalaram, nos seus resultados, experiências com viés estratégico em aspectos como desempenho, treinamento e desenvolvimento, assim como o uso de tecnologias (Mussengue & Limongi-Franca, 2010; Terenciano, 2018; Simione, 2019; Santos, Januário & Molide, 2022; Caixote & Monjane, 2013). Embora os trabalhos evidenciem uma tendência de evolução significativa para o uso da gestão estratégica nos RH

do Estado, uma série de problemas afectam a institucionalização do modelo sólido de GERH no país, contrastando com o que teria sido priorizado quando ocorreu a aprovação e implantação da ERDAP.

Nessa perspectiva, entende-se que deve haver outros critérios de avaliação da GERH, que incorporem dimensões, categorias ou variáveis analíticas que possibilitem captar a complexidade da relação entre os processos que a sustentam. Essa incorporação é, pois, pertinente se pensadas as possibilidades de concretização da gestão estratégica no sector público, considerando-se a trajectória das instituições e as dinâmicas por elas possibilitadas nos últimos tempos na realidade nacional.

Tendo como foco a reforma da ERDAP, espera-se que na área de RH sejam adoptadas mudanças estruturais e organizacionais gerenciais capazes de afectar os resultados por meio de novos padrões e princípios de gestão. As mudanças estariam baseadas no alinhamento das estratégias organizacionais com o papel que tem sido atribuído à função de RH no Estado. Assim visto, apontam-se como desafios da área, nomeadamente, alinhar o sistema de recompensas e competências individuais às estratégias das actividades das entidades públicas nas diferentes esferas (central e local – provincial, distrital e municipal), capacitando-a para o aperfeiçoamento dos esforços de melhoria dos resultados.

Adicionalmente, considerando que as dinâmicas da implementação da ERDAP produziram reflexos nas práticas de RH estratégicas, vinculando o alinhamento entre o sistema de remunerações e as competências individuais dos funcionários públicos, notam-se problemas relacionados, por exemplo, com a ausência de um plano de desenvolvimento de pessoas, que geraria capacidade de se articular as estratégias de acção do sector com as competências individuais requeridas para a melhoria do desempenho.

Acredita-se que, para materializar a GERH, não se deve apenas considerar as suas concepções ou pressupostos. Deve-se, pois, ter em conta, igualmente, os processos administrativos e ferramentas de auxílio à sua operacionalização, os quais ainda escassos no contexto nacional. Especialmente, considerando os fins deste trabalho, é necessário que se compreendam as relações estabelecidas entre os objectivos organizacionais, remunerações concedidas e as valências dos indivíduos e como esses aspectos podem ser capitalizados com vista a uma gestão eficaz e bem-sucedida.

Portanto, com base nos pressupostos acima, formulou-se a seguinte questão de investigação: **como se efectiva o AE entre o SR e as CI no âmbito do modelo de GERH no sector público moçambicano promovido pela reforma da ERDAP?**

1.3 Objectivos do Estudo

1.3.1 Geral

Compreender como se efectiva o AE entre o SR e as CI no âmbito do modelo de GERH no sector público moçambicano promovido pela reforma da ERDAP?

1.3.2. Específicos

- a) Apresentar a relevância do arcabouço conceitual e teórico do modelo de GERH e sua aplicabilidade no sector público;
- b) Descrever o panorama da GERH no sector público moçambicano, expondo as directrizes de sua institucionalização e estruturação resultantes da reforma implementada;
- c) Sistematizar as medidas que configuram mudanças institucionais orientadas para assegurar práticas estratégicas na área de GRH do Estado com a implementação da ERDAP, entre 2012-2024; e
- d) Examinar o alinhamento entre do SR e as CI observando de que forma essas dimensões estratégicas são integradas e incorporadas pelo modelo de GERH implantado no país.

1.4 Motivação para a Investigação

A adopção do modelo de GERH tem sido advogada em vários países ocidentais, desde meados da década de 1990 e com maior intensidade ao longo da década de 2000, período em

que reformas do Estado e administrativas passaram também a ser introduzidas em diversos países em desenvolvimento, como Moçambique. Recorrentemente, esse modelo de gestão é visto como essencial para lidar com os desafios da inflexibilidade administrativa, fraca inovação, baixa eficiência, falhas nos objectivos e alcance de resultados desejados, entre outros que interferem no desempenho organizacional. Esses problemas são comumente apontados como característicos do modelo de administração pública burocrática ainda utilizado por vários países.

O entendimento de que o modelo GERH pode lidar melhor com os desafios que administração é promovido desde essa época pelo movimento internacional da Nova Gestão Pública (NGP), que defende a utilização de práticas gerenciais de RH que sustentam a realização de uma gestão estratégica nas organizações, passando, deste modo, a serem encaradas como instrumento-chave para a efectivação dos objectivos organizacionais. Compreende-se, nesta visão, que as pessoas são compreendidas como o activo central para a elevação do desempenho e competitividade no contexto privado, e, portanto, fundamentais para gerar flexibilidade e satisfação das demandas na realidade do sector público, traduzidas, pelo sucesso organizacional sustentável e prestação de serviços de qualidade.

Grande parte da literatura internacional assinala que o modelo de GERH aplicado ao sector público encontra alicerce na importação das suas concepções e padrões do contexto das organizações do sector privado. No entanto, apesar de as suas abordagens serem legitimadas, a sua aplicabilidade, vantagens e desvantagens nem sempre reúnem consensos. Estudos desenvolvidos por autores como Bianchi, et al. (2017) e Satyro, Contador e Ferreira (2014), que se dedicaram à avaliação sobre a temática nas últimas cinco décadas, indicam que, na literatura que se ocupou do estudo da gestão dos processos administrativos relativos à GERH, é possível perceber a ausência de tais consensos, fundamentalmente quando se trata de assegurar o alinhamento estratégico dos processos da gestão de pessoas como factores responsáveis pelo desempenho das organizações, tanto públicas quanto privadas.

Entende-se que a literatura concentra as suas análises e abordagens na realidade de operação das organizações de cunho empresarial ou voltadas à realização de interesses do mercado. Apesar de haver bastantes trabalhos que se dedicaram ao estudo da conjuntura do funcionamento do sector público (mesma linha temática deste estudo) poucos se concentram na problemática da sua efectividade examinando o carácter institucional que sustenta a sua aplicação e os condicionalismos típicos do sector. Além disso, as abordagens integrativas

entre os diferentes processos de RH ou das práticas promovidas pelo modelo nem sempre têm sido relacionadas nesses trabalhos.

Diante disso, e tomando em consideração o cenário nacional, constatou-se que existem actualmente lacunas na literatura nacional que se ocupa da investigação particular desse modelo e as suas repercussões na realidade da administração pública. Além disso, estudos de alguns autores nacionais terenciano (2018), Simione (2019), Santos, Januário e Molido (2022), cujo foco é na aplicabilidade do modelo estratégico, a sua relevância, avanços e inovações promovidos no sector público, apontaram existirem ainda fragilidades da aplicação da GERH em diversas das suas práticas e processos (recrutamento e selecção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho).

A investigação sobre o AE, SR e CI no sector público moçambicano tornou-se relevante pelas razões acima apresentadas e, também, porque amplia as perspectivas de análise do campo de estudos da GERH, ao assentar a sua motivação tanto na vertente teórico-académica, de se observar a aplicabilidade dos pressupostos e princípios da gestão estratégica como mecanismos de mudanças e aperfeiçoamento das acções do poder público, quanto na vertente prática, para ressaltar as formas de aplicação institucionalizadas e que se reflectem no funcionamento da administração pública. Ambas vertentes se justificam pela necessidade de se aprofundar a compreensão sobre os reflexos do processo de modernização da administração pública no contexto da GERH, como foi proposto pela reforma da ERDAP (2012-2025).

Assim, considera-se que, na área de RH, a reforma da ERDAP preconiza a profissionalização dos funcionários associada ao desempenho individual e ao aumento da eficiência da gestão. Entende-se que a superação dos desafios no processo de GRH do Estado implica alinhar competências funcionais com a remuneração e aumentar a valorização dos funcionários, o que garantirá, de certo modo, a melhoria no cumprimento dos objectivos das instituições públicas nacionais.

Compreende-se, igualmente, que a gestão por competências é uma forma de impulsionar a produtividade e o desempenho. Por isso, a investigação foi motivada pela necessidade de se observar que medidas estratégicas têm sido adoptadas para, no âmbito da reforma, valorizar o mérito técnico-profissional e garantir ajustamentos na remuneração respeitando-se aspectos de justiça salarial e equidade conforme as responsabilidades

atribuídas, complexidade dos cargos e funções no sector público. Trata-se de saber como as medidas estratégicas relacionam ou articulam o alinhamento entre o SR implementado em Moçambique e as CI dos indivíduos que são enquadrados nas diferentes carreiras.

A compreensão é de que ao definir prioridades na componente de gestão de RH, a ERDAP concebe um modelo de GERH que assinala a relevância do desenvolvimento de competências individuais alinhadas aos objectivos do Estado. Sendo assim, espera-se que, no sector público, o sejam implantados mecanismos de política de remuneração que se adequam ao estabelecimento de objectivos que valorizam o funcionário.

Por último, investigar tópicos no âmbito da implementação do modelo de GERH permite compreender, na prática, como as competências técnicas e comportamentais podem ser melhor aproveitadas para alcançar os resultados esperados pela administração pública e, também, quais medidas institucionais e técnicas têm sido incorporadas e relacionadas ao sistema de remunerações em vigor. A partir desse delineamento, investigar a temática proposta revelou-se interessante e necessário, visto que poderá possibilitar ampliar a disponibilidade de textos na área de Gestão de Recursos Humanos GRH que se dedicam a fomentar a aplicação dos constructos de estratégia, remunerações e CI como dimensões analíticas para observar a realidade organizacional do sector público.

CAPITULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceptualização e Visão sobre Gestão Estratégica e Recursos Humanos

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), como referido por Rossés, et al. (2019), está direccionada às pessoas, uma orientação que constitui um elemento diferenciador importante para o sucesso da organização, tendo em consideração o contexto e as condições de competitividade. Os autores referem ainda que essa forma de gerir as pessoas pressupõe que elas sejam integradas, percebam a filosofia estratégica da organização e sejam vistas como recursos estratégicos e não como simples recursos da organização.

Segundo Bilhim (2009), a GERH considera as pessoas como activos diferenciados que uma organização possui. Assim pensada, ela lida com a articulação e o ajustamento dos indivíduos os objectivos estratégicos definidos pela organização, assegurando utilização

plena de pessoas com vista à sua realização integral. Nesses termos, para o autor, a GERH representa um dos diferenciais importantíssimos da competitividade organizacional, pois, ela se impõe como um mecanismo decisivo para o alcance dos objectivos pretendidos. A gestão de RH estratégica implica uma renovação e utilização de princípios e técnicas oriundas do campo da estratégia, com o propósito de maximizar o potencial do capital humano na organização e possibilitar articular os interesses dos indivíduos e da organização.

A Gestão Estratégica seria utilizada, conforme defendido por Girardi e Dalmanu (2012), nas diferentes funções da gestão de RH, ou seja, no processo que envolve agregar, reservado para incluir novas pessoas; aplicar, processo para detalhar actividades a serem desempenhadas pelas pessoas; recompensar, processo para incentivar pessoas; desenvolver, processo para capacitar pessoas; manter, processo para prover condições que mantenham as pessoas satisfeitas na realização das suas actividades; e monitorar, processo para verificar resultados através do acompanhamento e controlo de actividades.

Pucell (1999) entende que a GERH se preocupa com acções que diferenciam uma organização da outra. Por outras palavras, a ela está ligada a vantagem competitiva, através da gestão dos recursos de forma a impedir que os concorrentes tenham os mesmos níveis. Ou seja, é necessário pensar na GERH como instrumento estratégico.

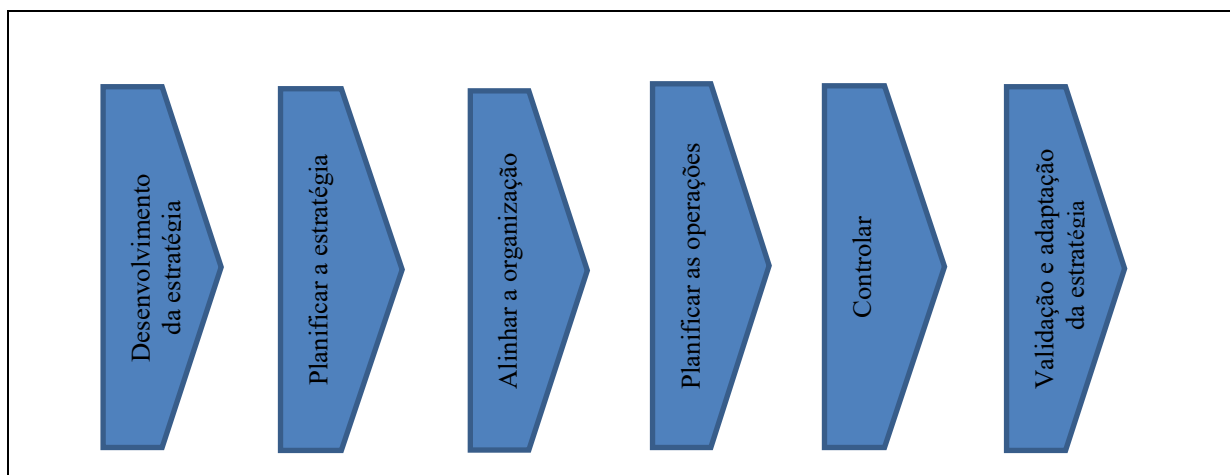
Por sua vez, Azevedo (2017) conceitua a GERH nas organizações como o conjunto de acções concretas e directrizes metodologicamente acopladas à gestão de pessoas, com o intuito de orientar um certo comportamento aceitável na organização e influenciar o desempenho no contexto do trabalho.

A GERH é vista igualmente nas abordagens Hard e Soft. Na primeira, está associado o pensamento de que gerir pessoas é fundamentalmente um exercício de controlo de custos (recursos organizacionais). Na segunda, a gestão está directamente vinculada à ideia de recursos manipulados de forma estratégica para alcançar ganhos superiores em termos de desempenho e competitividade organizacional. De forma mais pragmática, a abordagem Hard considera que os RH equivalem ao recurso organizacional que deve ser usado para alcançar os propósitos organizacionais, enquanto na Soft equivale considerar os recursos humanos como raros e diferentes de outros recursos, criativos, competentes e com qualidade para influenciar no alcance de vantagem competitiva (Azevedo, 2017).

Como se pode compreender, a conceitualização sobre a GERH é marcada por múltiplas visões de análise e concepções. No entanto, a vasta literatura sobre a GERH reconhece que ela pertence a um campo dinâmico caracterizado por práticas, processos e estruturas que têm vindo a evoluir, destacando-se como pilar nas organizações e, por isso, responsável por alinhar o potencial dos indivíduos com os objectivos organizacionais a longo prazo. Ela é, então, um modelo de gestão que se impõe mais do que uma mera função administrativa, sendo uma componente estratégica nas organizações que têm as pessoas como principal diferencial competitivo, reconhecendo-as como factor determinante para a sustentabilidade e a inovação (Lobo & Melo, 2025, p. 195).

Desta forma, é desejável que as organizações adoptem práticas de GERH para fazer face aos desafios e demandas contemporâneas. Nessa perspectiva, existe um conjunto de etapas importantes a seguir. A Figura 1, a seguir, apresenta de forma resumida a constituição das etapas da gestão estratégica.

Figura 1: Etapas da gestão estratégica



Fonte: Adaptado pelo Autor a partir da revisão de literatura

As seis etapas que constituem o modelo de GERH relacionam-se umas com as outras tendo em conta os princípios que envolvem aspectos como definição da estratégia, missão, visão, objectivo e valores. Cada uma das etapas constitui unidade operativa das acções da GERH, sendo que, (i) no desenvolvimento – definem-se as linhas mestres da planificação; (ii) na planificação – são arrolados os indicadores; (iii) no alinhamento – é feita articulação dos diversos objectivos organizacionais e resultados desejados; (iv) a planificação operacional – é a fase operacional; (v) o controlo – consiste na integração de informação no processo de execução; e (vi) a validação – consiste na avaliação, debate e verificação do sucesso ou

fracasso e ajustamento necessário (Azeitão & Roberto, 2010). Para efeitos de suporte do quadro teórico da pesquisa, importam a primeira, a segunda e a terceira etapas.

Como referido por Rodrigues e Veloso (2013), as diferentes etapas de formatação do modelo de GERH devem ser encaradas como um sistema de práticas, podendo ser aplicadas nos vários processos e actividades como: recrutamento e selecção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de avaliação de desempenho e compensação/remuneração. Para os fins do presente estudo, assumem-se os pressupostos da definição de GERH conforme descrito na visão de Rodrigues e Veloso (2013), pelo fato de se compreender que a sua abordagem agrega todos os pilares ou subsistemas que asseguram as práticas de recursos humanos voltadas para o sucesso organizacional. O Quadro 1 apresentado a seguir faz a apresentação das diferentes perspectivas em que se inserem a descrição e compreensão do conceito de GERH.

Quadro 1: Perspectivas da GERH

Perspectivas Conceptuais	Princípios Básicos Adoptados	Práticas de GERH	Enfoque de Aplicação nas Organizações
Universal	Melhor prática	Não existe prática	Enfãse na performance
Contingencial	Prática contingencial	As práticas são opcionais	As contingências afectam os resultados
Configuracional	Há várias práticas	Enfãse nas práticas	Não consideração da prática
Contextual	RH como sistema	RH é contextualizado	Enfãse no desempenho organização

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Bianchi, et al, (2017)

Ao serem abordadas as diferentes perspectivas conceituais da GERH nos termos expostos no quadro anterior, percebe-se as relações entre a estratégia e as práticas no sentido de que podem variar, dependendo de cada realidade ou contexto organizacional. Tal como referem Bianchi et al., (2017), é fundamental que os estudos da GERH privilegiem como ela é executada na prática, superando as abordagens que frequentemente se concentram no alinhamento teórico com a estratégia.

A propósito, alguns estudos que utilizam a perspectiva universal têm como principal objectivo os resultados organizacionais dos RH ou indicadores. No entendimento de autores

como Delery e Doty (1996) e Alcázar et al. (2005), a perspectiva universal estabelece, implicitamente, a relação entre a prática da GRH e o esforço do capital humano no âmbito das CI dentro da organização, sendo que o resultado esperado no desempenho organizacional tende a ser maior.

Para Carvalho e Medeiro (2017), a perspectiva contingencial tem a ver com a verificação de determinadas estratégias que se relacionam com as práticas de gestão. Na maior parte das vezes, percebe-se que o alinhamento é uma abordagem dinâmica e o uso da perspectiva contingencial aborda, mesmo de forma não explícita, o comportamento humano.

Por isso, Esteves (2008) argumenta que o efeito positivo dos RH no desempenho organizacional só acontece na medida em que as práticas de GERH estão alinhadas com a estratégia de negócio da organização.

A perspectiva configuracional constitui um arranjo das estruturas interdependentes de um determinado sistema, ou seja, a maneira pela qual o objecto e as suas partes se relacionam entre si. Trata-se de uma relação complexa de interdependência com duas ou mais propriedades. A configuração é diferente quando é vista de diferentes pontos dentro do mesmo sistema (Carvalho & Medeiro, 2017).

Relativamente à perspectiva contextual, há poucos trabalhos com a experiência de aplicação teórica. Com efeito, a adopção de medidas estratégicas nas organizações não deve ser prática estática, mas sim um processo dinâmico. Nesse sentido, a prática de gestão de RH deve promover o reajustamento funcional face à dinâmica do ambiente organizacional alinhado às suas acções com base no desenvolvimento e flexibilidade, entre outros critérios de natureza funcional. O mais importante é, no entanto, perceber que dinâmicas caracterizam a GERH e como elas se configuram podendo levar a considerá-la unicamente como universal, contingencial, configuracional e contextual ou mesmo, considerar-se que todas as perspectivas podem ser aplicadas de forma interligada.

As perspectivas apresentadas possuem algumas contradições, enquanto algumas dão ênfase à performance, outras focam-se nos resultados, e outras ainda, não consideram as práticas e valorizam o desempenho organizacional (Bianchi et al., 2017; Lundy & Cowling, 1996; Esteves, 2008; Carvalho & Medeiro, 2017; Alcázar et al. 2005). Apesar das críticas e das contradições, todos os autores partilham a ideia de que as perspectivas servem para orientar e alavancar os resultados alinhados estrategicamente (Esteves, 2008).

2.2. Modelos de Gestão de Estratégica de Recursos Humanos

Na literatura especializada, a abordagem sobre a gestão estratégica de recursos humanos é descrita como historicamente relacionada a três modelos explicativos da organização e estruturação das organizações, nomeadamente: o weberiano, o normativo e o contingencial (Serrano, 2010). Os dois primeiros estão baseados numa compreensão mais tradicional das práticas de gestão de RH, enquanto o último, que representa o enfoque adoptado neste trabalho, incorpora padrões de gestão de RH fundamentados nas dinâmicas contemporâneas do mundo organizacional.

Para Serrano (2010), o modelo weberiano baseia-se na inspiração teórica e observação prática das organizações e é de natureza adaptativa, uma vez que está concentrado no ambiente interno das instituições e pretende assegurar o equilíbrio entre a prática, a estratégia e a tática.

Por sua vez, o modelo normativo trata das decisões sobre os de RH o papel crítico dos gestores de RH . Neste modelo, a construção da gestão estratégica deve ter em conta quatro elementos-chave, que devem ser encarados de forma cumulativa, nomeadamente: crença e pressupostos nos processos de recrutamento, selecção, formação e estratégia organizacional. Defende-se que, neste modelo, que a qualidade de decisões tem importância estratégica e que os gestores de RH desempenha um papel crítico.

Nesta perspectiva, cabe à gestão estratégica de pessoas lidar com os desafios da actualidade, através do desenvolvimento de estratégias que permitam envolver, mobilizar e comprometer as equipas com a organização. Esse entendimento tem em vista vincular as pessoas aos objectivos organizacionais, considerando-as como factores críticos para o sucesso dos negócios da instituição. Com efeito, os gestores de linha são vistos como comprometidos com a gestão das pessoas, tal como devem participar na elaboração da estratégia da instituição como mecanismo-chave da acção requerida, ao que a gestão estratégica passa a ser mais importante do que a gestão de processos e sistemas (Serrano, 2010).

Finalmente, no modelo contingencial, as actividades dependem do contexto organizacional (ambiente, tecnologia, política, directrizes e filosofia da gestão), devendo-se tomar em consideração as mudanças que ocorrem nas organizações e no seu meio ambiente (Serrano, 2010). Segundo Tavares e Caetano (1999), o modelo contingencial centra-se nos processos de RH, considerados pela organização como adequados para alcançar os seus

objectivos estratégicos e, simultaneamente, favoráveis ao desenvolvimento de procedimentos de medição dos resultados organizacionais. Em consequência disso, o modelo contingencial mostra a importância do alinhamento entre as pessoas e a estratégia; e, também, a importância da coerência e da consistência das políticas e das práticas da GERH, constituindo-se num instrumento para a implementação eficaz de uma estratégia racional pré-concebida.

Pelo interesse do presente estudo, adopta-se o modelo contingencial. Entende-se que as suas proposições asseguram o equilíbrio da prática e da estratégia, tendo em consideração a ênfase no papel e na valorização do capital humano, na coerência, criatividade e consistência. Pretende-se, assim, realçar os benefícios do GEP, nomeadamente: consistência de acção, gestão mais proactiva e desenvolvimento do pessoal, que se podem traduzir em vantagens competitivas para a organização aplicadora do modelo.

No contexto deste modelo, a GERH encara os indivíduos não como meros recursos humanos, como comumente são vistos na perspectiva mecanicista da administração organizacional, mas como capital humano diferenciado, isto é, como um activo fundamental para a materialização dos interesses estratégicos de uma organização (nessa perspectiva, fala-se de Gestão Estratégica de Pessoas – GEP). Aqui o enfoque está alicerçado na ideia de que, na contemporaneidade, a gestão de pessoas busca o alinhamento dos esforços organizacionais para planificar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance dos objectivos estratégicos da organização nos seus diversos níveis (Canto, Silva & Dalmau, 2025).

Portanto, pensa-se que as organizações podem almejar superar os desafios do contexto organizacional com base na institucionalização de processos de gestão estratégica, consubstanciados em práticas que favorecem a profissionalização, capacitação e motivação das pessoas, desenho, planos de desenvolvimento de pessoas, actuação no contexto de mudanças, construção de equipas, adopção de padrões éticos, desenvolvimento de pessoal e valorização de competências individuais no âmbito do trabalho (Lobo & Melo, 2025).

2.3 O Alinhamento Estratégico no Processo de Gestão de Recursos Humanos

De modo geral, a noção de “Alinhamento” pode ser encontrada em diversas áreas científicas, como na teoria organizacional, na teoria sistémica, na economia, na

administração, entre outras (Venkatraman, 1989). Especificamente, no campo da administração, inspira-se em várias teorias da organização que exerceram influência no desenvolvimento das escolas de estratégia, dentre as quais é possível assinalar a abordagem contingencial da escolha estratégica, a abordagem sistêmica e a abordagem da dependência de recursos (Coraiola, Mello & Jacometti, 2012, p. 209).

No entanto, foi no âmbito dos estudos da teoria contingencial, nos anos 1960 e 1970, que a noção de alinhamento teve a sua maior incidência. O resultado desses estudos gerou o manancial de ideias sobre o relacionamento entre as condições ambientais, estratégias corporativas, estrutura organizacional, tecnologia e forma de gestão (Peteraf & Reed, 2007).

O que se tem é que o AE passou a ser amplamente abordado nas discussões relativas à produção de conhecimento no campo da estratégia das organizações, com maior destaque desde o início da década de 1960. Desde então, tem-se considerado que o AE envolve a situação na qual as organizações se acham positivamente enquadradas no meio da sua actuação mostrando-se capazes de realizar ajustes de acordo com as principais contingências ambientais (Peteraf & Reed, 2007).

As ideias sobre o AE foram reforçadas por Chandler (1962), ao abordar as mudanças nas estruturas organizacionais, como adopção de estratégias. Para o autor, a estratégia envolve a definição dos principais objectivos de uma organização a longo prazo, bem como a adopção de linhas de acção e a alocação de recursos tendo em vista o alcance dos objectivos.

Entretanto, Satyro, Contador e Ferreira (2014) observam que, apesar de a estratégia constituir-se como campo de estudos consolidado da administração e gestão, nota-se, quanto às discussões relacionadas com o AE, a falta de arcabouço teórico consistente. Tal situação deriva do facto de este campo se basear na agregação de trabalhos teóricos, com proposições algumas vezes conflitantes e com pouca consistência prática, tendo em conta que as concepções sobre o alinhamento estratégico são diferentes das relacionadas ao alinhamento de estratégias.

Na sua origem, a abordagem sobre o Alinhamento Estratégico (AE) teve como objectivo associar o uso do termo na gestão organizacional a partir da sua compreensão, tanto em termos teóricos quanto em termos práticos, com vista a promover vantagem competitiva. Portanto, através dele, busca-se um modo de responder com flexibilidade às mudanças constantes no ambiente interno e externo, e que comprometem o alcance dos objectivos organizacionais (Rodrigues, 2006). Portanto, o seu significado considera o ajustamento, a agregação, a coesão de várias dimensões que acompanham o desempenho organizacional (Silveira, 2014).

Contemporaneamente, a importância do tema do AE tem aumentado de forma significativa na literatura da área de GERH, em função da crescente disseminação da visão que defende a associação dos dois constructos, tanto na perspectiva teórica quanto na sua articulação em termos operacionais. Isso se justifica por, ao nível de análise nas organizações, eles envolverem necessariamente a teorização sobre questões sobre a inserção e a adequação dos recursos disponíveis para os propósitos organizacionais.

Nessa compreensão, ainda que seja possível falar em padrões estratégicos de um conjunto de organizações ou de estratégias diversas aplicadas em organizações de ramos específicos, de práticas de gestão de RH rotineiras, ou modelos contemporâneos de gestão de pessoas, percebe-se que os conceitos de alinhamento estratégico e de recursos humanos possuem sempre como referência última a noção de organização. No entanto, não se deve confundir o alinhamento de estratégias, que se refere a várias estratégias da organização e precisam de ser alinhadas, com o alinhamento estratégico que tem a ver com o alinhamento das várias práticas existentes na organização. Apesar das diferenças intrínsecas entre elas, pode-se considerar que, em termos de objectos de estudo, seja possível concebê-las como concepções que estudam o processo estratégico e concepção que estuda o conteúdo estratégico.

Considerando esse ponto de vista, a AE compreende o ajuste e sintonia das várias incongruências entre diferentes práticas ou dimensões que afectam o desempenho da organização (Silveira, 2014). Par o melhor entendimento, Wood (1999) explica que existem quatro formas de AE, designadamente: *a)* alinhamento interno (horizontal) – focado em assegurar consistência e harmonia das práticas e políticas de RH, que envolvem o recrutamento, treinamento e remuneração; *b)* alinhamento organizacional – que lida com as práticas que envolvem a estrutura e a cultura organizacionais; *c)* alinhamento estratégico (vertical/*business*) – associado à articulação entre a gestão de pessoas e os objectivos pretendidos; e *d)* alinhamento ambiental interno – focado na adaptação das práticas de gestão de pessoas à cultura e ao ambiente interno da organização.

Nessa perspectiva, o AE pode ser compreendido na óptica do que Silveira (2014) considera ser um modelo de estruturação e de adopção de práticas de gestão que concorrem para o alinhamento interno ou horizontal, e que ocorre através das práticas de gestão de pessoas em várias componentes. No mesmo diapasão, Wood (1999) explica que o AE se insere no campo de GERH. Ainda segundo o autor, a compreensão sobre a incorporação das visões que relacionam a AE com a GERH ocorre pela aplicação das concepções do modelo

ou paradigma contingencial, o qual assinala a relevância do meio ambiente envolvente para a conquista de resultados de elevado desempenho (Wood, 1999).

O modelo teórico do AE tende a deslocar e reorientar as suas práticas de GEP dos processos administrativos tradicionais na área de RH para a integração de ferramentas e padrões de gestão alicerçados nos princípios da estratégia. Nesse sentido, o campo de Gestão de RH passa a considerar e aplicar a estratégia como alternativa de alinhamento entre os objectivos organizacionais e a GEP.

Conforme destacam Tavares e Caetano (1999), com os pressupostos desse paradigma, passa-se a advogar que a GEP deve centrar-se nos subsistemas ou nas componentes de recrutamento, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos recursos humanos, as quais devem oferecer respostas mais adequadas para tornar a organização mais competitiva. Trata-se de as organizações adoptarem renovados enfoques em relação a esses subsistemas, passando a considerá-los na perspectiva da sua adequação e alinhamento para alcançar os seus objectivos estratégicos e assumindo-se que práticas de RH mais estratégicas contribuem para a melhoria do desempenho individual, assim como do organizacional.

Na mesma linha, Satyro, Contador e Ferreira (2014) identificaram e apresentam o AE considerando as seguintes dimensões lógicas: contingência estratégica, co-alinhamento estratégico, ajuste estratégico e consistência estratégica. As quatro dimensões, no contexto da gestão organizacional, combinam-se umas com as outras perfazendo várias formas de lógica concomitante.

Silveira (2014), ao abordar as quatro lógicas do AE, refere que elas se apresentam como meio de aplicação; mecanismo de alinhamento; ordem de saída, fenómenos associados aos sistemas ou práticas; mensurações e estabilidade. Portanto, elas são manifestações produzidas pelas diferentes dimensões de alinhamento estratégico, olhando para o contexto interno e externo da organização.

Uma crítica importante pode ser feita ao descrito por Silveira (2014). Alguns autores Satyro, Contador e Ferreira (2014) defendem que, apesar do entendimento de Silveira, a ausência de uma estrutura teórica consolidada inibe a discussão consistente sobre a abordagem da prática de AE.

Tal situação cria espaço para entendimentos distintos, tendo em conta que um dos pontos importantes e pouco abordados deriva do facto de o AE ser diferente da ideia muitas vezes explorada sobre o alinhamento de estratégias no contexto das organizações. Este último constructo refere-se a várias estratégias da organização que precisam de ser alinhadas,

enquanto a primeira se refere ao alinhamento das várias práticas ou competentes (subsistemas) dentro da organização que precisam ser alinhadas estrategicamente. A diferenciação desses constructos é válida na medida em que confundir alinhamento estratégico com alinhamento de estratégia pode criar embaraços na gestão da organização. Alinhar planos, políticas e estratégias compostas por visão, missão, objectivo e valores é diferente de alinhar práticas como recrutamento, selecção, remuneração e outras.

2.4 Competências Individuais e sua Contribuição para o Desempenho das Organização

Em termos etimológicos, Competência vem do Latim *competere* (com) *junto petere* (mais), isto é, (disputar, competir, procurar). A palavra surge no âmbito das batalhas da idade média, ligadas às guerras territoriais. A problemática discussão sobre competências não apresenta espaço teórico consolidado na perspectiva de gestão das organizações, devido ao facto de ser relativamente recente (Parente, 2004).

A literatura indica que o debate sobre as competências teve início nos EUA a partir de autores anglo-saxónicos, como McClelland (1973), tendo-se alargado posteriormente também para contextos francófonos, em que se destacam autores como Boyatis (1984). As discussões dão ênfase essencialmente às qualificações e características subjacentes à pessoa (Fleury & Fleury, 2004).

Inserida na área de gestão de RH, como defende Mendes (2009), a corrente anglo-saxónica, destaca-se no uso do conceito de Competências Individuais (CI) a partir, nomeadamente, de uma vertente que explica que a competência pode se dividir na forma de competências *hard* – que incluem elementos do conhecimento específico, como conhecimento, saber fazer e habilidade, isto é, como atributo interno; e outra vertente que explica as competências *soft* – que têm a ver com o indivíduo em acção situacional e contingencial. Por sua vez, a corrente francófona defende a ideia de competências como práticas comportamentais. Esta corrente centra-se nos conhecimentos que o indivíduo possui e como são por ele usadas na perspectiva prática. O Quadro 2 abaixo, baseado em Mendes (2009), apresenta a diferenciação das vertentes de competências através das suas abordagens e dimensões.

Quadro 2: Abordagem anglo-saxónica e francófona sobre competência

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Mendes (2009)

Percebe-se que o conceito de competências é usado de forma polissémica e muitas vezes sem limites definidos (Parente, 2004). Inicialmente, a expressão competência esteve associada à linguagem jurídica e indicava a faculdade atribuída a alguém ou a uma personalidade jurídica para apreciar ou julgar determinadas questões (Freitas, (2019). No entanto, como explicam Kalil (2005), com o tempo, a concepção de competência ganhou reconhecimento social, passando a ser encarada como a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinados assuntos. Mais tarde, portanto, na época da administração científica, passou a ser perspectivada como um instrumento laboral usado para a qualificação de um indivíduo para desempenhar determinadas tarefas.

O seu uso em diferentes campos académicos é caracterizado por diversas interpretações. Em termos linguísticos – refere-se o saber linguístico; na educação – preparação individual em termos profissionais para acesso ao mercado de emprego; na área filosófica – as competências aparecem como chave para a organização mental; na política – surgem como instrumento orientador de tomada de decisão sobre as questões governamentais; na ergonomia – permitem explicar as condutas profissionais, definidas, de certa forma, como conjunto de saber fazer; na gestão – aparecem como mecanismo de definição dos objectivos e metas organizacionais; e, por fim na gestão de pessoas, elas se constituem numa ferramenta aplicada para o controlo das práticas de RH (Cabral-Cardoso, Estevão & Silva, 2006; Parentes, 2004).

Do anteriormente exposto, é possível perceber que existem diversas perspectivas teóricas relacionadas à expressão Competência. Kalil (2005) argumenta que, particularmente, na área de administração e gestão, com a evolução das suas concepções, a expressão CI adquiriu reconhecimento inicialmente na altura dos estudos desenvolvidos no âmbito das teorias clássicas, período em que os indivíduos tinham certo poder para responder e questionar determinados assuntos. Posteriormente, avançou no contexto das teorias neoclássicas, que a enquadraram na discussão científica como um instrumento laboral para a

qualificação do indivíduo através do desempenho de determinadas tarefas. Por fim, no âmbito das teorias contemporâneas, que ampliaram o seu olhar para considerar como essencial no desenho de estratégias que articulam o papel dos indivíduos com os objectivos organizacionais.

Não é pretensão deste trabalho aprofundar-se sobre as abordagens teóricas de cada uma das perspectivas em que se enquadra a discussão das CI. São evocadas aqui trazidas, com base em Armstrong (1996), apenas para complementar a natureza do olhar teórico. O Quadro3, a seguir, apresenta a evolução de CI no âmbito das teorias da administração.

Quadro 3: Perspectivas e evolução do debate teórico sobre a pesquisa de CI

Perspectiva Teórica		Contribuições para Gestão	RH e Abordagem das Competências
Clássica	Administração científica	Eliminação de desperdícios, carácter científico e eficiência da organização	Recrutamento, selecção, promoção, avaliação, desenvolvimento e remuneração
	Organização administrativa	Integração de funções e pessoas especializadas	Previsão, coordenação, direcção, execução e avaliação
	Burocrática	Hierarquia e normas	Responsabilidade, tarefas, cargo e cumprimento das normas
Neoclássica	Relações Humanas	Satisfação das necessidades humanas dos indivíduos, distinção entre o formal e o informal	Motivação e contribuição para desenvolvimento da organização
	Comportamental	Comportamento individual e grupo influência na eficiência e eficácia organizacional	CHA e traços de personalidades (aptidões, percepções, emoções e etc.)
	Estruturalista	Estudo metodológico de sua estrutura	Organizações especializadas Organizações não especializadas Organizações de prestação de serviços
Moderna ou contemporânea	Modelo matemático /pesquisa operacional	Aplicação da metodologia científica e técnica de pesquisa para os estudos organizacionais. Visão estratégica	Uso como estratégia de funcionamento das organizacionais
	Sistémica	Produção de conceitos e teorias para aplicação de processos administrativos e visão integrada de gestão da organização	Integração de vários subsistemas de RH
	Contingencial/ Situacional	Imprevisibilidade, sistema mutável	Consideração de vários factores na GRH (tecnológico, económico, legal e entre outros)

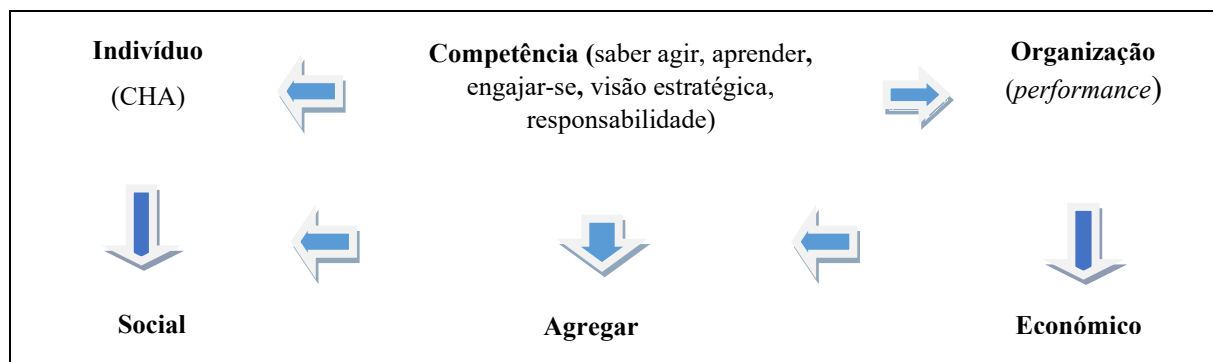
Fonte: Adaptado pelo Autor a partir Armstrong (1996)

Brandão e Banhry (2000) distinguem dois sentidos de CI. A competência no singular, conceitualizada como indicando a capacidade real de atingir determinados objetivos no âmbito do trabalho ou organização, através da mobilização de recursos. A competência no plural, equivalendo a competências, cuja conceitualização tem a ver com a mobilização do conjunto de recursos que compreendem a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas de forma contextualizada.

A abordagem da CI discutida na realidade da GERH decorre do último sentido, isto é, a competência no plural. De acordo com o argumento de Fonte, Borini e Telles (2017), com o passar dos anos, a discussão sobre a importância da competência nas organizações começou a ganhar enorme destaque. No início da década 1970, intensificou-se o debate em torno da pressão entre o mercado de recursos humanos (indivíduos à procura de trabalho) e o mercado de trabalho (oferta de emprego) (Dutra, 2016; Fleury & Fleury, 2001; Brandão & Banhy, 2000). O argumento central dos debates indicava que as CI requeridas estariam relacionadas com recursos combinados de forma adequada formando capacidades humanas que justificam um alto desempenho nas organizações.

A Figura 2 representa as CI nas dimensões individual e organizacional.

Figura 2: CI como fonte de valor para organização



Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Fleury e Fleury (2001)

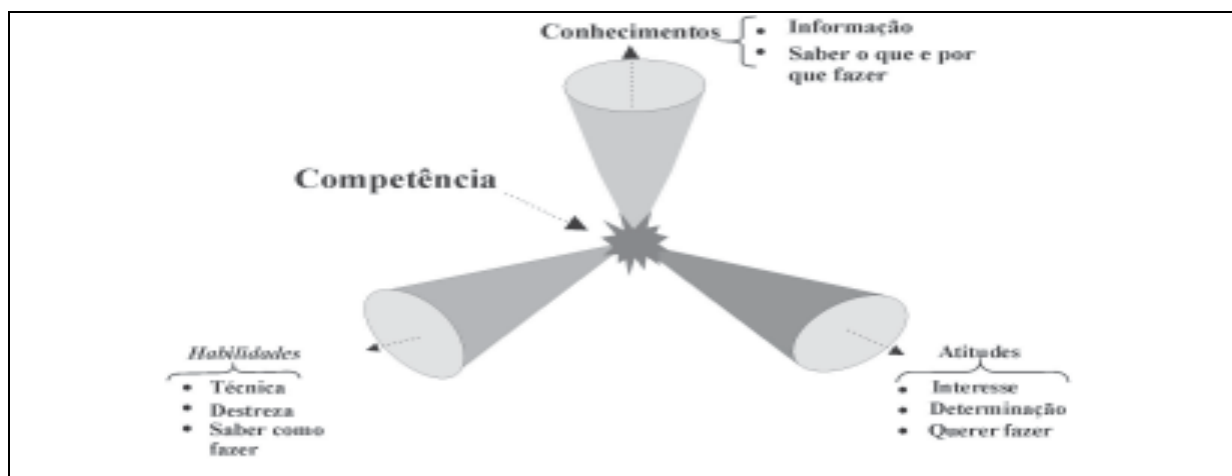
Fleury e Fleury (2001) interpretam as categorias das CI como as formas através das quais as organizações e os indivíduos procuram gerar valor. Os autores explicam, ainda, que a competência é resultante da acumulação de recursos pelo indivíduo, podendo variar conforme a personalidade das pessoas e de forma contextualizada. Assim, a ideia de que a

competência está associada a um conjunto de recursos que o indivíduo possui traduz-se na consideração de dimensões interligadas, como o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Conforme explica Durand (2015), a dimensão sobre o conhecimento (que envolve saberes e experiências) consiste num acervo de informações assimiladas e estruturadas pelos indivíduos, que lhes permitem entender o mundo, isto é, saber o que as pessoas acumulam ao longo da vida.

No que diz respeito à dimensão referente às habilidades (que envolve *know-how*, competências técnicas, sociais e cognitivas), Durand (2015) refere que está relacionada a saber-fazer algo e diz respeito à capacidade que os indivíduos têm de fazer o uso de conhecimento que detêm, isto é, consiste em instaurar o conhecimento armazenado na sua memória para a aplicação nas suas actividades. Por fim, quanto à dimensão relacionada com as atitudes (o querer fazer), o autor diz que consistem na predisposição do indivíduo para reagir positivamente ou negativamente a um determinado estímulo; implicam o saber “fazer acontecer”. Atitudes são constatações avaliadoras, favoráveis e desfavoráveis com objectivos pessoais. A Figura 3 a seguir ilustra as três dimensões das competências individuais.

Figura 3: Dimensões das competências individuais



Fonte: Extraído de Durand (2015)

Corroborando a linha de entendimento dos autores citados anteriormente, Brandão e Bahry (2000) afirmam que as CI exprimem uma acção através da qual são mobilizados conhecimentos, habilidades, atitudes, pessoais e profissionais, a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade numa determinada situação, que também pode ser associada não apenas às pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo à organização. Por essa

razão, considera-se que as pessoas representam um diferencial competitivo e o seu desempenho está fundamentado na inteligência e personalidade dos indivíduos.

Entretanto, a compreensão que se tem é de que, para assegurar o alcance de desempenhos elevados (performance) na organização, a área de GRH deverá proceder à identificação adequada das CI. Isso implica desencadear um processo de mapeamento das competências existentes no interior da organização, buscando-se conhecer as fragilidades ou insuficiências das competências existentes comparativamente às necessárias.

Considerando os fins deste trabalho, relativamente à identificação adequada das CI, optou-se pela visão apresentada por Gramigna (2007), que aponta a metodologia de implementação de mecanismos de gestão de CI mais específicos, que o autor os considera como blocos de acções fundamentais. O primeiro mecanismo é constituído pela sensibilização; o segundo, tem a ver com a definição dos perfis; no terceiro, refere-se à avaliação de talentos e formação de talentos; o quarto é sobre a capacitação, e o quinto consiste na verificação do desempenho.

Do conjunto desses mecanismos de verificação das competências, é importante destacar a avaliação do potencial e o potencial de banco de talentos, assim como a capacitação.

Do ponto de vista da avaliação de potencial, esta metodologia permite a identificação e registo de alguma barreira decorrente de atitudes e comportamentos que informam sobre o nível de produtividade por parte das pessoas envolvidas directa ou indirectamente no processo.

Do ponto de vista da capacitação, ela insere-se na crença da potência ilimitada do desenvolvimento do ser humano, e os dados obtidos através da informação permitem a realização da distribuição de pessoas em sectores distintos (Gramigna, 2007). A Figura 4 apresentada a seguir mostra como opera o mecanismo de implementação das CI na organização.

Figura 4: Mecanismo de implementação mais específica da CI



Fonte: Extraído de Gramigna (2007)

A escolha da visão apresentada por Gramigna (2007) corresponde aos interesses da investigação, na medida em que, ao apresentar os mecanismos de implementação das CI, o autor possibilita articular aspectos essenciais voltados à adopção de um modelo de gestão estratégica de pessoas apoiado na sensibilização, definição, base de dados de talentos, capacitação e gestão de potencial, todos interligados. Isto assegura identificar falhas ou barreiras que interferem no modelo, facilitando os ajustamentos necessários através de políticas específicas de gestão de RH.

Entende-se, igualmente, que, com base nesta visão, é possível proceder ao AE da organização através da compatibilização ou estruturação das habilidades e conhecimentos necessários para a concretização dos objectivos estabelecidos pelas organizações. Complementarmente, percebe-se que a articulação pode estabelecer-se entre a estratégia organizacional (definição de indicadores de desempenho e metas) e que as CI têm o potencial de gerar a melhoria do desempenho e eficácia (individual e das equipas) e encaminhar o alcance do sucesso organizacional desejado.

Além disso, a formação e o desenvolvimento de competências desempenham papel fundamental na eficácia das acções dos organismos públicos e na eficiência da gestão administrativa. A modernização e a capacitação contínua dos indivíduos que actuam na administração pública tornam-se elementos estratégicos para aprimorar a prestação de serviços e a tomada de decisões dentro das organizações do sector público. Portanto, para a

concretização dos seus objectivos, é fundamental que as competências individuais necessárias estejam presentes para a gestão eficaz dos serviços públicos.

Enfim, apesar de a abordagem teórica presente na literatura destacar o valor e a relevância da implantação de um modelo de gestão centrado nas CI pelas organizações, vários autores (Castro & Ferraz, 2018; Vargas, 2012; Osório, 2016; Simione, 2019) são unânimes em afirmar que a sua adopção não ocorre livre de barreiras e interferências que condicionam o seu sucesso, como é discutido na secção a seguir.

2.4.1 Barreiras da Aplicação do Modelo de Gestão Estratégica e Competências Individuais no Sector Público

A GERH tem sido fortemente advogada e recomendada para aplicação no sector público por defensores das práticas gerenciais de RH promovidas pelo movimento internacional da *New Public Management* (Nova Gestão Pública). Os proponentes defendem que a GERH é uma forma de lidar com as contingências e transformações rápidas provocadas pela globalização e desenvolvimento tecnológico contemporâneos. Na literatura, defende-se a necessidade de a área de GRH buscar suplantiar rapidamente a utilização da abordagem mais prescritiva formulada no contexto das antigas técnicas tradicionais de administração de pessoas.

De acordo com Simione (2019), à luz das concepções desse movimento, é recomendado que o sector público se adeque às mudanças actuais da sociedade e à exigência de inserção e alinhamento da área de RH à utilização da estratégia como meio de adaptação das organizações públicas diante das incertezas presentes no sector. O que se espera é que o alinhamento estratégico seja implementado como um sistema de práticas, que inclui actividades como: recrutamento e selecção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de avaliação de desempenho e compensação e articuladas tendo as pessoas como referência para o sucesso organizacional (Rodrigues & Veloso, 2013).

Como explicam Lobo e Melo (2025), organizações bem-sucedidas adoptam práticas de gestão de RH flexíveis e atentas às dinâmicas e ambientes nas quais se acham envolvidas.

Assim, são capazes de assegurar o enfrentamento dos desafios da contemporaneidade. Nessa perspectiva, argumenta-se que a responsabilidade pelo processo de gestão deve possuir compreensão e visão transparente sobre o papel das pessoas no seio da organização. Tal é justificado pela ideia de valorização do capital humano, por se considerar que é através dele que os organismos públicos cumprem a sua missão de realização do interesse da colectividade. Mas, também, as pessoas alcançam os seus objectivos a partir dos organismos públicos nos quais estão inseridas.

Em termos reais, a GERH no sector público deve ocorrer através da aplicação de práticas cujos padrões e princípios possibilitam a melhoria do desempenho propiciando, assim, a elevação dos resultados. Isso implica, pois, o alinhamento estratégico dos objectivos organizacionais com o papel que tem sido atribuído à função de RH pública. Simione (2019, p. 140) assevera que, ao se tratar da GERH, faz-se alusão ao desenho e aplicação de um conjunto de medidas estabelecidas como políticas internamente consistentes, que visam garantir que o capital humano de uma determinada organização concorra para o alcance dos objectivos desejados.

Para que os objectivos da adopção do modelo de GERH sejam alcançados, é essencial que os indivíduos sejam encarados como dotados de personalidade própria, singularidades e inteligência, com histórias e conhecimentos que as diferenciam, além das competências e habilidades que apresentam para a gestão dos recursos organizacionais (Lobo & Melo, 2025, p. 197). Portanto, considerar as CI revela-se crucial para esse fim, pois, dessa forma, o sector público se dispõe a reconhecer as pessoas e as suas valências como capital humano, valorizando o seu papel activo nas organizações.

Na mesma perspectiva, na acepção de Cruz (2023), as práticas de RH devem estar orientadas para a busca dos melhores talentos individuais para ocupar os cargos disponíveis, alinhando-se, assim, as competências técnicas pretendidas com a identidade e valores cultivados na organização. O autor realça que isso possibilita a identificação e engajamento dos indivíduos com os organismos públicos, mas também o reconhecimento das necessidades de treinamento e capacitação para que possam responder melhor às solicitações do trabalho. Estrategicamente, a consideração das CI oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que a curto e médio prazo favorece uma visão clara das pessoas sobre o crescimento a longo prazo.

Além disso, estratégias de gestão de RH que conciliam as CI com práticas de recompensas baseadas em parâmetros que conferem transparência e asseguram justiça no contexto do trabalho influenciam directamente a satisfação dos indivíduos. Dentro das organizações, essa proposta, se aplicada conjuntamente com programas de reconhecimento e remuneração por habilidades, tem o condão de ampliar a motivação e elevar o sentimento de pertença à organização, assegurando, dessa forma, a retenção de talentos.

A verificação das CI é seguramente importante para o aprimoramento da avaliação de desempenho dos indivíduos. Como defendem Ribeiro et al. (2022), impõe-se estrategicamente como forma de diagnóstico periódico sobre como os indivíduos e equipes de trabalho realizam as suas responsabilidades no contexto da materialização de objectivos, demonstração de competências, realização de objectivos e assertividade. Pelo que, a aplicação desse tipo de práticas de RH tende a concorrer para o crescimento profissional das pessoas dentro do organismo público.

Como se pode compreender, os pressupostos da articulação entre as concepções do alinhamento estratégico com as CI possui uma natureza fortemente prescritiva. E, seguindo uma vertente crítica quanto à apresentação positiva das abordagens da GERH e das CI, autores como Vargas (2012) destacam que o sector público requer uma série de mudanças constantes para adequar a realidade da implementação das CI ao ambiente de trabalho favorável ligado a outros factores motivadores, assim como maior autonomia profissional.

Na perspectiva de Castro e Ferraz (2018), estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que existem obstáculos que se impõem na aplicação de CI, dentre os quais, os de índole cultural, falta de incentivos, falta de treinamento, inexistência de um sistema de informação bem estruturado, bem como falta de oportunidades para se aplicar na prática os conhecimentos que são muitas vezes adquiridos pelos indivíduos.

Por sua vez, Silva, Mello e Torres (2013) defendem que a gestão de RH no sector público apresenta uma realidade divergente daquela que é visível no sector privado, devido às incisões nas directrizes das políticas de gestão de RH no sector público. Embora se busque enquadrar nela pessoas com competências desejadas para os cargos disponíveis, é comum a falta de clareza sobre o que deve ser considerado essencial nessa área, de tal forma que se consiga o alinhamento entre as competências e as remunerações, facto que ocasiona falhas de

natureza gerencial com impactos nas demais práticas de RH, (Coelho, Menon & Bernardeli, 2018).

Destaque crítico também relevante de ser mencionado é apresentado por Dutra (2016), Silva, Mello e Torres (2013) e Osório (2016), que, de forma consensual, indicam que a gestão por competências no sector público é influenciada por barreiras estruturais e funcionais que devem ser superadas. O processo de sua adopção nem sempre parte do ordenamento das competências, em especial na fase de dimensionamento efectivo da necessidade institucional em termos de RH, capaz de responder à cultura organizacional, liderança, comunicação e burocracia.

Entretanto, embora existam essas barreiras, nota-se que o esforço da administração pública em considerar as CI no processo de gestão de RH procura materializar também o desenvolvimento das competências essenciais necessárias para o desempenho eficaz por meio de habilidades em diversas funções dentro das organizações, assim como de atitudes ou comportamentos que direcionem o alcance dos objectivos estratégicos.

Sendo esses aspectos relevantes para o aumento do desempenho organizacional segundo Assunção e Thomé (2023), na análise da gestão de GERH que alinha as CI no sector público, é fundamental ter-se o cuidado, como esclarece Bergue (2010), de a considerar como sendo esforço orientado para a manutenção e desenvolvimento de um modelo de RH que tradicionalmente opera com base nos ditames legais sem, contudo, observar as necessidades, as condições e o ambiente em que se enquadra.

2.5 A Gestão de Recompensas e Sistemas de Remuneração

Na abordagem da gestão de recompensas no campo da administração tem-se enfatizado que ela representa um processo no âmbito da GRH que se preocupa com a elaboração e implementação de estratégias para compensar os funcionários. Portanto, é uma actividade que se desenvolve pela criação de políticas de RH buscando assegurar de maneira eficaz a materialização da função de compensação, abrangendo diversas formas, que incluem salários, bônus, benefícios e reconhecimento não monetário nas organizações e estabelecer

vínculos de incentivo à produtividade capaz de promover a retenção de talentos e a satisfação no trabalho.

Especificamente, o interesse desta pesquisa é abordar a forma de recompensa baseada na atribuição de salário. O trabalho interessa-se em abordar os sistemas de recompensas com foco nas directrizes sobre a remuneração dos funcionários nas organizações, permitindo que elas procedam o alinhamento das suas estratégias de compensação com os objectivos organizacionais e as expectativas dos funcionários, através do que é comumente chamado de SR.

Uebel e Raldi (2023, p. 67) falam da importância do alinhamento entre as estratégias organizacionais e os sistemas de recompensas e defendem que, o alcance dos objectivos organizacionais é dependente do seu alinhamento com os sistemas de recompensa, visto que, essa forma assegura o incentivo dos comportamentos e desempenhos alinhados com as metas traçadas ao nível organizacional. O que esses autores enfatizam, é que na aplicação do modelo de GERH, deve-se privilegiar uma abordagem integrada e estratégica para a gestão das remunerações dos funcionários. Nessa perspectiva, eles assinalam a necessidade de organizações buscarem adaptar suas estratégias de remuneração para se alinharem às mudanças dinâmicas que tem marcado intensamente o ambiente de trabalho e às expectativas das pessoas na actualidade.

Há vários debates em torno dos SR ou sobre a componente de remuneração nas organizações, sendo comum que sempre façam parte quando se aborda a GERH. Segundo Boxall e Percell (2008), nos últimos tempos, tende a aumentar o interesse académico pela temática buscando-se mais contribuições sobre o seu papel nas organizações – mostrado ser uma perspectiva mais contabilística e sobre os custos da chamada folha de pagamentos. Outras discussões têm foco na relevância das remunerações para os indivíduos beneficiários – comumente vistos na perspectiva científica do *homo economicus*. Existem igualmente debates que inserem as remunerações no âmbito estratégico da competitividade – usualmente associados aos objectivos e resultados alcançados.

Portanto, conforme Caixote e Monjane (2013), considera-se que os SR podem ser entendidos seguindo-se duas abordagens, uma tradicional e outra mais estratégica. A primeira consiste na lógica de que a remuneração está ligada ao cargo ou deve responder à função que se ocupa, enquanto a abordagem estratégica visa responder ao esforço ou empenho

demonstrado pelo indivíduo ou colaborador. Este trabalho segue este último enfoque, adaptando-o para a realidade do sector público.

Assim vista, a remuneração estratégica passa a ser entendida como uma fonte orientadora e sistematizada de gestão de pessoas com o objectivo de incentivar os colaboradores a atingir o que está previsto no plano, através dos indicadores e metas a serem atingidas (Silva, 2016).

Pode-se afirmar que esse enfoque foi impulsionado pela dinâmica da globalização, que veio fortificar a pressão às organizações tanto públicas quanto privadas, a partir do início da década de 1990. Na época, as organizações actuavam mais caracterizadas por práticas típicas do modelo tradicional, que as colocava em risco por não acompanharem a competitividade e, por conseguinte, poucas alcançarem os resultados desejados (Rito, 2008). Fruto desse movimento global, a competitividade organizacional veio descontinuar muitos desses costumes tradicionais, fazendo emergir reconhecidas formas de gestão de remunerações consideradas mais adequadas para o alcance do melhor desempenho e, consequentemente, do sucesso organizacional.

No Quadro 4 apresenta-se, conforme a abordagem de Neto (2004), as principais formas de remuneração.

Quadro 4 Formas de remuneração

Forma de Remuneração	Descrição
Remuneração por produção	Vinculada ao desempenho que vigorou na administração científica no princípio do século XX, em que o pagamento era feito em função da produção, isto é, por cada peça produzida.
Remuneração por mérito	Considerada em todas as pessoas inseridas nas organizações. É mais confortável em sistema tradicional no qual a remuneração é fixa.
Remuneração por resultado	Incide sua abordagem nas metas que são traçadas tendo em conta os resultados específicos e os pagamentos são atrelados a esses resultados.
Remuneração por envolvimento nos rendimentos	Aplica-se à meta determinada para o alcance dos mesmos na organização.

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Neto (2004)

Este trabalho dá atenção à remuneração por mérito, por se considerar que é a mais aplicável na realidade do sector público em estudo. Relativamente à sua aplicação, Neto (2004) chama a atenção para o facto de ela se basear em aspectos relevantes como: 1) uso do sistema de bónus, a ser pago anualmente com a percentagem do salário a ser determinada pela instituição; 2) maior foco nos processos, o processo de reestruturação do sistema com as suas faixas de recompensa. Há necessidade de clarificar a relação entre o vínculo do pagamento e o desempenho individual; 3) ênfase na avaliação do desempenho, os avaliadores devem ter o domínio do instrumento de avaliação e as práticas devem ser aceitáveis para todos; e 4) atribuição de recompensa específica para determinadas áreas de uma organização.

Dentre as diversas práticas de RH, pode-se destacar o surgimento de novos princípios aliados ao desenho e aplicação dos modelos de remunerações. Câmara (2016) defende que um SR deve ser fundamentado por princípios básicos e tipologias que caracterizam o seu desenho. Quanto aos princípios, menciona que: *a)* deve estar conectado aos propósitos da entidade, fomentando actuações e comportamentos ligados à realidade; *b)* que sejam bem aceites pelos beneficiários. No que se refere aos tipos, o autor indica dois, nomeadamente: *i)* intrínseca e *ii)* extrínseca.

A remuneração intrínseca consiste no reconhecimento através de distinção e premiação pela contribuição no alcance dos resultados organizacionais. A remuneração extrínseca refere-se às compensações sociais e materiais associadas ao trabalho, envolvendo salário e outros benefícios que fazem parte, de forma específica, da remuneração fixa ou variável (Boxall & Purcell, 2003). A remuneração extrínseca comporta incentivos externos dados aos funcionários, podendo incorporar a forma de encorajamento ou compensação pela realização de determinadas actividades ou alcance de metas e tem, geralmente, mas nem sempre, natureza financeira.

Em suma, o que se deve buscar, conforme Uebel e Raldi (2023), são práticas de remuneração melhoradas, para promover a satisfação, o engajamento e a produtividade dos funcionários em todas as fases das suas carreiras prolongadas.

Apesar de alguns autores considerarem que a essência de um SR é retribuir pelo esforço do colaborador independentemente de se é tradicional ou estratégica, vidência científica atesta essa diferenciação, aceitando que a variante estratégica é relevante, por ser

mais específica possível quanto ao salário do colaborador e por agregar um método estratégico à atribuição de benefícios com base na contribuição do colaborador à organização (Souza et al. 2019).

Como referido por Uebel e Raldi (2023), se se atentar para a realidade do sector público, é possível perceber que os SR respectivos, baseados na aplicação das concepções da GERH, tendem ainda a ser caracterizados por problemas. Com efeito, o seu uso demanda um maior entendimento sobre as particularidades e desafios associados à atribuição de benefícios no âmbito governamental.

O sector público deve ainda aprimorar a forma como estratégias de compensação podem ser alinhadas aos objectivos organizacionais, de modo que possam lidar com aspectos como expectativas, transparência, equidade, boa estruturação e outros, que ainda se impõem como dilemas para a optimização da gestão dos RH na realidade governamental.

Em suma, é possível compreender que, apesar de o uso de um SR ser encarado positivamente na literatura, a sua implementação nem sempre é reúnem consensos ou é simples. Tal se deve ao facto de que a implementação tende a depender, na maior parte das vezes, das peculiaridades do contexto da sua aplicação e de factores como a existência de capacidade financeira para a sua materialização, bem como o estabelecimento de um plano de atribuição de benefícios ao nível organizacional (Dickie et al., 2022). Não obstante, Ribeiro, Guimarães e Souza (2003) afirmam que uma aplicabilidade efectiva dessa forma de remuneração dependerá da capacidade de se relacionar remuneração com competências, vista como a alternativa mais racional e variável para a maior flexibilidade do colaborador no mundo contemporâneo das organizações.

2.7 Literatura Empírica

Os diferentes trabalhos empíricos seleccionados para o desenvolvimento deste trabalho abrangeram o intervalo do período de 2003-2023, tendo-se sido seleccionados com base na facilidade de acesso e na clareza do tratamento dos conteúdos relacionados com o tópico da pesquisa.

A abordagem da GERH pode ser compreendida como uma abordagem cujas práticas estão fundamentalmente voltadas para melhorar a qualidade da gestão de RH, embora os resultados dos estudos empíricos mostrem ser uma tarefa desafiadora (Olaleye & Anaba, 2025; Macuácuá, 2026; Simione, 2019; Awortwi & Siteo, 2006).

Em relação à abordagem da AE, percebeu-se, a partir dos estudos empíricos, que existe, ainda, a necessidade de se explorar sua essência, quer na perspectiva teórica quer na prática (Silveira, 2014). As evidências produzidas por Prieto et al. (2009) indicam algumas lacunas a considerar, e a escolha do modelo para a implementação de AE dependerá da maturidade organizacional no momento da escolha. Apesar de serem indicadas limitações dessa ordem nos estudos empíricos, os resultados indicam que se notam esforços enormes das organizações para a implementação desse tipo de gestão (Brodbeck et al. 2003).

As pesquisas empíricas apontam uma ruptura do SR tradicional para a introdução de práticas ancoradas no SR de carácter mais estratégico. Geralmente, sistemas de remuneração contemporâneos privilegiam o alinhamento entre remunerações e competências dos indivíduos. Entretanto, a efectiva aplicação da gestão por CI continua a ser um desafio no contexto do AE (Rodrigues, 2006). Os resultados dos trabalhos empíricos evidenciam barreiras hierárquicas e adaptação ao contexto público, o que exige compromisso estratégico e integração das metas institucionais. Portanto, a sua implementação requer muitos cuidados técnicos e de natureza operacional (Assunção & Thomé, 2023; Fevorini et al. 2014; Brodbeck et al. 2003).

Entretanto, apesar das limitações, autores como Rodrigues (2006) e Brodbeck et al. (2003) concordam que há necessidade de um esforço para a implementação do AE no âmbito da gestão de pessoas. Embora seja aceitável, outros autores defendem que o mapeamento das CI constitui uma das alternativas vitais para gestão de CI (Gramigna, 2007).

O Quadro 5 apresenta o conjunto de estudos que investigaram a temática desde trabalho.

Quadro 5: Quadro resumo sobre as pesquisas realizadas

Autor (Ano)	Objecto	Objectivo do estudo	Metodologia	Resultados	Periódico	País
Olaleye e Anaba (2025)	Emprego formal e qualidade na Nigéria Urbana. O papel das práticas de RH	Examinar o papel das práticas de RH na formação de resultados de qualidade de trabalho na economia informal urbana da Nigéria	Abordagem qualitativa transversal.	As práticas de RH influênciam a qualidade de trabalho. As práticas de RH são operacionalizadas em recrutamento, selecção, desenvolvimento de habilidade e remuneração de forma alinhada	International Journal of academic Management Science Research	Nigéria
Macuacua (2026)	Influência da cultura organizacional na implementação de GERH	Analisar a cultura organizacional afecta a execução da GERH	Abordagem qualitativa, básica e descritiva	Há necessidade de introduzir cultura estratégica na implementação da GERH	International Journal Semiarid	Moçambique
Simione (2019)	Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)	Realizar uma exploração teórica sobre a GERH na Administração Pública em Moçambique	Revisão bibliográfica e documental	A GERH na Administração Pública tem assumido novos papéis no âmbito das reformas administrativas para responder nos padrões do modelo da Nova Gestão Pública	Revista Foco	Moçambique
Awortwi e Sitee (2006)	Perspectivas Africanas, Nova Gestão Pública e Implicação para Formação de RH	Desafios de desenvolvimento de RH depois da independência	Abordagem qualitativa, básica e descritiva	O Desenvolvimento de RH é feita de forma modesta tendo em conta que é um projecto de reformas administrativa esta em curso	Shaker Publishing	Moçambique
Prieto et al. (2009)	Modelo de alinhamento estratégico	Análise comparativa dos modelos de alinhamento estratégico	Análise de conteúdo	Existência de lacunas nos modelos que deixa implícitas as limitações e ao mesmo tempo amplia a compreensão. A escolha de cada modelo depende da maturidade de cada organização para a implementação de alinhamento estratégico	Revista Produção	Brasil

Silveira (2014)	Alinhamento Estratégico e GERH	Alinhamento estratégico conceito e perspectiva teórica	Revisão integrativa da literatura	Há dissonância teórica que envolve diversas noções sobre o alinhamento	Pretexto	Brasil	
Brodbeck et al. (2003)	Alinhamento entre objectivos organizacionais e sistema de informação.	Objectivos organizacionais formalizados nos planos e conjunto de informação fornecidas pelos sistemas de informação	Abordagem qualitativa	Destaca-se a implementação de AE nas organizações	Revista Administração	Brasil	
Rodrigues (2006)	Remuneração e Competências.	Reflexão sobre SR e CI nas organizações organizacional	Pesquisa qualitativa-descritiva,	Nota-se a ruptura de SR tradicional para estratégica, mas é necessário clarificar o termo CI para facilitar o seu alinhamento. Urge a necessidade de sair da componente teórica para prática para facilitar a implementação	Contemporânea	Brasil	
Assunção e Thomé, (2023)	Gestão por competências (GPC) na Administração Pública	Examinar os desafios e oportunidades	Abordagem qualitativa	Apesar do esforço na melhoria de qualidade de serviço através de uso de abordagem GPC, ainda nota-se desafios com barreiras hierárquicas e adaptação ao contexto público, exigindo compromisso estratégico e integração das metas institucionais. A sua implementação requer cuidados com o alinhamento com políticas existentes	Revista de Administração	Brasil	
Favorini et al. (2014)	Gestão por competência no sector público	Aprofundar os conhecimentos sobre adopção da gestão por competência em organizações públicas	O estudo consistiu na entrevista de 14 directores e 6 gestores, num centro de espectáculo no Norte da Itália.	A pesquisa indica que as competências comportamentais são relevantes na concepção e implementação coerente da GERH o que permitem a organização ter uma cultura de alcançar elevando desempenho	Revista de Gestão de Empresas	Brasil	

Chave e Martins (2024)	Gestão por competências e a popularidade entre o modelo de gestão de pessoas e seus impactos na remuneração	Evolução dos modelos de gestão de pessoas e a sua influência na remuneração	Revisão da literatura por meio de uma pesquisa descritiva	Os resultados apontam a necessidade de mapeamento das competências organizacionais e a sua utilização como um meio estratégico para a realização da remuneração variável	Boletim de conjuntura	Portugal	
Lima e Araujo (2018)	Desenvolvimento de competências a trajetória do controlo	Investigar os aspetos relacionados a trajetória do controlo e o desenvolvimento de competências necessárias a sua actuação profissional	O estudo descritivo e qualitativo	Os resultados do estudo mostram a existência de capacidade necessária para a gestão financeira. E preciso valorizar o conjunto de experiências profissionais e não se limitar a penas nos cargos	Revista de Carreira de Pessoas	Brasil	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão de literatura

2.8 Base Teórica, Apreciação Crítica e Articulação dos Constructos de Revisão Adoptados

A base teórica adoptada nesta pesquisa é a da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP). Apesar de esta corrente teórica estar alinhada às concepções da gestão organizacional estratégica, prevalece a falta de consenso sobre se ela é ou não considerada como teoria acabada. Note-se que alguns autores a consideram como movimento, outros como teoria, alguns como modelo, outros ainda questionam se ela é ou não uma ciência.

Não constituiu propósito deste trabalho discutir aspectos epistemológicos da NGP. O seu uso neste trabalho ocorreu no seguimento de alguns dos seus pressupostos e padrões, que a tornam operacional no âmbito da GRH.

De acordo com Lemos (2009), a NGP surgiu na década de 1970, nos países ocidentais, sendo mencionados como os mais destacados os EUA, Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália. A sua expansão universal teve lugar a partir de 1990, quando mais países do mundo inteiro iniciaram transformações estruturais das respectivas administrações públicas tendo como inspiração os pressupostos desta corrente. Na área de GRH do sector público, especialmente, a NGP agregou a preocupação com os funcionários inseridos na prestação de melhores serviços ao público.

Os fundamentos do enfoque da NGP relevante para os fins deste trabalho expressam-se a partir de duas perspectivas do gerencialismo organizacional. Uma índole mais estrutural, cujos pressupostos, de acordo com Marini e Martins (2004), se caracterizam por: *a)* processo decisório orientado para os resultados; *b)* descentralização; *c)* pagamento por desempenho produtivo ou competências; entre outras.

A outra perspectiva, de índole focada mais nas pessoas, procura, de acordo com Abrúcio (1997), apresentar a influência da teoria da NGP nas organizações do ponto de vista de funcionamento, introdução de políticas de impacto de médio e longo prazo, incluindo *i)* introdução da flexibilização da negociação colectiva no sector público, *ii)* remuneração, para flexibilização da gestão de RH, *iii)* profissionalização do sector público com o objectivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários.

As diferentes perspectivas do gerencialismo que caracterizam a NGP foram importadas tanto pelos governos quanto pela academia dos países africanos. Embora haja influência da NGP nas organizações do sector público, como referido anteriormente, os estudos das perspectivas africanas sobre a NGP apontam que a implementação de reformas de cariz gerencial tende a ser ofuscada devido à criação de capacidade e pelo ambiente político existente (Awortwi & Siteo, 2006). Aponta-se, nesses estudos, que foram adoptados a partir das suas concepções novos conceitos e novas práticas originárias da NGP com expectativa que a elevada experiência dos países desenvolvidos poderia facilmente se adequar à realidade africana.

Estudos sobre a avaliação dos seus efeitos mostram que os resultados das reformas apontam maior índice de fracasso que sucesso.

É importante mencionar, do ponto de vista crítico da implantação do modelo de gestão preconizado pela teoria na NGP, que ele pressupõe a mensuração e avaliação das actividades das organizações do sector público. Porém, o estudo desenvolvido por Silva (2016) aponta algumas críticas na sua aplicação:

- ✓ o aumento do controlo do Estado, que também gera o aumento das despesas públicas para controlar o Estado. Às vezes são criadas várias organizações, grupos e plataformas para o controlo;
- ✓ o excesso de pressão sobre as obrigações ou outras actividades das organizações do sector público que pode comprometer a sua eficiência e eficácia; e
- ✓ o excessivo controlo dos colaboradores, que leva a um comportamento de simulação de actividades para responder à demanda ao invés de se preocuparem com os resultados.

O entendimento que se tem a partir das críticas anteriormente apresentadas é de que não se deve, de um todo, assumi-las como reprovação total das valências incorporadas no modelo e a sua utilidade para a GRH. Ao invés de as considerar como críticas, há que as observar como contribuições para o seu aprimoramento. Rechaçar completamente o modelo pode comprometer a sua implementação em países cuja realidade do sector público demanda ainda o seu aprimoramento e consolidação.

Segundo Simione (2019), as reformas norteadas pelo modelo da NGP, principalmente no sector público moçambicano, ainda são recentes, o que implica assumir que as reformas estão ainda longe da sua consolidação, requerendo, por isso, ajustamentos contextualizados às dinâmicas políticas e administrativas locais.

Nesta secção, apresentamos os constructos de revisão de literatura adoptados neste trabalho. Eles são a estruturação teórica e analítica decorrente dos estudos anteriores no campo da GRH que os discute. Trata-se da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), Alinhamento Estratégico (AE), Sistema de Remuneração (SR) e Competências Individuais (CI). Estes constructos serviram como base conceitual para o desenvolvimento da pesquisa, para a compreensão do tópico e para a análise da dinâmica do sector público nacional.

No entanto, apesar de os constructos organizarem, sintetizarem e avaliarem a temática proposta, não estão alheios à apreciação crítica das lacunas e tendências do conhecimento por eles possibilitado.

No geral, as contribuições teóricas encaram a GERH como implicada no direccionamento ou alinhamento de pessoas, sucesso organizacional e competitividade. Vários autores (Azevedo, 2017; Rossés, et al. 2019, Berrgues, 2020), ao analisem a GERH na perspectiva de adopção institucional como ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas organizações contemporâneas, afirmam que ela está sujeita a críticas e ajustes de modo a oferecer credibilidade aos estudos que se sustentam nas suas concepções teórico-conceituais.

No entendimento de Rossés, et al. (2019), além das contribuições gerais, a GERH não deve negligenciar o bem-estar do funcionário. Ao se deter mais na estratégia como prática, ignorando as singularidades do contexto público, GERH tende a servir mais como estilo programático associado à realização de mudanças para reorientar estruturas e processos em termos ideias, alheando-se da prática e dos seus efeitos.

Portanto, a maior crítica encontrada na literatura é a falta de clareza na relação de causalidade entre RH e desempenho, visto que comumente se baseia numa abordagem prescritiva cujo realce tem a ver com o que fazer, mas não como isso se efectiva, sendo assim amplamente genérico. Bergues (2020), nesse diapasão, critica as perspectivas de Azevedo (2017 e Rossés, et al. (2019), chamando a atenção para a necessidade de se pensar na GERH

não somente como melhores práticas, mas olhando, também, para um espaço de interacção fluída determinada pela instabilidade decorrente da complexidade e não necessariamente um espaço de gestão de pessoas. É preciso agregar variantes explicativas sobre a gestão estratégia e custo real com as pessoas.

Perante os argumentos e contra-argumentos sobre a amplitude do constructo, fica claro que a abordagem sobre a GERH é uma matéria ainda em desenvolvimento em termos científicos e sujeita a várias críticas e contribuições. Tal é sobretudo se se observar a realidade de países africanos em desenvolvimento, nos quais, apesar de discursivamente se propalar a adopção dos princípios e pressupostos da GERH, ela ocorre ainda com a prevalência de modelos e práticas tradicionais típicas dos contextos políticos e de gestão pública que os caracterizam. As falhas na abordagem académica notam-se por se desconsiderar que a GERH deve buscar adaptar a estratégia à cultura, tamanho ou sector específico, especialmente o público.

Em outras palavras, a realidade dos países de onde provém a GERH é contrastante comparativamente àquela presente nos países africanos, facto que concorre para divergências no seu uso e viabilidade. O que se argumenta é que não deve ser considerado como um dado acabado, porque a GERH nem sempre tem significado, o mesmo em termos de resultados e competitividade organizacional.

O segundo constructo, nomeadamente o AE, resulta, de acordo com Prieto et al. (2009), de uma abordagem contingencial que articula objectivos organizacionais e as pessoas nelas inseridas. Contrariamente a Prieto et al. (2009), autores como Silveira (2014) entendem que o AE não deve se limitar à colocação positiva dos seus pressupostos. Ele deve incluir, também, o enfoque que reconhece as várias incongruências no contexto organizacional e torna o alinhamento estratégico organizacional pretendido uma tarefa complexa e difícil de ser materializada. Isso deve ocorrer porque objectivos organizacionais e pessoas possuem interesses diferentes e operam com dimensões que afectam o desempenho da organização de forma distinta.

Todavia, Satyro, Contador e Ferreira (2014), não concordam com a argumentação apresentada por Silveira (2014) sobre AE. Para esses autores, não existe arcabouço teórico consolidado sobre o exame do AE, por isso, há confusão entre os termos Alinhamento Estratégico e Alinhamento de Estratégia. Ao assinalarem a ausência de clareza na sua

conceitualização, os autores entendem que AE está ligado à GERH, devendo incorporar uma variante interna ou horizontal que articulam as chamadas práticas de gestão de RH no âmbito organizacional.

Relativamente ao terceiro constructo de SR, Caixote e Celso (2013) e Silva (2016), distinguem o SR tradicional e estratégico em duas perspectivas. A primeira considera a remuneração como ligada ao cargo ou à função. A segunda considera a remuneração estratégica ligada ao esforço ou empenho do funcionário. Esta última é alvo de críticas por desconsiderar a relação necessária entre remunerações e motivação. Ambas as perspectivas, quando não são integralmente avaliadas relativamente à real descrição de cargos e funções e aplicadas indiscriminadamente, denotam fragilidades e são incapazes de promover valorização dos funcionários gerando desequilíbrios e injustiças salariais.

Actualmente, vários críticos entendem que as organizações do sector público estão na fase de transição de SR tradicional para SR estratégica. Câmara (2016) defende que, no geral, o SR deve considerar a definição de regras de retribuições para assegurar a retenção de talentos pela via da atribuição de recompensas salariais capazes de motivar, oferecer oportunidades de desenvolvimento na carreira e reconhecimento permanente dos funcionários. Assim, o SR deve operar mais como mediador das desigualdades remuneratórias e propulsor de recompensas às competências demonstradas pelas pessoas nas organizações governamentais.

O constructo sobre as CI tem sido alvo de críticas tanto na conceitualização quanto na sua aplicação. A primeira divergência parte da conceitualização de Fleury e Fleury (2004), que consideram as CI como qualificações, apoiando-se nos estudos desenvolvidos por McClerllard (1973) e Boyatis (1984) para os quais as CI são um conjunto de qualificações características subjacentes à pessoa. A partir deste olhar, Perante (2004) assinala que o uso das CI possui natureza demasiadamente concentrada na ideia do indivíduo. Essa crítica chama atenção ao facto de a abordagem agregar problemas complexos que surgem por se seguir a orientação de gestão por competências.

O argumento é de que nem sempre são necessárias competências individuais no contexto organizacional, sendo relevantes, também, as competências colectivas. Menosprezar este último enfoque implica marginalizar práticas de GRH voltadas à constituição de equipas dinâmicas, flexíveis e capazes de melhorar a performance e entrega de melhores resultados

nas organizações contemporâneas. Outrossim, olhando para a multisectorialidade da actuação do sector público, nota-se que a colaboração e a constituição de sinergias representam dimensões que ampliam o entendimento sobre as competências individuais no trabalho.

Complementarmente, na construção do conceito de CI, não deve ser descartada a possibilidade de a abordagem promover subjectividade na forma como objectivos e estratégias são encaradas. Portanto, é preciso encarar as competências no âmbito do desenvolvimento de trabalho a partir da realização das actividades e não somente da verificação dos atributos do CHA. Apesar das críticas formuladas sobre os constructos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Sistemas de Remuneração, Alinhamento Estratégico e Competências Individuais, neste trabalho, eles são relevantes porque conectam directamente o desempenho humano aos objectivos organizacionais. Eles impõem-se como essenciais para promover a modernização das práticas de gestão no sector público através da adaptação das estruturas e políticas que asseguram o alcance dos resultados pretendidos. Podem, com efeito, operar transformações importantes nos processos de RH para incorporarem lógicas mais estratégicas, essenciais para a sustentabilidade e melhoria da prestação de serviços ao público.

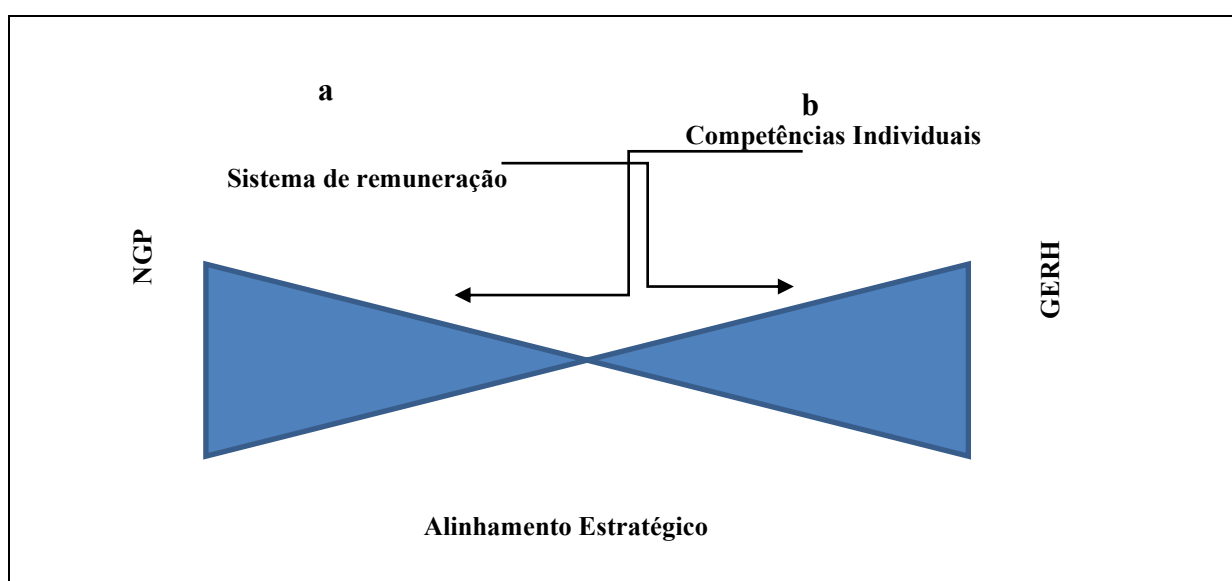
O cruzamento entre a teoria de base deste trabalho, a NGP, com os constructos ou abordagens sobre a GERH, AE, SR e CI. De referir que a teoria surgiu na década 1970 e a partir de 1990, passou a colocar a sua preocupação com as organizações do sector público, com maior destaque nas tarefas de análise e desenvolvimento institucional, avaliação da eficácia e o seu valor normativo (Lemos 2009).

Nesses termos, a NGP incorporou nos seus pressupostos sobre a GRH ideias relacionadas com pagamento por competência, valorização de habilidades dos profissionais (Marine & Martins, 2004). Como se pode compreender, esses pressupostos são elementos-chave das práticas de RH estratégica e, consequentemente, incluem tanto a abordagem da GERH, que abrange as práticas, políticas metodologicamente acopladas à gestão de pessoas, com o objectivo de orientar os comportamentos nas organizações influenciar desempenhos elevados (Azevedo, 2017). Por isso, é necessário aprofundar os conhecimentos sobre a influência do modelo de GERH que privilegia o alinhamento entre objectivos organizacionais e as pessoas que os realizam através do empenho exteriorizado pelo desempenho. Sobre este último, a abordagem sobre o SR advoga que deve ser compensado utilizando como mecanismo o seu alinhamento com as CI dos funcionários (Silveira, 2014).

Portanto, é importante perceber a GERH no sector público a partir da definição de procedimentos mais alinhada ao que a teoria da NGP recomenda quanto à valorização da eficácia e remuneração pela habilidade, quando há direcionamento estratégico entre o empenho, a remuneração e o desempenho organizacional.

A Figura 5 apresenta o *framework* da articulação entre a teoria e as abordagens conceituais utilizadas no estudo.

Figura 5 Articulação entre a NGP e constructos do estudo



Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão de literatura

2.9 Panorama da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Sector Público Moçambicano

Para um entendimento mais aprofundado sobre o em que se insere a discussão sobre a gestão estratégica de RH no contexto moçambicano, deve-se dar atenção em primeiro lugar aos marcos históricos institucionais que reflectiram diferentes eventos importantes, caracterizadores da estruturação da administração pública como uma componente fundamental do processo de construção do Estado independente iniciada em 1975. Em segundo lugar, deve-se assinalar a característica dos processos e práticas que foram sendo implantadas. O Quadro 7 a seguir mostra resumidamente as diferentes reformas administrativas e sua incidência processo de gestão de RH deste 1975 até a aprovação em

2009.de normas que passaram a privilegiar a avaliação do desempenho no funcionalismo público.

Quadro :6 Descrição dos marcos da evolução institucional do sector público moçambicano

Marcos Históricos	Documentos Normativos Orientadores		Descrição/Caracterização do Funcionalismo Público	Modelos/Processos /Práticas
Independência Nacional	1	Constituição da República Popular de Moçambique, (CRPM) promulgada em 25 de junho de 1975	Definição da organização administrativa dos órgãos do Estado	Sistema político socialista
Estruturação da Administração Pública	2	Decreto nº 16/78, de 21 de Outubro	Instituição das normas de trabalho e disciplina no Aparelho do Estado	Regulamentação sobre relações jurídico-laborais
	3	Decreto nº 4/81, de 10 de Junho	Normas de organização e direcção do Aparelho Estatal e central, base fundamental que alinha a experiência de GRH	
	4	Lei nº 1/84, de 27 de abril	Revisão pontual da Constituição	
	5	Lei nº 4/86, de 25 de julho	Introdução dos cargos de Presidente da Assembleia Popular e de Primeiro-Ministro, além de alterações à organização territorial do país	
	6	Lei nº 8/85, de 14 de dezembro	Determinação do regimento das relações jurídicas de trabalho dos funcionários através de estatuto específico	
	7	Decreto nº 14/87, de 20 de maio	Aprovação do primeiro estatuto geral dos funcionários do Estado	
Ajustamento Económico e Social	8	Programa de Reabilitação Económica – (PRE), de 1987	Atinente implementação de medidas económicas com vista a implantação de sistema económico de livre concorrência	Princípios de liberalização do mercado
	9	Programa de Reabilitação Económica e Social – (PRES), de 1989	Incorporação da componente social no programa de ajustamento	
Reforma Constitucional	10	Constituição da República de Moçambique, (CRM) promulgada em 2 de novembro de 1990	Reforma constitucional e aprovação do sistema político de democrático no país	Sistema político democrático
E s t	11	Decreto nº 40/92, de 25 de	Criação da função pessoal que	Sistema de GRH

		novembro	visava garantir o estabelecimento de uma administração eficiente de RH	
	12	Decreto nº 47/95, de 17 de outubro	Atualização do EGFAE e mudanças na GRH do Estado	Regime de pensões e subsídios
	13	Resolução nº 11/97, do Conselho Nacional da Função Pública de 29 de Julho	Aprova os modelos da folha de classificação anual dos funcionários do Estado	Processo de avaliação de desempenho dos funcionários
	14	Decreto nº 64/98, de 3 de 12 dezembro	Criação do sistema carreiras e remunerações no sector público	Regimes de enquadramento profissional
Modernização Administrativa	15	Decreto Presidencial nº 5/2000, de 20 de março	Criação da comissão inter-ministerial para a reforma do sector público	Desenho do modelo de reforma administrativa
	16	Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de junho	Regulamentação sobre concursos nas carreiras de regime geral e específico da área comum do aparelho do Estado	Princípios para concursos e integração das carreiras
	17	Estratégia Global de Reforma do Sector Público (EGRSP, 2001-2011)	Reforma administrativa com enfoque na modernização do sector público e profissionalização dos RH do Estado	Critérios de qualificação de serviços, meritocracia e capacitação
	18	Diploma Ministerial nº 102/2008, de 29 de outubro	Aprova o regulamento interno da DNGRHE	Modelo de gestão estratégica de RH
		Lei nº 14/2009, de 17 de Março	Aprovação da alteração pontual do Estatuto Geral dos Funcionário e Agentes do Estado – EGFAE 4ª Geração	Sistema de carreira, avaliação de desempenho e melhoria de resultados
	19	Decreto nº 69/2009, de 8 de setembro	Aprovação do REGFAE	
	20	Lei nº 14/2009, de 17 de março	Aprovação da nomeação dos funcionários em regime de provimento provisório e carácter probatório	
	21	Decreto nº 62/2009, de 8 de setembro	Aprovação da nomeação dos funcionários em regime de provimento definitivo no quadro de pessoal	
	22	Decreto nº 55/2009, de 12 de outubro	Introdução do sistema de gestão de desenvolvimento de administração pública (SIGEDAP)	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na consulta documental

A administração pública moçambicana passou por diversos momentos e reformas administrativas a partir da segunda metade do século passado e início do século XX, impostos invariavelmente pela globalização, competitividade, sociedade da informação e do

conhecimento, e da transformação digital que afectam além do sector privado, também o Estado e os seus entes. Esse cenário trouxe mudanças com as quais se instalaram grandes desafios. E para dar conta desse movimento de alterações o serviço público vem-se transformando, incluindo profundas renovações baseadas no sector privado inseridas pela ideia de nova gestão pública, baseada em indicadores de qualidade e excelência, tais como: eficiência, eficácia, efectividade, com propósito orientado à valorização do cidadão e o destaque para as organizações públicas por suas práticas de gestão estratégica (Mussengue & Limomgi-Franca, 2010; Macuane, 2006).

Portanto, existem transformações que têm sido feitas na área dos RH para que esta tome um sentido e padrões mais considerados estratégicos na realidade do sector público em Moçambique. Advoga-se, essencialmente a relevância da aplicação de um modelo de GERH modernizado. Entretanto, o panorama sobre a introdução do modelo de GERH no sector público moçambicano deve ser compreendido mediante duas vertentes administrativas importantes através das quais é possível caracterizar o enfoque que é dado por cada uma à questão da gestão das pessoas (funcionários). Uma vertente cuja abordagem está relacionada com a estruturação burocrática da administração pública e outra vertente que tem a abordagem associada às reformas administrativas de modernização e desenvolvimento do sector público. A Figura 6 ilustra resumidamente a linha do tempo das diferentes reformas administrativas realizadas.

Figura 6: Marcos de reformas institucionais no sector público moçambicano, 1975-2009

Independência Nacional	Estruturação da Administração Pública	Ajustamento Económico e Social	Reforma Constitucional	Estruturação de Normas da Função Pública	Modernização Administrativa	EGFAE da 4ª Geração
1975	1978	1987	1990	1992	2001	2009

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como evento importante que configura o primeiro marco institucional, tem-se a aprovação da primeira Constituição da República Popular de Moçambique (CRPM) de 1975, representando a primeira vertente, de carácter fundacional, encara as práticas de RH implementadas a partir desse período no qual Moçambique se tornou um país independente do sistema de colonização português que vigorou desde o século XV. Nesse âmbito, a criação do Estado novo e soberano teve inicialmente a finalidade de estabelecer novas dinâmicas

organizacionais, estruturais e funcionais dentro da administração pública moçambicana, que estivessem à altura de superar as práticas e o modelo de gestão institucionalizados na vigência da dominação colonial.

O momento em que ocorreu a colonização do país foi caracterizado pela aprovação de regras sobre o funcionamento da administração pública que tinham como principal enfoque a realização dos interesses coloniais de dominação dos nativos e exploração das riquezas locais existentes. Não eram respeitados direitos nem existiam privilégios para os indivíduos nativos (Menezes, 2009). Esse cenário, de acordo com a argumentação de Ribeiro (1988), se traduzia na existência duma gestão de RH subordinada à ideia de existência de uma reserva laboral, que consistia na parcela dos recursos laborais que não estavam a trabalhar ou aquelas que faziam a economia de subsistência ou familiar, e uma força de trabalho, que fazia parte dos recursos laborais que participavam no processo produtivo nacional através das atividades produtivas dos serviços ou aparelho do Estado, e ainda os emigrantes temporários (Ribeiro, 1988).

No que concerne a esse período, Cistac (2009) explica que, a colonização de Moçambique foi marcada pela aprovação da Portaria nº 395, de 18 de fevereiro de 1856, que tinha como objetivo o desenvolvimento de um sistema administrativo executivo, através da criação de um quadro de pessoal privativo que abrangia todas as esferas jurídicas provinciais, distritais e conselhos da colónia ultramarina. Nos lugares desse quadro eram providos maioritariamente por indivíduos de origem portuguesa, cabendo aos nacionais as tarefas meramente auxiliares e voltadas a assegurar o carácter opressor que caracterizava a política de exploração do governo colonial.

Os anos que seguiram o período pós-colonial testemunharam a implantação no sector público do modelo de administração burocrática que comportou a aprovação das Normas de Organização e Direção do Aparelho de Estado Central (NODAEC) pelo Decreto nº 4/81 de 10 de Junho, para viabilizar os ideais do sistema de Estado socialista que concentrava todo o poder decisório e autoridade administrativa nas estruturas centrais do governo. Especificamente, dentre as diretrizes e regras implantadas na área de gestão de RH durante a década de 1980, destacam-se as concernentes à instituição do Conselho Nacional da Função Pública, regulamentação sobre relações jurídico-laborais (Lei nº 8/85, de 14 de Dezembro), e adopção do primeiro Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (Decreto nº 14/87, de 20 de Maio), sendo previstas regras específicas relativas a definição de direitos e deveres, ingresso

no aparelho do Estado, recrutamento, integração em carreiras, promoção, procedimento disciplinar e outros aspectos.

Não menos importante de salientar é as iniciativas de ajustamento introduzidas no sistema económico e político e se estabeleceu no contexto das crises fiscal e político-militares enfrentadas pelo país no limiar da década oitenta. Entre os anos 1987 e 1989 ocorreu a introdução do Plano de Reabilitação Económica (PRE) e do Plano de Reabilitação Económica e Social (PRES), respectivamente. Esses instrumentos programáticos e orientadores da acção governativa estavam fundamentados nos princípios da economia de mercado e na concorrência. As regras implantadas sob seu amparo visaram colmatar as ineficiências e falhas decorrentes do modelo de Estado socialista até então em vigor. Na prática, as mudanças buscaram suplantar as limitações da política económica centralmente planificada que caracterizava o modelo anterior de administração, ao mesmo tempo que promoviam a inclusão de políticas sociais básicas na agenda prioritária do governo.

No decurso da década de oitenta, as práticas de RH promovidas no contexto dessa vertente administrativa, dispunham-se a afirmação como já referido, dos princípios que norteavam a centralização do poder decisório na cúpula tecno-burocrática central, implantando a subordinação hierárquica dos departamentos e demais unidades de RH nas diferentes esferas de governo subnacionais, àqueles. Na perspectiva de Simione (2014), afirma que aos gestores locais de RH, lhes cabiam apenas acções de mera execução dentro de um modelo de administração que limitava sua iniciativa de proposição e inovação, debilitando assim tanto a estrutura de implementação quanto as práticas de gestão institucionalizadas no nível local.

No início da década de noventa, a aprovação da Constituição da República de Moçambique (CRM, 1990), influenciou mudanças nos sistemas políticos e económicos circunscritos à abertura do país ao pluripartidarismo e ao mercado concorrencial. Embora essas mudanças, o modelo de administração pública de cariz burocrático prevaleceu, sendo que na área de gestão de RH, foi criada em 1990 a Direção Nacional da Função Pública no Ministério da Administração Estatal (MAE) e introduzido em 1992 o Regulamento Geral de Carreiras Profissionais da Área Comum do Aparelho de Estado pelo Diploma Ministerial n° 42/92, de 1 de abril.

Assim, em 1994, houve uma actualização do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, com o objetivo de responder às dinâmicas da nova realidade democrática, iniciada na época, conforme expressado no Decreto nº 47/95, de 17 de outubro. Basicamente, influenciada pelos desafios político-administrativos, essa atualização veio ressaltar na área de RH a operacionalização dos regimes de provimento provisório e probatório para os funcionários públicos. Em termos funcionais, importa salientar que esse modelo de organização e estruturação vigorou até o ano de dois mil quando teve início a reforma administrativa de modernização dos serviços públicos.

Pode-se afirmar, que com o final dessa década aproximavam-se mudanças institucionais com repercussões importantes na componente de RH em Moçambique. A aprovação do Decreto Presidencial nº 5/2000, de 20 de março, que estabeleceu parâmetros para a apresentação de um modelo de proposta de reforma administrativa inaugurando assim uma nova era dentro da administração pública. Resultado dessa norma, em 2001 entrou em vigor a Estratégia Global de Reforma do Sector Público (EGRSP), cuja implementação se estendeu até o ano 2011. Essa reforma concentrou-se na superação das fragilidades identificadas no diagnóstico realizado para mapear o funcionamento dos entes estatais e constrangimentos à oferta de um serviço público de qualidade, priorizando o atendimento às necessidades dos cidadãos utentes (CIRESP, 2001).

É justamente com esse novo paradigma que surge a segunda vertente mencionada neste trabalho, com um carácter transformacional associado à introdução da primeira vaga de reformas administrativas usualmente designada (EGRSP, 2001-2011). Nessa época, foram impulsionadas iniciativas voltadas à transformação da administração pública, que focalizaram a capacitação para responder às solicitações da sociedade e a prestação de serviços públicos com maior qualidade, assim como a elevação do desempenho das instituições do Estado, como a “bandeira” fundamental da prática da gestão pública, inspirada nas concepções da *New Public Management* (Nova Gestão Pública) surgidas no contexto internacional durante a década de oitenta. Portanto, tais práticas foram impulsionadas pela necessidade de profissionalização dos RH do Estado, em resposta às forças da globalização, à competitividade, à sociedade da informação e do conhecimento, e à transformação digital, que passaram a afetar intensamente não apenas o sector privado, mas também o sector público no final da década de noventa e início dos anos de dois mil, tornou-se uma das prioridades da função pública.

Em Moçambique, tais concepções estiveram voltadas às críticas ao modelo do Estado baseado nos princípios da racionalidade burocrática implantado e sugeriram novas formas de gestão, no intuito de promover novos valores resultantes de um conjunto de técnicas e padrões de gestão pública (Simione, 2014). Por isso, implicava a promoção de práticas voltadas à responsabilização ou *accountability*, a gestão por objetivos e avaliação por resultados. Nisso, a reforma se impunha como um mecanismo para melhorar a satisfação dos interesses coletivos das comunidades e assegurar em última instância a cooperação entre atores públicos e privados e a participação da sociedade na condução de processos de gestão de políticas públicas.

Como resultado desse cenário, em 2007, surgiu a primeira iniciativa normativa destinada a implantar mudanças rumo a um modelo de RH considerado mais estratégico. A GERH com incidência na aplicação de padrões e princípios da gestão de pessoas passou a ser formalmente introduzida no contexto da alteração do papel dado à Direção Nacional da Função Pública (DNFP), criada no início da década de 1990, foi alterado, assim como suas atribuições passando a denominar-se de Direção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado (DNGERHE) a partir desse mesmo ano. O novo figurino estrutural dessa unidade ministerial, passou a integrar, inicialmente, responsabilidades de coordenação e implantação de práticas de gestão estratégica voltadas para assegurar tanto a melhoria da actuação profissional e elevação da qualidade da prestação dos serviços pelos organismos públicos no país. Tal medida destacou a capacitação dos servidores públicos como um dos pilares essenciais para o fortalecimento institucional (Simione, Mussa & Salomone, 2025).

Além disso, foi igualmente criado através do Decreto n° 55/2007, de 8 de novembro, o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH), com intuito de garantir a eficiência no planeamento, provimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controlo da gestão de RH. Mais tarde, através do Decreto n° 55/2009, de 12 de outubro, foi aprovado o Sistema de Gestão de Desempenho de Administração Pública (SIGEDAP), visando medir e valorizar o desempenho dos funcionários e agentes do Estado. Com sua adopção intenta-se superar o uso dos antigos formulários (fichas) introduzidos na administração pública nacional nos finais da década de oitenta.

Pretendeu-se, pois, um sistema mais estruturado e capaz de acompanhar as reformas administrativas do início da década de dois mil no aparelho do Estado, significativamente

mais preocupado no suporte do trabalho executado, visando a qualidade no atendimento das demandas da sociedade e prestação de serviços de qualidade em todo o momento. Esse conjunto de medidas normativas buscou concretizar os princípios e padrões de gestão de pessoas defendidos pela corrente da Nova Gestão Pública inseridos na EGRSP.

Pode-se afirmar, no geral, que a filosofia do SIGEDAP consiste em avaliar o desempenho dos funcionários e agentes do Estado, com intuito de melhorar o seu desempenho. Em contrapartida, o melhor desempenho serve como uma “almofada” para a atribuição dos benefícios relativos à promoção, progressão, subsídio pela melhor classificação no desempenho anual e para a tomada de decisão para ocupação de cargos e exercício de funções e responsabilidades dentro ou fora do quadro de pessoal do Estado.

2.9.1 Enfoque dos Estudos da Gestão Estratégica de Pessoas em Países Africanos de Língua Portuguesa

A disponibilidade de literatura sobre a GERH nos países africanos de língua portuguesa é bastante limitada pela acessibilidade às plataformas e bibliotecas digitais das instituições promotoras de pesquisas nos referidos países. Entretanto, é possível perceber, a partir dos trabalhos disponíveis, que o debate se concentra no nível de abordagens sobre os conceitos e teoria, o que constitui uma limitação significativa do campo e reduz, de certa forma, a abordagem da componente prática.

Contudo, existem alguns trabalhos que referem avanços no uso de práticas de gestão estratégica mais associadas ao sector empresarial. A maior parte das pesquisas, em África, em matéria de GERH, é permeada por discursos influenciados por questões culturais, ódios e aspectos políticos, reduzindo a escala de avaliações que estudaram a existência da relação entre a GERH e o desempenho das pessoas na prática. Outros estudos indicam que, em África, a pesquisa sobre a gestão de recursos humanos com foco na avaliação da componente estratégica, ou seja, na GERH, alcança apenas 6% da produção académica. Isto indica que há ainda uma fraca orientação para observar os efeitos desse modelo de gestão tanto no nível de competitividade das organizações empresariais quanto para o sector público (Anibaba & Adeleye, 2014).

Quanto ao ritmo de evolução das pesquisas em GERH no sector público de alguns países de língua portuguesa africanos, é notável que a maior frequência de trabalhos é relativa à realidade de Angola e Guiné-Bissau¹.

Em relação a Angola, país com desafios históricos similares aos dos por países que tiveram a mesma história de colonização (Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Guiné Bissau), observa-se que o modelo de GERH tem sido tratado no quadro de reformas institucionais efectuadas e patrocinadas por agências internacionais de ajuda (União Europeia, Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial), cujas práticas se enquadram numa evolução divergente, tendo em conta factores sócio económicos e estabilidade política (Major, 2018)².

O estudo desenvolvido por Major (2018) aponta, quanto à avaliação do uso da GERH, a necessidade de se apostar na elevação das competências dos funcionários, embora actualmente haja uma relativa valorização da formação e desenvolvimento em áreas específicas onde a demanda por quadros com formação e capacitação tem sido crescente. Isso ocorre devido ao rápido desenvolvimento constatado em sectores-chave da economia local, como o energético, indústria transformadora, tecnologia, construção civil e outros. No entanto, a tendência de uso de práticas de GERH tem sido feita em contexto igualmente caracterizado por informalidade (incumprimento das regras e procedimentos) na gestão pública.

No que diz respeito à GERH no sector público da Guiné-Bissau, o trabalho de Seidi et al. (2024) destaca conexões entre as transformações políticas relativas ao regime democrático e a introdução de reformas administrativas. Nessa perspectiva, a GERH tem sido revestida de um acervo legal resultante dessas transformações. Entretanto, a sua aplicação é considerada ainda nublada.

A concepção de pesquisa desenvolvida pelos autores citados anteriormente é de que o sector público guineense, mesmo tendo testemunhado reformas administrativas na última década, enfrenta actualmente problemas relacionados com a ausência de eficiência, eficácia e efectividade na gestão pública, afectando a forma como a GRH é processada. O estudo revela

¹ Esse entendimento decorreu da acessibilidade de informações durante o desenvolvimento da pesquisa, sendo que a indicação desses países não ocorreu segundo um critério padrão definido.

² Para Major (2018), a literatura sobre a GERH em Angola é incipiente, o que não permite ter uma visão mais alargada.

ainda que esse cenário não se dá pela ausência de quadros qualificados, mas por incumprimento das normas de gestão de pessoas, sobretudo em termos de ingresso ou admissão no sector público, configurando uma actuação alheia às práticas e princípios privilegiados no âmbito da gestão estratégica.

No estudo de Seidi et al. (2024), aponta-se a existência de outras nuances que determinam o ingresso no sector público, não necessariamente associadas às competências individuais e às práticas legais de RH, gerando atropelos que reduzem o acesso aos cargos pela via da meritocracia. Tais aspectos tendem a limitar avanços estratégicos dentro do sector público.

Após a breve configuração panorâmica da GERH baseada em Kamoche (2012), Anibaba e Adeleye (2014), Seidi et al. (2024), percebe-se o reconhecimento de que o modelo de gestão estratégica tem sido vinculado, de certa forma, ao funcionamento das organizações no contexto de vários países africanos. No entanto, várias críticas são apontadas aos processos institucionalizados como resultado de reformas políticas e administrativas nos Estados implementadores. As críticas são na dimensão estrutural, procedimental e até mesmo de carácter operacional relativamente à componente específica da implantação da GERH.

Como referido inicialmente nesta secção, embora o número de estudos arrolados neste trabalho seja reduzido devido à escassez de literatura, considera-se para os fins desejados que as dimensões avaliadas pelos autores ofereceram uma visão importante da GERH praticada, o que forneceu subsídios relevantes para um entendimento mais aproximado acerca de como as suas práticas têm sido viabilizadas nas administrações públicas locais dos países citados.

Em síntese, pode se considerar, com base nos trabalhos anteriormente referidos, que os países em referência ainda encaram *deficit* significativo de materialização dos pressupostos listados nos seus programas de reformas administrativas para operacionalizar, principalmente, o modelo de GERH.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

O presente trabalho teve como objectivo compreender como se efectiva o alinhamento estratégico entre o sistema de remunerações e as competências individuais no âmbito do modelo de gestão estratégica de recursos humanos no sector público moçambicano. Os principais constructos que moldaram o trabalho são GERH, AE, SR e CI. De acordo com a explicitação de autores como Martins e Pelissaro (2005), a definição de um constructo é razoável quando ilustra características essenciais através do relacionamento o marco principal e menção.

Nessa perspectiva, ao apresentar-se as definições constitutiva e operacional dos constructos de GERH, AE, SR e CI optou-se por descrições de natureza sintética, através das quais se tornou compreensível expor as respectivas categorias analíticas por eles representadas conforme pode ser observado no Quadro 7 que se segue. Salienta-se que a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas utilizadas na materialização do estudo foi efectuada com base nas definições dos vários autores indicados na secção de revisão de literatura.

Quadro: 7 Definição constitutiva e operacional as categorias analíticas

Dimensões do Estudo	Definição Constitutiva	Autores	Elementos Constitutivos	Definição Operacional	Forma de Aferição
CI	CI: refere-se a utilização, técnicas para prover eficiência e eficácia organizacional	Durand (2015); Nunes (2004); Ruas (2005); Pires (2005); Zanta e Urbina (2008); Brandão e Banhry (2005)	Competências individuais	Conhecimento, Habilidades e Atitudes	Entrevista com Funcionários relevantes para o estudo e Análise Documental sobre directrizes e normas de aplicação da gestão estratégica no sector público moçambicano
SR	SR: refere-se ao conjunto de regras que a organização define para retribuição aos colaboradores	Neto (2004); Camara (2006); Boxall e Prucell (2008); Souza et al. (2020)	Salário	Recompensas monetárias variáveis recebidas pelo funcionário pelo seu esforço, inclui suplementos (subsídio ou incentivo)	
AE	AE: refere-se ao processo de formulação e implementação de estratégia no seio da organizações	Silveira (2014)	Alinhamento interno	Coesão ou ajuste estratégica das diferentes práticas de RH	
GERH	GERH: constitui conjunto de práticas e políticas metodologicamente acopladas à gestão de RH que asseguram certo comportamento e orientação para o alto desempenho na organização	Azvedo (2019); Rossés, et al. (2019)	Conjunto de práticas de RH	Modelo de gestão de pessoas nas organizações	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na revisão de literatura

3.2. A Caracterização de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa de natureza básica, pois, através dela se pretendeu aprofundar o conhecimento existente a partir do desenvolvimento teórico da temática, mas também por meio de apresentação de evidências relativas à aplicação do modelo de GERH e características de suas práticas no que concerne ao alinhamento entre o SR e as CI no âmbito do sector público moçambicano.

Tomando como referência o problema da pesquisa, adoptou-se uma abordagem qualitativa, de cunho interpretativo. A intenção do estudo foi de apresentar informações aprofundadas e ilustrativas sobre a relação entre as abordagens da gestão estratégica de recursos humanos e do alinhamento estratégico, sistema de remunerações e competências individuais no contexto da implementação das reformas que visam a melhoria do sector público nacional. Para o efeito, a abordagem de pesquisa qualitativa permitiu e facilitou a interação entre o investigador e os sujeitos respondentes do estudo, o que proporcionou a compreensão da vida social que envolve o fenómeno estudado, por meio da sua reconstrução, descrição e análise, considerando práticas, opiniões, hábitos relativos aos sujeitos envolvidos na pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009).

Trata-se de um estudo de tipo descritivo sobre como, na literatura especializada, a adopção de um modelo de gestão inspirado nas concepções defendidas na GERH, AE, SR e CI é compreendida e como elas se constituem como ferramenta apropriada para a melhoria do sector público. Ao nível empírico, é um estudo exploratório sobre como tem sido encarada a integração da gestão estratégica no processo de modernização proposto no quadro da implementação da ERDAP (2012-2025) em Moçambique e os desafios encontrados, perpassando a subjectividade que tem caracterizado o processo no âmbito da gestão de pessoas.

Por um lado, a pesquisa descritiva, remeteu segundo o investigador a desafios teórico conceituais importantes, dado que ela implicou descrever e relacionar o fenómeno pesquisado a partir de diferentes perspectivas teóricas que demandaram um elevado refinamento conceitual. Por outro lado, a pesquisa exploratória proporcionou maior familiaridade com o problema e implicando a exposição das dinâmicas administrativas

relativas a estruturação, aplicação e funcionamento do sector público, no âmbito do problema de pesquisa levantado (Gil, 2019).

A investigação apoiou-se na revisão integrativa utilizada essencialmente para identificar e discutir as abordagens e conceitos (gestão estratégica de recursos humanos, alinhamento estratégico, sistemas de remunerações e competências individuais) pertinentes ao tema em estudo. O procedimento que envolveu uma dimensão meramente teórica foi operacionalizado inicialmente através de uma revisão da literatura que comportou primeiramente a identificação, selecção e avaliação de trabalhos que possuíam um enfoque voltado ao tema abordado. Seguidamente, o estudo envolveu a sistematização das perspectivas teórico-conceituais que exprimiam os relacionamentos entre as abordagens referidas anteriormente.

A revisão integrativa serviu para o aprofundamento do conhecimento que se tem, pois, auxiliou no esclarecimento de discussões existentes nos campos de pesquisas variados, ao mesmo tempo que propiciou o acesso e a abrangência de estudos de melhor qualidade, concorrendo para a ampliação das contribuições e sistematização do conhecimento existente sobre a gestão estratégica de recursos humanos no âmbito da administração pública, tornando-o passível de reprodução favorecendo, desta feita, novas direcções de investigação e perspectivas de seu aprofundamento.

Para a revisão integrativa, os trabalhos foram seleccionados nas bases *Web of Science* e *Google Scholar*, a partir de quatro vertentes teóricas indicativas da relevância do alinhamento estratégico no âmbito da GERH. A primeira vertente referente à adopção do modelo de gestão estratégica nas organizações, a segunda vertente sobre o alinhamento estratégico no contexto do movimento da *New Public Management*, a terceira vertente relacionada com os sistemas de remunerações, e por fim, a quarta vertente respeitante à identificação das competências individuais no contexto do trabalho. Importa assinalar que essas vertentes teóricas foram posteriormente utilizadas como referências principais de categorias analíticas, melhor descritas na Secção 3.5 apresentada adiante neste trabalho.

Na busca pelos trabalhos nessas bases, aplicou-se combinações de palavras-chave e descritores que possibilitaram uma quantidade de estudos que responderam ao objectivo da investigação, sendo: “gestão de recursos humanos e estratégia”; ou “ gestão

estratégica de recursos humanos”; ou “estratégia aplicada na gestão do sector pública; “gestão de pessoas na administração pública”; ou “reformas no sector público” ou “reforma gerencial”; ou “competências individuais no trabalho”; ou “gestão por competências e estratégia organizacional”; e/ou “gestão de recursos humanos estratégica e competências individuais nas organizações”; “gestão de recompensas”: “sistemas de recompensas e sistemas de remunerações”.

Utilizou-se como critério de escolha de trabalhos que respondiam ao propósito da investigação, nomeadamente, a criação de filtros. Embora abordassem a GRH, contudo, os trabalhos que não discutissem especificamente o alinhamento entre estratégia e SR, assim como CI, foram excluídos. Os trabalhos seleccionados foram incluídos utilizando-se como critério o foco em aspectos teóricos ou empíricos que corroboram o uso no sector público das concepções e padrões propostos por essas quatro vertentes. Por fim, a selecção por idioma (literatura portuguesa com maior predominância e inglesa usada de forma complementar) foi essencial para se compreender como a literatura em mais do que um idioma encara o objecto pesquisado.

3.3. O Método de Pesquisa

Em relação ao método empregado realizou-se um delineamento que privilegiou o uso do método de estudo de caso (Yin, 2016) com foco nas práticas de GERH em Moçambique. Esse autor salienta que o estudo de caso deve ser aplicado em investigações de abordagem qualitativa para se buscar respostas para questões sobre “como” e “porque”, dos fenómenos no seu contexto de ocorrência. Portanto, o uso do método de estudo de caso neste trabalho buscou compreender como se efectiva o Alinhamento Estratégico (AE) entre o Sistema de Remunerações (SR) e Competências Individuais (CI) no sector público moçambicano, no contexto da implantação do modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) promovido pela reforma da ERDAP.

Entretanto, considerando que as matérias sobre a gestão estratégica de pessoas envolvem áreas técnicas específicas, a constituição da unidade de análise se deu pelo estudo do problema ao nível do sector público moçambicano, tendo sido utilizado como

representações que melhor ajudam na compreensão do fenómeno, o Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), que é o ente responsável pela definição de políticas sobre o pessoal no Aparelho do Estado e o Ministério da Economia e Finanças³ (MEF), que é a entidade responsável pela gestão orçamental e pagamento de remunerações aos funcionários públicos.

Os dois ministérios foram seleccionados por, para além de prestarem serviços de interesse público nas áreas respectivas, serem os órgãos com atribuições de monitoria da gestão de recursos humanos da administração pública e responsáveis por assegurar a sua gestão estratégica em termos de definição de políticas de pessoal assim como de políticas de recompensas de acordo com os seus regulamentos internos.

A peculiaridade do caso se justifica por se tratar de um país em que as práticas de RH estratégicas são recentes e ainda estão em processo de estabelecimento ou consolidação. Igualmente, porque o processo de alinhamento estratégico mereceu destaque em diversa legislação dispersa aprovada entre 2012-2023 sobre a GRH. Portanto, a combinação desses aspectos, possibilitou a recolha e acessibilidade de informações para o desenvolvimento da pesquisa.

3.4. A Colecta de Dados

A recolha de dados foi realizada em dois momentos e baseou-se tanto em fontes de dados primários como em fontes de dados secundários. As fontes de dados secundários, nomeadamente, documentação normativa, relatórios institucionais, registos históricos oficiais, conferiram objectividade, rigor documental e perspectiva histórica à análise, permitindo contextualizar o fenómeno estudado para além da sua manifestação imediata. As fontes de dados primários favoreceram a obtenção directa de informações junto dos sujeitos do estudo, que permitiram acesso à especificidade fenomenológica do objecto investigado, ao desvelarem motivações, subjectividades e sentidos por eles atribuídos à realidade que vivenciaram ou vivenciam.

³Ministério da Economia e Finanças (MEF) – designação ou identificação em uso à época da realização da pesquisa de campo no ano de 2023. Actualmente a entidade designa-se Ministério das Finanças (ME).

Em conjunto, as duas modalidades de colecta de dados viabilizaram uma recolha de dados epistemologicamente produtiva, na medida em que proporcionaram a identificação de lacunas informativas e a triangulação de evidências, assegurando que o objecto de estudo fosse analisado com a integralidade e a profundidade que a sua complexidade mostrou exigir durante o andamento da pesquisa. Sobre a validade das modalidades de colecta de dados, Yin (2016) defende o uso de múltiplas evidências para tornar as conclusões dos estudos de caso na pesquisa qualitativa mais apuradas do que quando se utiliza apenas única fonte de informação no processo de investigação científica.

O primeiro momento de colecta de dados consistiu na pesquisa documental, constituída pela identificação de legislação (abrangendo o período de 1975 até 2023). Durante a realização da investigação, mostrou-se mais adequado ampliar o horizonte das normas sobre a GRH ao nível do Estado, de modo a captar as suas tendências nessa componente e que melhor ajudariam a perceber os fundamentos da implementação das reformas administrativas no geral, e, em particular, a que compreende o período de 2012-2023, em que se concentrou a pesquisa. Portanto, esse período de busca de legislação incorporada na pesquisa não coincide necessariamente com o coorte longitudinal que delimitou o desenvolvimento do estudo. Contudo, ele foi relevante, uma vez que forneceu elementos indicativos do rumo das reformas administrativas que têm sido introduzidas na administração pública em Moçambique.

Nesse exercício, foram abrangidos como documentos essenciais da pesquisa, nomeadamente, a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2012-2025) e relatórios periódicos da sua avaliação, além de directrizes sobre as normas legais da GRH na administração pública em Moçambique, nomeadamente, a Lei nº 4/2022, de 11 de Fevereiro, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e o respectivo Regulamento de Estatuto Geral dos Funcionários e Agente do Estado (REGFAE), aprovado pelo Decreto nº 28/2022, de 9 de Junho; bem como o Sistema Nacional de Gestão e Regulamento Humano do Estado (SNGRHE), aprovado pelo Decreto nº 11/2023, de 3 de Abril. Incluiu-se, também, documentos fora do período, com destaque para o Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro, que aprova o Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP).

A decisão respeitante ao uso desse manancial de documentos secundários decorreu da necessidade de se dar corpo à estratégia de estudo de caso adoptada na qual, por um lado, se pretendeu enriquecer a interpretação do conteúdo de dados gerados e, por outro lado, buscou-se consolidar a qualidade da pesquisa através da diversificação dos procedimentos usadas para a pesquisa.

Nesse sentido, primeiro foram consultados, seleccionados e organizados os documentos existentes na biblioteca do Centro de Documentação e Informação de Moçambique (CEDIMO), uma unidade pertencente ao MAEFP; nos portais electrónicos do MAEFP e do MEF, exclusivamente os relacionados com a GERH, seguindo os seguintes critérios: conter informação do histórico de gestão de RH no sector público moçambicano; tratar do assunto sobre o processo da implementação da ERDAP; possuir dados qualitativos e quantitativos sobre a implementação das reformas administrativas, com foco na EGRSP; tratar do assunto relativo à organização e funcionamento do SR no sector público desde 2011 até 2023; e tratar do assunto relativo à aplicação da abordagem das CI desde 2011 até 2023.

O conjunto de critérios que orientou a consulta, seleção e organização dos dados documentais resultou da aprendizagem adquirida pelo pesquisador no âmbito da revisão da literatura, destacando-se as ideias sobre a aplicação da GERH nas organizações do sector público, conforme as perspectivas de alguns autores (Bergues, 2020; Azevedo, 2017; Macuácuá, 2026; Caixote & Monjane, 2013; Câmara, 2016; Durand, 2015; Rossés, et al. 2019).

Igualmente, os critérios em alusão foram escolhidos devido à sua natureza de qualitativa-descritiva e exploratória. A familiarização com o fenómeno, que ia acontecendo à medida que se efectuava a leitura, facilitou a identificação da tipologia de documentos passíveis de serem seleccionados e organizados como documentos essenciais para o desenvolvimento do estudo. Em simultâneo, a esse procedimento, descartava-se os documentos cujo conteúdo não se alinhava com os objectivos da pesquisa.

Todos os documentos considerados fundamentais e que continham trechos relevantes para os fins deste estudo foram sinalizados, *scaneados*, fotografados e colocados num único ficheiro electrónico juntamente com os demais documentos obtidos

que se encontravam originalmente já em formato digital foram exportados para sobre eles se proceder a respectiva análise.

Terminada essa primeira etapa de recolha baseada na identificação de normas e directrizes contendo dados documentais, reservou-se alguns dias para a preparação da etapa de colecta de dados primários. Para isso, foram realizados contactos iniciais com potenciais respondentes/entrevistado da pesquisa visando verificar a sua disponibilidade.

Durante a colecta de dados documentais, notou-se ser relevante para o aprofundamento dos estudos que fossem incorporados dois dos grupos de entrevistados. Um grupo de funcionários em exercício de funções e outro grupo de entrevistados fora do activo nas unidades orgânicas acolhedoras da pesquisa de campo ou mesmo reformados. Considerou-se o envolvimento desses últimos devido ao grau de conhecimento, sobretudo sobre a implementação da reforma administrativa conforme o seu nível de intervenção na concepção ou implementação do processo.

O momento subsequente de colecta de dados da pesquisa ancorou-se numa pesquisa de campo desenvolvida mediante o uso de uma amostra convencional, utilizada para a aplicação de a entrevista semiestruturada. A técnica de entrevista consistiu essencialmente na interpelação directa a funcionários afectos ao MAEFP e MF no activo e fora do activo. A entrevista foi realizada em nove unidades orgânicas dos dois ministérios e foi aplicada a um total de 26 funcionários, como indicado no Quadro 8 apresentado a seguir.

Quadro 8: Respondentes da pesquisa

Ministérios	Órgãos /Unidades ⁴	Funcionários
MEF	DNCP	8
	DNPO	2
	CEDSIF	1
MAEFP	DNGERHE	4
	DNDAP	3
	DTSID	1
	IGAP	1
	CIRAP	2
	CME	1
	Outros	3
Total		26

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos entrevistados, quinze são funcionários do MAEFP – sendo quatro (em cargos de direcção e chefia) e onze (técnicos que actuam em diferentes áreas), e onze são funcionários do MEF – sendo seis (em cargos de direcção e chefia) e cinco (técnicos que actuam em diferentes áreas). Os entrevistados foram seleccionados por se constituírem como os actores relevantes para o fornecimento de informação considerada importante para responder à pergunta da pesquisa.

Na selecção dos participantes, não foram considerados funcionários que não estivessem envolvidos com os processos relacionados às temáticas pesquisadas, embora trabalhassem nas unidades orgânicas onde se fez a colecta de dados.

No que se refere à amostragem, foram aplicadas duas técnicas de amostragem não probabilística (i) por especialista e (ii) por acessibilidade e conveniência. A primeira consistiu na selecção feita pela iniciativa do pesquisador, em função da do seu conhecimento e experiência, às pessoas conhecedoras ou especialistas com visão directa ou profunda da temática estudada e que exerceram cargos ou funções relevantes e se

⁴Ao nível do Ministério da Economia e Finanças as entrevistas foram realizadas em três unidades orgânicas, nomeadamente: Direcção Nacional de Contabilidade Pública (DNCP); Direcção Nacional de Planificação e Orçamento (DNPO) e Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação Financeira (CEDSIF). Por sua vez, no Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) as entrevistas abrangiram seis unidades orgânicas, nomeadamente: Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado (DNGERHE); Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP); Direcção de Tecnologias, Sistemas de Informação Documentação (DTSID); Inspeção Geral da Administração Pública (IGAP); Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP) e Comissão Multsectorial de Enquadramento (CME).

encontram no activo. A segunda consistiu na disponibilidade e acesso aos entrevistados, tendo em consideração que havia sido enviado o roteiro de entrevistas⁵. O guião continha 14 questões direccionadas à operacionalização da investigação e elaboradas em consonância com a revisão da literatura e documentos seleccionados para o estudo. Havia sido, igualmente, enviado com antecedência a credencial de realização da investigação passada pela Faculdade de Economia da UEM⁶.

Segundo Alvarenga (2012), na pesquisa qualitativa, a técnica de amostragem não probabilística por especialista é aplicada por meio da selecção das pessoas especializadas na questão a ser investigada. Geralmente, são profissionais distinguidos em determinadas áreas de conhecimento. Já acessibilidade, de acordo com Oliveira (2011), representa uma técnica na qual as pessoas ou os entrevistados são fáceis de encontrar ou de contactar, em outras palavras, as pessoas são seleccionadas de acordo com a conveniência de pesquisador observando esses aspectos.

No geral, a amostragem não probabilística aplicada nesta pesquisa facilitou a obtenção das respostas, de forma muito rápida e mais barata. Permitiu, ainda, que os membros da amostra estivessem mais motivados para responder ao estudo porque tinham previamente conhecimento sobre o interesse do pesquisador⁷. A sua utilização foi também importante pelo facto de ter proporcionado a racionalidade de custos e de tempo.

O quadro 9 a seguir, apresenta a descrição e caracterização da amostra da pesquisa relativa às entrevistas realizadas no MEF e MAEFP em função do grupo de respondentes, data e duração.

Quadro 9: Descrição e caracterização da amostra⁸

Nº	Grupo estratégico (GE)	Funcionários	Data	Min/Seg
1	GE – 3	Funcionário - 1	30.3.2023	57mim.26seg
2	GE – 5	Funcionário - 2	11.4.2023	45mim.10seg
3	GE – 4	Funcionária - 3	17.4.2023	45mim.44seg
4	GE – 5	Funcionário - 4	20.4.2023	29mim.28seg

⁵ Vide Apêndice 1, Roteiro de entrevista semi-estruturada.

⁶ Vide Anexos 1 e 2, Credencial da Faculdade de Economia da UEM enviada ao Ministério de Administração Estatal e Função Pública e ao Ministério da Economia e Finanças.

⁷ Comparado com o uso de outras técnicas de amostragem, na operacionalização das quais as pessoas tendem a ser menos abertas para participar do estudo por receberem as questões de forma aleatória, o procedimento usado nesta pesquisa revelou-se estrategicamente mais eficaz.

⁸ Caracterização dos grupos de entrevistados: GE-1 = (Ex-Ministro e Secretário Permanente); GE-2 = (Assessor e Membros da Comissão Interministerial ou Multisectorial); GE-3 = (Director Nacional, Inspector e Director Nacional Adjunto.); GE-4 = (Chefe de Departamento e Chefe de Repartição) e GE-5 = (Técnico e Consultor).

5	GE – 5	Funcionário - 5	24.4.2023	35min.52seg
6	GE – 2	Funcionária - 6	26.4.2023	42min.11seg
7	GE – 5	Funcionária - 7	05.5.2023	31min. 10seg
8	GE – 4	Funcionária - 8	05.5.2023	30min.15seg
9	GE – 4	Funcionário - 9	10.5.2023	1h,5min.34seg
10	GE – 1	Funcionaria - 10	15.5.2023	49.min.51seg
11	GE – 3	Funcionário - 11	16.5.2023	51min.25seg
12	GE – 3	Funcionário - 12	16.5.2023	59min.40seg
13	GE – 3	Funcionária - 13	19.5.2023	27min.17 seg
14	GE – 4	Funcionário - 14	19.5.2023	33min. 50 seg
15	GE – 5	Funcionário - 15	19.5.2023	49min.24 seg
16	GE – 5	Funcionária - 16	19.5.2023	26min.10seg
17	GE – 2	Funcionário - 17	22.5.2023	26min.21seg
18	GE – 3	Funcionária - 18	22.5.2023	56min.10seg
19	GE – 2	Funcionaria - 19	22.5.2023	55min.35seg
20	GE – 3	Funcionário - 20	25.5.2023	30min.15seg
21	GE – 5	Funcionária - 21	25.5.2023	35min.11seg
22	GE – 3	Funcionário - 22	28.5.2023	53min.40seg
23	GE – 5	Funcionário - 23	07.6.2023	27min.30seg
24	GE – 3	Funcionária - 24	13.6.2023	42min.11seg
25	GE – 3	Funcionário - 25	29.6.2023	27min.8seg
26	GE – 1	Funcionário - 26	04.7.2023	39min.11seg
Total		26 Funcionários	17 Dias	17h10 minutos

Fonte: Elaborado pelo Autor

O procedimento de entrevista seguiu os seguintes critérios: primeiro entrevistou-se o grupo de antigos funcionários que exerceram funções-chave como antigo Ministro, Secretário Permanente, Inspector, Directores Nacionais, Assessores de Ministro, Chefes de Departamento, Chefes Repartições todos com actuação no MAEFP e MEF, focalizando-se, sobretudo, o entendimento e as experiências que possuem sobre o fenómeno problema pesquisado, fundamentalmente a adopção de práticas de GERH no contexto da implementação ERDAP no sector público moçambicano.

O segundo critério de escolha de grupos de entrevistados consistiu na realização de entrevista com Técnicos afectos às diferentes unidades orgânicas estudadas que executam principalmente as actividades de operacionalização das políticas de recompensas e de gestão estratégica de pessoas.

Para o Grupo designado de GE-1, as entrevistas decorreram nos escritórios particulares por eles escolhidos, tendo em conta que não estavam no activo e outros nos

lugares de lazer, para o Grupo designado de GE-2-4, as entrevistas decorreram nos gabinetes devido a privacidade e para o Grupo designado de GE-5, as entrevistas decorreram nas salas de reuniões nas quais se sentiam confortáveis para dar a sua contribuição científica para o estudo.

De realçar que do ponto de vista do respeito à ética na pesquisa científica realizada, antes das entrevistas com os sujeitos respondentes foi compartilhado o roteiro da pesquisa, com finalidade socialização antecipada e esclarecimento sobre o objectivo da pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009; Alvarenga, 2012). Foi igualmente assegurado aos participantes o uso exclusivo das informações e dados fornecidos para fins académicos de produção do estudo. Com isso, obteve-se o consentimento livre de todos os respondentes para a gravação das conversações. As condições éticas seguidas neste trabalho estão igualmente previstas no Decreto n° 71/ 2007, de 24 de Dezembro.

Ainda nessa fase de colecta, os dados sensíveis ligados à identificação pessoal ou institucional foram tratados de forma sigilosa, de modo a se evitar criar constrangimentos futuros aos informantes e os nomes reais foram substituídos por um código ou nomes fictícios, concretamente: gestor estratégico, para substituir o nome dos entrevistados (GE-1-5).

Durante as entrevistas o investigador procurou deixar os sujeitos de forma confortável para apresentarem suas declarações livremente. No acto, além de se obter as respostas, foram também solicitados exemplos práticos do que era compartilhado nas falas dos respondentes de modo a facilitar o entendimento das ideias suscitadas pelas questões que iam sendo colocadas. Vale mencionar, que enquanto decorriam as entrevistas iam sendo notados, alguns gestos de insegurança, sobretudo ao se abordar determinadas questões de ordem normativa maioritariamente relacionadas às componentes práticas do SR e das CI.

Enfim, todas gravações foram transferidas para o computador através da abertura de uma pasta de entrevista separadas, por grupos (GE-1 a 5) respeitando a hierárquica prevista no roteiro, as anotações resultantes das observações eram feitas num caderno em função da dinâmica das proprias entrevistas.

3.5. O Tratamento e Análise de Dados

Para a operacionalização da análise dos dados colectados foram empreendidas como técnicas a análise temática para os documentos arrolados na pesquisa (Braun & Clarke, 2006) e análise de conteúdo para os textos oriundos das entrevistas (Bardin, 2016), cuja constituição do *corpus* da análise se baseou na descrição dos significados e na exploração das concepções incorporadas nas quatro vertentes/abordagens teóricas indicativas da relevância do alinhamento estratégico na GERH seguindo os fins definidos para o desenvolvimento do estudo.

É necessário lembrar que as categorias analíticas se constituíram como o esteio da pesquisa e foram previamente seleccionadas no processo de revisão integrativa da literatura apresentada no Capítulo 2 anterior. Elas estão inseridas nas abordagens que ressaltam os pressupostos teóricos fundamentais da pesquisa e seu relacionamento assegurou a constituição das (*dimensões teóricas*) que sustentaram o desenvolvimento do estudo. Já na fase de análise de dados, as categorias foram utilizadas como (*códigos*) que estruturaram as informações recolhidas no campo (*vertente empírica*) e inseridas como (*subcódigos*) da investigação. A articulação entre as dimensões teóricas e a vertente empírica assentou na complementaridade estrutural entre fontes de recolha de dados primários e secundários.

O *corpus* da análise se concentrou em duas vertentes que expressam o carácter da análise empreendida na investigação, sendo uma sobre (*a*) o carácter normativo das inovações da reforma da ERDAP e outra sobre (*b*) o carácter operacional das práticas de gestão de recursos humanos. As referidas vertentes incorporam quatro categorias analíticas que foram utilizadas, a saber: 1) iniciativas de gestão estratégica de RH – que explora o desenvolvimento do capital humano na administração pública; 2) estrutura funcional do modelo estratégico – referente à forma como se dá a incorporação da gestão estratégica de pessoas; 3) valorização das competências individuais – identificadas como vectores da melhoria do desempenho nas instituições públicas; 4) sistema de remunerações público – relacionado ao processo de enquadramento e abordagem das recompensas dos funcionários, como mostra o Quadro 10 apresentado a seguir.

Quadro 10: Apresentação do *corpus* da análise da pesquisa

Dimensões Teóricas do Estudo (Abordagens)	Vertentes da Análise Empreendida	Categorias Analíticas	Codificação por Temas/Textos
		Código	Subcódigo (Trecho)
Gestão estratégica de recursos humanos – GERH	<i>Carácter normativo das inovações da reforma da ERDAP</i>	Iniciativas de gestão estratégica de RH	Desenvolvimento do capital humano
Alinhamento estratégico – AE		Estrutura funcional do modelo estratégico	Incorporação da gestão estratégica de pessoas
Competências individuais – CI	<i>Carácter operacional das práticas de gestão de recursos humanos</i>	Valorização das competências individuais	Vectores da melhoria do desempenho
Sistema de remunerações – SR		Sistema de remunerações público	Enquadramento e recompensas dos funcionários

Fonte: Elaboração do Autor

Diante desse *corpus* da análise, para o procedimento de codificação recorreu-se à ferramenta de análise de dados qualitativos *Software MAXQDA*, utilizada mediante a importação para o seu repositório janela (*document system*) de todos os materiais colectados no estudo. A transferência dos materiais foi possível, pois, no *Software* tinham já sido introduzidos pelo pesquisador os códigos que indicavam onde cada dado deveria ser depositado. Destaca-se que a codificação dos dados pode ser feita por temas ou textos de interesse para pesquisa.

Na afirmação de Souza (2019) ao apresentar a análise temática explícita que é uma técnica metodológica que identifica e analisa padrões de significado nos dados, por meio da codificação e organização em temas. Nessa perspectiva, a análise temática efectuada nesta pesquisa permitiu reunir nos códigos temas potenciais para o esclarecimento do problema investigado, mas também unir todos os dados que foram considerados pertinentes a cada tema com potencial explicativo contido no conjunto de documentos institucionais arrolados para o desenvolvimento do estudo. Portanto, a sua principal vantagem relacionada à flexibilidade e versatilidade pelo facto de poder ser aplicada em diferentes abordagens teóricas favoreceu a sua escolha e aplicação.

Por sua vez, como salientado por Bardin (2016), a análise de conteúdo visa as falas ou textos que informam os assuntos ou aspectos que estão directamente

relacionados com o problema que é investigado. Pelo que, neste trabalho a análise de conteúdo realizada se destinou a encontrar significados dentro do conjunto de informações consideradas relevantes que foram seleccionadas no conjunto de falas das respondentes transcritas. Nesse prisma, tratou-se de considerar apenas aquelas mensagens/informações que ajudavam na resposta ao problema que foi levantado na pesquisa.

A análise temática assim como a análise de conteúdo obedeceram como referem as autoras citadas anteriormente a passos como: a familiarização com dados; o descarte de qualquer dado que apesar de ter sido seleccionado, contudo, não oferecia os necessários fundamentos do ponto de vista do rigor científico; a selecção de informações-dados que correspondessem aos critérios determinados, ou que correspondiam em termos de seu significado às categorias analíticas do estudo, ou seja, a geração de subcódigos – temas e textos; a busca pela homogeneidade dos dados quando integrados numa mesma categoria, e por fim a pertinência expressada pela resposta dos dados as objectivos da pesquisa.

Para tanto, na etapa de análise as informações-dados das entrevistas e documentais foram organizadas seguindo-se uma classificação por temas e textos respeitando-se os seguintes passos: os dados considerados significativos obtidos nos trechos das falas dos respondentes assim como os extraídos dos documentos foram codificados em função de cada categoria analítica do estudo, consoante a sequência das questões dispostas no roteiro utilizado. Após esse procedimento de codificação os dados foram analisados na íntegra verificando-se a correspondência, entre o trecho (subcódigo) e o código (categoria).

Os trechos das falas dos respondentes assim como os extraídos dos documentos da pesquisa foram codificados de acordo com os sentidos vinculados à compreensão do alcance dado pelo modelo de GERH no sector público moçambicano, investigando como princípios e padrões da gestão estratégica têm sido concretizados, no âmbito da implementação da ERDAP, e que dinâmicas e práticas de remuneração e gestão por competências são promovidas nesse modelo. Assim, a análise ocupou-se em descobrir e constituir para cada uma das categorias conjuntos de significações que expressam a implementação do modelo de GERH no sector público moçambicano.

Esse processo se efectivou pela sistematização e agregação das principais representações e percepções obtidas dos dados do estudo em forma de esquemas, gráficos e figuras que permitem observar os relacionamentos dos cruzamentos analíticos entre as questões do roteiro (onde estão inseridas as categorias) e as respostas obtidas com auxílio da ferramenta *MAXQDA* (onde foram integrados os subcódigos), indicando-se a ocorrência de significados nos trechos que tiveram maior relação com os códigos que foram previamente criados

Durante a análise foram igualmente geradas para os dados das entrevistas nuvens de códigos para indicar o que teve maior índice de respostas de forma hierarquizada, possibilitando observar maiores avanços, desafios e constrangimentos associados à respectiva categoria analítica do estudo, podendo ser encontradas para dados documentais os modelos de código e subcódigo hierárquico e mapa de código de ocorrência ao nível dos documentos. Ao finalizar a análise foi gerado um relatório que foi exportado ilustrando as conexões entre os dados obtidos nas entrevistas realizadas e os provenientes dos documentos, cujos resultados são apresentados no Capítulo 4 deste trabalho apresentado adiante.

Por fim, é importante mencionar que no acto da realização da análise de dados da pesquisa emergiram categorias que corresponderam a: (i) plano de desenvolvimento de pessoas e (ii) ganhos e desafios da gestão de pessoas cujo detalhamento é apresentado adiante no Capítulo 4 que se segue.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados inicialmente os resultados da pesquisa que teve como objectivo compreender como se efectiva o alinhamento estratégico entre o sistema de remunerações e as competências individuais no âmbito do modelo de gestão estratégica de recursos humanos no sector público moçambicano. O estudo se circunscreveu ao contexto da implantação do modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) promovido pela reforma da ERDAP. Por tanto, os resultados indicam o sentido das transformações que têm sido promovidas na componente de GERH no âmbito do Estado Moçambique no contexto da implementação da ERDAP durante o período de 2012-2025.

Os resultados do estudo permitem assinalar os aspetos essenciais retratados, por um lado, nos documentos normativos seleccionados para a investigação, através dos quais foi possível encontrar conexões entre seus princípios, padrões e visões relacionadas com adopção do modelo de GERH na ERDAP inicialmente descritos no acto da revisão integrativa da literatura. Por outro lado, permitem evidenciar através das falas dos respondentes as dinâmicas funcionais possibilitadas pelo modelo de GERH e o alinhamento com as competências e sistema de remunerações. Conforme isso, no período de implementação da ERDAP, foram estabelecidas várias diretrizes que sugerem tendência de orientação para concretizar os princípios e padrões do modelo de GERH no sector público moçambicano.

Com efeito, a apresentação dos resultados considera em termos gerais, duas vertentes nas quais são expostas quatro categorias previamente definidas. A primeira vertente dos resultados considera o carácter normativo das inovações trazidas pela reforma administrativa no sector público na componente de RH, através da avaliação relativa à adopção e ao cumprimento das acções previstas na ERDAP – a partir dos relatórios do governo. A outra vertente dos resultados da pesquisa evidencia o carácter das mudanças implantadas no período da adopção da reforma e seus reflexos nos processos de gestão de RH no país.

4.1. O Carácter Normativo das Inovações da Reforma da ERDAP em Moçambique

Inicia-se a apresentação dos resultados deste trabalho pela exposição do carácter normativo que está inserido nas inovações de reformas promovidas pela ERDAP importando, para tal, fazer um breve recuo histórico como forma de possibilitar um melhor enquadramento das mudanças ocorridas recentemente, inauguradas com o movimento de reformas administrativas em curso no país nas últimas duas décadas. A ERDAP não é uma directriz inédita de reformas aplicadas à administração pública, podendo-se perceber que ela representa a continuidade do movimento interno de reformas que, no geral, esteve inicialmente na origem dos ideais da criação de um serviço público voltado à prestação de melhores serviços aos cidadãos (CIRESP, 2001), durante todo decurso da década de dois mil.

Especialmente, na área de RH que é o interesse principal desta pesquisa, salienta-se como resultado dessas reformas a introdução de mudanças que incorporaram a adaptação de uma nova estrutura organizativa que viabilizou a criação do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), que é uma das entidades sobre as quais as informações empíricas da pesquisa foram recolhidas. Posteriormente, a reforma significou uma renovação no processo de avaliação de desempenho através da criação de um sistema.

Em primeiro lugar, a onda de reforma teve início em 2001 quando da implementação da chamada Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), e vigorou até 2011, e teve como objectivos racionalizar as estruturas do aparelho do estado, profissionalizar os funcionários, focalizar o cidadão e a qualidade no atendimento, descentralizar competências decisórias e modernizar a máquina pública. Em segundo lugar, na área de RH, a intencionalidade de implantação de um modelo de GERH no Estado foi concretizada em 2007 quando registaram-se mudanças importantes com principal destaque para o papel da Direcção Nacional da Função Pública (DNFP) que passou a denominar-se de Direcção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado (DNGERHE), integrando novas atribuições e competências. Dentre outras responsabilidades a ela cabem coordenar a implantação do que tem sido designado de práticas de gestão estratégica e está voltada a assegurar tanto a melhoria da actuação profissional dos funcionários e beneficiar dessa forma a qualidade de prestação dos

organismos públicos em Moçambique quanto a actuar no campo das relações laborais colectivas.

No tocante às mudanças requeridas no desempenho, privilegiou-se a mudança de mentalidade dos funcionários públicos para se alcançar desempenho de actividades mais eficiente, eficaz e efectivo. O entendimento que se tem é de que, isso, seria possível com o uso de novas ferramentas de orientação, actuação e acompanhamento das actividades realizadas conforme salientado no Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro, que instituiu o chamado Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP).

Em terceiro lugar, com base na aprovação o SIGEDAP a avaliação de desempenho se impôs como um indicativo para o monitoramento das acções dos funcionários, agora conduzidos por um instrumento normativo que passou a ser usado para avaliar o seu desempenho anual. Seus princípios e regras, se preocupam em proporcionar o crescimento individual e institucional, posicionando-se desta feita como um instrumento fundamental do sistema de avaliação capacitado para a realização de processo avaliativo justo e objectivo.

Em quarto lugar, a entrada em vigor da ERDAP em 2012 veio dar continuidade não somente às acções da reforma já sinalizadas no contexto do sistema antecedente (EGRSP), mas ampliou também a visão que articula a gestão de RH na administração pública. Portanto, pode-se afirmar que o novo olhar trazido pelas concepções da ERDAP no tocante à gestão de pessoal no Estado, buscou moldar as capacidades e competências dos funcionários para operarem como protagonistas da melhoria do seu desempenho em prol do interesse público.

Por fim, em quinto lugar, considerando a relevância de se articular tanto as pessoas quanto as estruturas institucionais que sustentariam as reformas requeridas, pode-se afirmar, então, que a criação do MAEFP foi a estratégia central adoptada. A estrutura organizacional desse órgão teve origem numa reforma ministerial inédita, derivada da união dos antigos Ministérios de Administração Estatal (MAE) com o da Função Pública (MFP), cristalizada nos termos do definido no Decreto Presidencial nº 1/2015, de 16 de Janeiro. Vale salientar, que antes do ano de 2015, esses dois ministérios correspondiam a áreas de actuação separadas e com atribuições próprias.

Enfim, o que se pode compreender, a partir do exposto, é que a tendência de mudança de padrões no contexto das reformas em curso desde 2001 pode operar na alteração dos valores da administração pública enfatizando a sua eficiência, eficácia e efectividade. No entanto, à introdução de princípios centrados nas concepções da *New Public Management* (Nova Gestão Pública), de onde emergiram os ideais do modelo do RH estratégico articulado aos padrões do sector privado, não têm favorecido uma automática alteração das políticas e normas que conservam nuances burocráticas gerando, consequentemente, um padrão incrementalista que ainda não assegurou a melhoria do desempenho tanto dos funcionários quanto dos serviços públicos. As mudanças têm estado a levar muito tempo para moldar efectivamente novos valores, competências e habilidades dos funcionários, alinhados ao modelo de gestão estratégica, como se pretende construir.

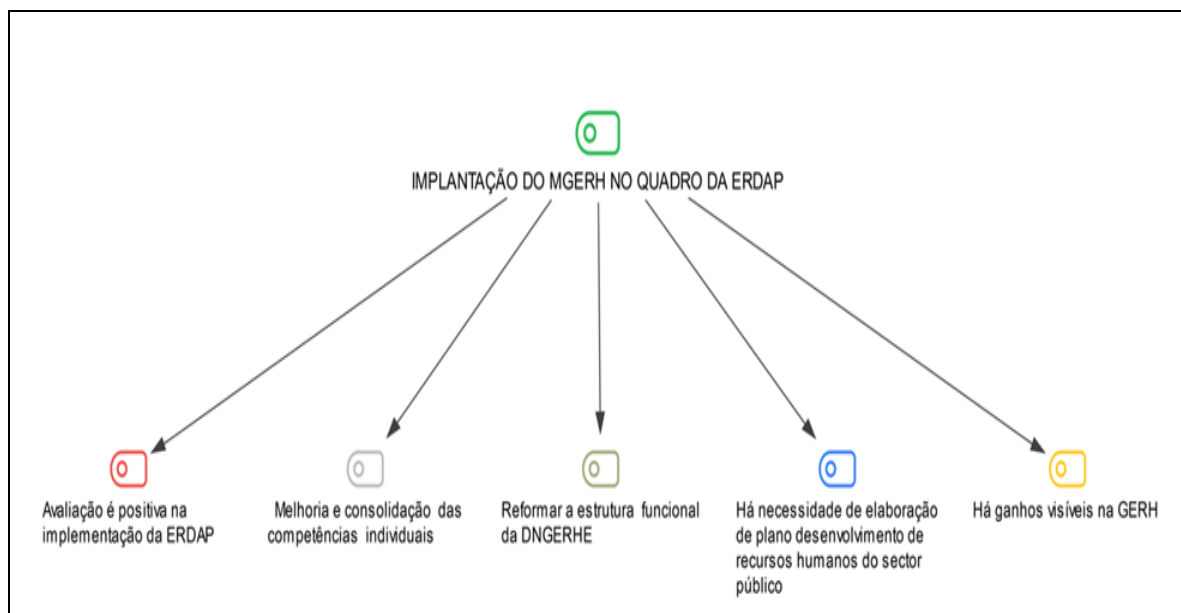
4.1.1 As Iniciativas da Gestão Estratégica de RH: Desenvolvimento do Capital Humano

O olhar específico que incidiu sobre a Componente – 2 da implementação da ERDAP (relatórios institucionais pesquisados de 2012-2019 e 2020-2022) permitiu, reconhecer como as iniciativas de implantação do modelo de GERH têm operado na viabilização de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento do capital humano. As referidas iniciativas incorporam maioritariamente a aprovação de um amplo quadro normativo atinente às matérias de RH como forma de assegurar a profissionalização dos funcionários, portanto, assumidos como essenciais para realizar mudanças estratégicas na área.

Nessa perspectiva, os achados da pesquisa revelam quanto à avaliação das iniciativas realizadas ao nível da área de RH no sector público a existência tanto de conquistas alcançadas quanto de constrangimentos ainda prevalecentes no processo de implementação da referida reforma. Da avaliação que é feita nos documentos relativamente ao processo de implementação da ERDAP foi possível verificar cinco perspectivas (“melhoria e consolidação das competências individuais”, “reforma da estrutura funcional da DNGERHE”, “necessidade de elaboração do plano de desenvolvimento de RH do sector público, “há ganhos visíveis nas práticas de GERH”),

que qualificam, por um lado, as acções e, por outro lado, classificam as implicações da reforma ao longo do tempo no contexto da administração pública moçambicana, conforme mostra a Figura 7 apresentada a seguir.

Figura7: Resultados da implementação do modelo de GERH no âmbito da ERDAP



Fonte: Elaboração do Autor – análise temática usando *software MAXQDA*

As falas dos Directores e Técnicos do MAEFP entrevistados enaltecem a avaliação positiva das acções da ERDAP

[...] temos resultados bons que foram alcançados do ponto de vista da implantação de algumas ideias da gestão estratégica que foram apresentadas na revisão do EGFAE para acompanhar a dinâmica do sector público e mais recentemente a aprovação da TSU [...]. F.13.

[...] na gestão de recursos humanos pode-se apontar ganhos significantes, pois verificou-se a transição do e-CAF para o SNGERHE, tendo em conta que o primeiro sistema não incluía o historial ou o processo evolutivo dos funcionários e o actual é mais integrante e com capacidade de promover melhorias dos funcionários e agente do Estado. F.23.

Concentrando-se nas acções previstas na implementação da ERDAP, os resultados sugerem uma avaliação positiva conforme ilustrado na figura anterior e igualmente relatado nas falas dos entrevistados na pesquisa. Portanto, baseando-se no grau de realização das acções previstas na estratégia e referentes aos períodos de 2012-

2019 e 2020-2022 indicam que foi alcançado pelo sector público nacional um nível de concretização superior a 50%, e com evolução progressiva de 62,5% no intervalo de implementação de 2012-2015, seguido do nível de 80,64% de realização alcançado em 2016-2019, podendo ser classificados como aceitável (satisfatório).

Essa classificação manteve-se no período de implementação de 2020-2022, embora tenha ocorrido uma relativa queda do nível de realização das acções da estratégia, para os 68%. Nesta última avaliação considerou-se apenas os dois últimos anos, visto que não estava ainda disponível a referente ao ano de 2023. Apesar disso, e por se tratar de uma avaliação progressiva, entende-se que tal facto não interfere negativamente nos resultados.

Especificamente na área de recursos humanos, os resultados da pesquisa evidenciam que essa avaliação é consubstanciada pelas reformas que foram sendo introduzidas de forma incremental visando, sobretudo a adequação das normas que norteiam os processos de gestão de RH no contexto do Estado. Em outras palavras, percebe-se que a reforma GRH no sector público tem significado a adopção de mudanças graduais, continuas e parciais nas regras de gestão de pessoal (recrutamento, remunerações e treinamento) em vez de uma transformação radical. Considerando esse entendimento, o estudo permitiu constatar que durante o período de 2012-2023, houve aprovação pelo governo de diversas legislações estruturantes destacando-se, na área de RH, as apresentadas no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11: Normas sobre a implantação da GERH no sector público moçambicano

Vertente da Reforma	Ord.	Normas/Diretrizes Adotadas	Descrição/Caracterização para a Gestão de Pessoas	Processos/Práticas Estratégicas
Carácter normativo das inovações trazidas pela reforma da ERDAP na componente de RH na administração	1	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2011-2025)	Implantação das estratégias com enfoque na consolidação dos resultados das reformas anteriores, profissionalização, desenvolvimento de pessoas, melhoria das competências, desempenho e qualidade da GRH	Estratégia de desenvolvimento de pessoal no Aparelho do Estado
	2	Lei nº 10/2017, de 1 de agosto	Revisão e aprovação do EGFAE	Práticas de valorização do capital humano
	3	Decreto nº 5/2018, de 26 de fevereiro	Regulamentação do estatuto dos funcionários públicos	
	4	Decreto nº 30/2018, de 22 de maio	Revisão do Sistema de Carreiras e Remunerações e medidas de condicionamento do pagamento do bónus especial à existência da vaga	Política de remuneração e justiça salarial

			na respectiva carreira no Aparelho do Estado.	
	5	Decreto nº 90/2018, de 31 de dezembro	Criação do Fundo de Pensões dos funcionários e agentes do Estado, gerido pelo Instituto Nacional de Previdência Social (INPS)	Processos de gestão das contribuições e descontos dos funcionários
	6	Lei nº 8/2021, de 30 de Dezembro	Estabelecimento do Regime Jurídico de Segurança Social Obrigatória dos Funcionários e Agentes de Estado.	Política de aposentação harmonizada nos três subsistemas (Sector Privado, Banco Central e Função Pública)
	7	Lei nº 4/2022, de 11 de fevereiro	Emenda do EGFAE e aprovação da plataforma electrónica para a gestão dos Recursos Humanos do Estado (e-SNGRH)	Processo GRH do Estado modernizado
	8	Decreto nº 28/2022, de 17 de junho	Regulamentação do REGFAE e estabelecimento de procedimentos de modernização da gestão dos actos administrativos, mobilidade e organização do processo de aposentação do funcionário e agente do Estado	
	9	Lei nº 5/2022, de 14 de fevereiro, republicada pela Lei nº 14/2022, de 10 de Outubro	Criação da Tabela Salarial Única - TSU para a remuneração na Função Pública	Política salarial e redução do peso da folha salarial do Estado
	10	Decreto nº 33/2023, de 8 de Junho	Regulamentação da Lei do Sistema da Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado	Política de aposentadoria obrigatória aos 60 e 65 anos de idade
	11	Decreto nº 32/2023, de 8 de junho	Actualizações e ajustamentos pontuais das regras do REGFAE	Práticas de GRH modernizadas
	12	Resolução nº 13/2024, de 9 de agosto	Aprovação do Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização (2024-2035), abreviadamente designado por PCD	Programa de capacitação de funcionários públicos e instituições

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos documentos seleccionados para o estudo

Do conjunto de directrizes elencadas pode-se verificar uma tentativa de se promover a intersecção de estratégias de políticas através da introdução de normas que buscam conferir à GRH práticas de cunho mais estratégico. Apesar de não serem apresentadas com clareza, as iniciativas aprovadas recentemente pelo Decreto nº 32/2023, de 8 de Junho, sobre a actualização e modernização das regras que regulam a vida dos funcionários (direitos, deveres, regalias e outros) combinada com a Resolução nº 13/2024, de 9 de Agosto, que focaliza o plano de capacitação para o desenvolvimento dos funcionários públicos, são mais expressivas e sugerem a importância do investimento em práticas de RH preocupadas com a alta qualidade e capazes de tratar os funcionários como activos estratégicos.

É verdade que o sector público por natureza de suas finalidades busca não a concorrência ao adoptar práticas de RH. Porém, mostra-se ainda fracamente considerado nas normas aprovadas, como defendem Uebel e Raldi (2023) que práticas estratégicas de gestão de pessoas devem ir de encontro à promoção da lealdade, da motivação e do desempenho dos indivíduos, porque, a criação de um ambiente de trabalho favorável, onde os funcionários são valorizados e apoiados, pode levar a resultados de produtividade superiores comparativamente, entre organizações que adoptam o modelo estratégico e àquelas que ainda não o utilizam.

Uebel e Raldi (2023) argumentam ainda que, ao colocar as pessoas no centro da estratégia organizacional e ao investir em seu desenvolvimento, treinamento e bem-estar, as organizações proporcionam as condições desejadas para que ocorram melhorias significativas em aspectos centrais da vida dos funcionários no contexto do trabalho, isto é, com isso pode melhorar a satisfação ajudando no comprometimento e desejo dos funcionários permanecerem no seu trabalho, mas também observam melhorias tangíveis em termos de produtividade e crescimento. De forma complementar, o investimento no capital humano possibilita que os RH se evidenciem como um activo estratégico crucial estando tudo dependente da forma como as políticas de GRH concebem a sua valorização que pode determinar seu sucesso ou fracasso.

4.1.2 A Estrutura Funcional do Modelo Estratégico: Incorporação da Gestão Estratégica de Pessoas

A estrutura funcional do modelo estratégico no sector público moçambicano é de nível central e assenta na Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado (DNGERHE). Em termos formais a DNGERHE desempenha o papel de coordenação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), que tem como função planificar, gerir, implementar e controlar regras atinentes aos funcionários públicos. Ela é apoiada ao nível local provincial por unidades desconcentradas que exercem actividades de carácter executivo das medidas centralmente adoptadas. Essa estrutura é viabilizada por meio de suporte do sistema informático e-SNGRHE, apesar de ser operado por vários utilizadores nos diferentes sectores da administração pública, permite a centralização da informação dos FAE,

garantindo de certo modo agilidade, transparência e, sobretudo, o controlo da folha de salários.

Encarada dessa forma, percebe-se que à DNGERHE foi-lhe conferida a responsabilidade pela gestão estratégica de RH, por um lado, através da formulação de políticas que visam a modernização da gestão de pessoal, e por outro lado, através da realização de acções que asseguram a capacitação, avaliação de desempenho e motivação dos funcionários e agentes do Estado (FAE). Entretanto, os resultados da pesquisa revelam problemas no quesito das atribuições dessa unidade orgânica do MAEFP, notando-se também fragilidades no funcionamento consubstanciado no exercício do conjunto de responsabilidades técnicas de gestão dos assuntos dos FAE. Os referidos problemas podem-se afirmar que ocorrem uma vez que a unidade tem sido alvo de disputas relacionadas com a estruturação e capacidades internas da unidade reflectindo na efectivação de práticas de GERH.

As falas dos Directores e técnicos do MAEFP entrevistados na pesquisa evidenciam que

[...] a questão do funcionamento da Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado sempre foi problemática desde a criação de Autoridade Nacional da Função Pública, durante a sua transformação em Ministério da Função Pública durante os anos de dois mil e seis e isso até agora que essa área foi inserida no Ministério de Administração Estatal prevalece e na verdade nunca houve consensos na sua estrutura funcional e percebe-se que este sector carece de autonomia [...]. F.10.

[...] precisamos de funcionários especializados na área na gestão estratégica de recursos humanos de modo a promover outra dinâmica na produção de instrumento normativos de RH, pensando-se de forma estratégica e não *ha-doc* [...] temos também que recolher de volta as atribuições que estão imperfeitamente sob a gestão da Direcção de Tecnologias, Sistemas de Informação Documentação mesmo sendo próprios da gestão estratégicas de recursos humanos e reestruturar o funcionamento dos sectores com urgência. F.20.

Em termos genéricos, parece evidente a necessidade de um reengenharia que torne a estruturação da DNGERHE seja.

No que diz respeito à necessidade de reformas da DNGERHE, percebe-se, a partir dos relatos dos Directores e Técnicos entrevistados, unanimidade ao mencionarem a necessidade de reengenharia da sua estrutura para favorecer não só ao cumprimento de suas responsabilidades, mas que também possa concretizar a ideia de uma unidade funcional estrategicamente constituída para responder com precisão ao propósito do modelo de GERH requerido. Tal é justificado tanto pela necessidade de eliminação da dispersão de atribuições quanto pela colocação de profissionais ajustados às necessidades actuais de resposta estratégica no funcionamento da área de RH do Estado.

A realização das mudanças, conforme referido torna-se bastante pertinente, pois, além do SNGRH aprovado pelo Decreto nº 11/2023, de 3 de Abril, assim como o e-SNGRH aprovado pela Lei nº 4/2022, de 11 de Fevereiro, destacarem tanto a estruturação de unidades funcionais com atribuições formais de índole consideradas estratégicas quanto a passagem para um sistema digital de gestão de pessoas, constatou-se igualmente que apesar da operação da recente plataforma electrónica do e-SNGRHE, ele não confere ainda uma robustez e consistência por não incorporar indicadores efectivos de GERH.

A aparente falta de capacidade em termos de preparo dos especialistas em GERH para actuar em sistemas de informação de RH público pode dificultar o alcance sustentável da modernização pretendida. Para enfrentar essa questão, é importante preparar a inserções especialistas na área para a realização de actividade profissional nas condições de um sistema público de informação de RH. Mostra-se, então, necessário é possível promover a formação proposital de competências apropriadas em especialistas de GRH.

A problemática da estruturação e das capacidades internas revela, que na essência, modernizar processos e práticas de RH, portanto, não é apenas implementar ferramentas. Envolve a criação de condições para que os funcionários compreendam o que se busca transformar, assim como para executar os processos com mais qualidade e contribuam activamente para a melhoria dos serviços. Isso requer na realidade pesquisada a superação dos óbices geram impedimentos na implementação de sistemas de gestão complementares associados à aplicação e monitoramento de pessoas que colocam como aspectos que interferem na incorporação do modelo de GERH no sector público moçambicano.

Dessa forma, as práticas actualmente em uso pela DNGERHE, que abrangem o processo de desenho e ocupação de cargos e de manutenção de pessoas, mostram-se insuficientes para estimular as actividades estrategicamente concebidas e implementadas na área de RH do Estado, no sentido de efectivar os princípios e padrões da GERH. Nisso, pode destacar-se também que processos considerados como importantes para viabilizar a operação de um modelo de GERH como de provisão, desenvolvimento e avaliação ainda não são tratados com uso das tecnologias, o que interfere na sua integração com os sistemas já implantados.

Nota-se, que a modernização é associada à adopção de tecnologia, partindo-se do pressuposto de que digitalizar processos e implementar sistemas é suficiente para melhorar a qualidade dos serviços prestados, que não tem sido de todo confirmado pela prática no contexto da DNGERHE. A existência de falhas como a fraca organização dos processos internos e capacidade técnica dos funcionários, com maior incidência para as unidades que implementam os subsistemas de GERH ao nível dos serviços nas regiões distritais maioritariamente rurais tende a interferir na eficácia do processo de integração requerido pelo GERH.

Portanto, a tecnologia acertadamente aplicada pode acelerar os processos, mas a boa planificação ajuda a direccionar o curso das transformações a serem realizadas, uma vez que, se apoia na capacitação dos funcionários que opera como a sustentação de todas actividades desenvolvidas. Desta feita, entende-se que só será possível validar a modernização da actuação da DNGERHE responsável pela implantação do modelo de GERH no país, quando esse conjunto de aspectos estruturais e funcionais actuar de forma integrada.

Enfim, essa visão integrativa das estruturas e processos de gestão de RH é corroborada por autores como (Purcell, 1999; Serrano, 2010; Bianchi, et al. 2017), que consideram que a necessidade da GERH ser vista na perspectiva estratégica e competitiva apoiada no uso das tecnologias. Isso é relevante uma vez que esse modelo também opera como ferramenta de melhoria da qualidade das decisões, podendo dessa forma influenciar àquelas tomadas na área de RH. Esses autores fundamentam que a GERH se torna ainda mais crítica em contextos onde persistem gargalos estruturais que impedem avanços reais broqueando a eficiência e qualidade. Portanto, a superação desses problemas pode

permitir que a área de RH actue na concretização de seu papel estratégico no contexto organizacional.

4.2 Carácter Operacional das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Ao se abordar o carácter operacional das práticas de GERH ao nível do sector público moçambicano ressalta-se a ideia de que actualmente o sector enfrenta desafios que implicam directamente no alcance dos seus objectivos. Pelo que, esse modelo aplicado ao contexto da administração pública pode desempenhar um papel fundamental na orientação pela busca por eficiência, qualidade e modernização dos processos que envolvem a prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, entende-se que a gestão de RH deverá assumir um papel estratégico, aliás como também foi preconizado pela ERDAP (2012-2025), visto que, os funcionários públicos são responsáveis pela implementação das políticas públicas concorrentes à responder às demandas da sociedade. Pelo que, a modernização do Estado pretendida, exige a renovação do conjunto de práticas de gestão de modo que sejam capazes de superar as deficiências estruturais e funcionais que são típicas do modelo burocrático que historicamente formatou as bases da construção da administração pública no país.

Paralelamente, a gestão de RH no sector público como tem sido defendido na literatura, deve corresponder não apenas à realização pura e simples de funções administrativas, mas adequar-se como elemento estratégico para o alcance dos objectivos da administração pública. Pelo que, na área de RH aspectos operacionais centrais relacionados com a valorização dos funcionários, o investimento na capacitação e desenvolvimento de competências e a criação de condições de remuneração adequadas se mostram imprescindíveis para melhorar a qualidade da gestão pública e fortalecer a capacidade do Estado de responder às demandas que são a ele impostas pela sociedade mais exigente.

4.2.1 A Valorização das Competências Individuais: Vectores da Melhoria do Desempenho

O desenvolvimento de competências individuais e a capacitação contínua dos funcionários públicos são centrais para o bom funcionamento do sector público e, consequentemente, para a melhoria do desempenho dos indivíduos e das instituições do Estado. A profissionalização ancorada no investimento em qualificação são elementos fundamentais para garantir que os funcionários possam se mostrar preparados para lidar com as demandas em crescimento no contexto de intensas e algumas vezes complexas mudanças na administração pública.

No concernente a forma como as competências individuais são inseridas no modelo de GERH moçambicano, entendeu-se que através delas espera-se a maximização do desempenho nas instituições públicas e os resultados da pesquisa evidenciam ser necessário assegurar a melhoria e consolidação das competências dos funcionários públicos. No entanto, apesar desse entendimento, as falas dos Técnicos entrevistados na pesquisa realçam que no processo de implementação da estratégia de reforma, tem-se notado incongruências na interpretação e nas práticas de RH que têm sido adoptadas revelando que,

[...] a questão das competências individuais na ERDAP não está muito clara e começa a ser confundida com as qualificações, se calhar era preciso clarificar dentro dessa estratégia, pois quando se lança um concurso público para ingresso põe-se atenção nas qualificações, mas não se dá ênfase de forma específica aos CHA o mesmo acontece para ocupação de cargo e este último às vezes carrega outras nuances subjectivas, por isso acho ser importante clarificar as competências individuais que também se confundem com qualificações profissionais. F.9.

Embora isso percebeu-se, que do ponto de vista teórico a abordagem das competências ganhou preponderância no sector público pelo menos na vertente normativa a partir da aprovação da Lei nº 10/2017, de 1 de Agosto, e foi reforçada pelo Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro, ao destacarem que o capital humano como sendo caracterizado pelas competências e capacidades de acção pública que os funcionários possuem que, portanto, ajudam no seu desempenho, bem como contribuem para o cumprimento das metas organizacionais estabelecidas ao nível do Estado.

Essa compreensão foi também sustentada na fala do Director do MAEFP respondentes no estudo ao afirmar que

[...] a valorização do capital humano busca operar como meio de reconhecimento do papel desempenhado pelos funcionários ao se empenharem na busca de soluções para as demandas, aplicando seu esforço de aprendizagem e conhecimentos para o sucesso desejado no sector público. F.25.

De acordo com o diagnóstico que fundamentou a priorização da profissionalização dos funcionários no acto da implementação da ERDAP, compreende-se que as formações detidas pelos servidores nem sempre correspondem às qualificações profissionais, representando desafios importantes. No período estudado houve um aumento significativo do número de funcionários e agentes do Estado que obtiveram formação superior e de nível médio técnico-profissional em diversas áreas. O II Anuário Estatístico dos Funcionários e Agentes do Estado publicado em 2009 indicava que a capacidade dos funcionários era deficitária, apenas 8.1% possuía nível superior e 42% tinha apenas o nível básico. Em 2017 o número de funcionários com nível superior alcançou 22,7% e os de funcionários com o nível básico caiu para 18.5%, indicando uma progressiva melhoria na sua qualificação.

Conforme a afirmação do Director do MAEFP entrevistado na pesquisa mostra a constatação que associa as implicações positivas da ERDAP,

[...] cujas acções têm concorrido para promover o crescimento da taxa de funcionários com formação, que era inferior a 5% no início da década de dois mil. Essa proporção de funcionários públicos com formação especializada cresceu alcançando actualmente cifras superiores a 35% de funcionários formados nos níveis médio técnico-profissional e superior. F.1.

Esse facto foi impulsionado por factores conjunturais importantes concernentes tanto à expansão do ensino superior (Universidades e Institutos Superiores – públicos e privados) verificada em várias regiões do país que até o ano de 2010 não ofereciam a formação nesse nível de ensino quanto à relativa oferta de formação especializada, assegurada pelas atividades formativas realizadas pelos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA, criados em Maputo, Beira e Niassa, no final da década de noventa), cujo foco é a formação técnico-profissional. Como se pode

perceber a formação dos funcionários é um elemento crítico do processo de modernização da máquina pública,

A relevância dessas instituições voltadas a promover a formação especializada com vista a maximização das competências dos funcionários foi evidenciada nas entrevistas realizadas com Técnicos do MAEFP.

No meu entender, o sector público proporciona condições para aquisição competências individuais, por isso, foram criadas as escolas de Governo o IFAPA e o ISAP embora actualmente a filosofia de seu funcionamento tenha mudado devido a vários factores [...] no passado a ideia era através dessas escolas realizar a socialização sobre o funcionamento do Estado e da nossa administração pública mas também de promover cursos profissionalizantes [...] hoje essas instituições estão ligados ao curso do mercado competitivo. F.21.

Entretanto, apesar da criação de Centros de Capacitação em Administração Pública e Governação Local e Autárquica, CEGOV no decorrer da década de dois mil (Namaita, Tete e Chicamba nas províncias de Nampula, Tete em Inhambane, respetivamente – vocacionados a oferecer cursos e treinamento para técnicos e dirigentes nas áreas de administração pública, governo e políticas públicas), o seu funcionamento actualmente é deficiente, tornando-se inoperantes nos últimos anos. Ademais, a única escola de governo criada em 2004, o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) foi extinto em 2019, não existindo actualmente ofertas formativas dessa natureza. A fala do chefe de departamento entrevistado sinaliza que

[...] essa situação reduziu as oportunidades para frequentar cursos técnicos de especialização e superiores, limitando as iniciativas de capacitação avançada de funcionários para a melhoria de suas competências no intuito de responder às exigências do modelo de GEP pretendido. F.8.

Note-se que o foco nas competências dos indivíduos como destacado nas normas aprovadas em 2017 e 2018 na área de RH representa a assunção das competências como aspecto relevante para o diferencial estratégico e melhoramento dos resultados dentro das instituições do Estado. Ocorre sim, que a conjuntura na qual deveriam ser desencadeadas acções expressivas de formação profissional dos funcionários públicos é marcada por falhas e desestruturação. Como salientado por Lima, et al. (2025) focar nas competências é de grande relevância para as organizações, especialmente para os entes públicos,

considerando que, do ponto de vista estratégico, elas têm como função orientar e acompanhar o perfil de cada funcionário para colher dos profissionais os melhores desempenhos e resultados.

As falas do ex- Inspector e ex-Ministros do MAEFP entrevistados na pesquisa revelam a importância das competências individuais para promover uma gestão de RH estratégica

[...] no sector público o conceito de competências individuais, continua com ruídos, há necessidade de se clarificar, alguns confundem com qualificações académicas, outros com experiência profissional [...] mas quando se nomeia os funcionários assume-se que tem competências individuais requeridas, embora haja outras subjectivas que não posso falar. F.11.

[...] em que as competências individuais estão ligadas à profissionalização saber-fazer, os conhecimentos e não as qualificações [...] acho fundamental alinhar as competências individuais e habilitações para evitarmos nomear pessoas que têm um nível académico elevado sem competências assim como pessoas com competências que em termos académicos estão estagnadas [...] a lei já determina os requisitos para nomeação, se é suficiente para dizer tem competências individuais é outro assunto que precisa de ser esclarecido sobre o termo. [...]F.2

Na sua abordagem relacionada à gestão estratégica de RH, Biryukov (2022) mostra em parte uma preocupação com a formação e capacitação dos indivíduos, ao examinar sob esse prisma a qualificação profissional e competências e proactividade. Portanto, nessa perspectiva realça-se que compreender também que os funcionários têm objectivos próprios e intenções no que se refere à organização e através desse entendimento, alinhar as estratégias organizacionais com a perspectivas dos indivíduos visando garantir o desenvolvimento de suas habilidades e competências. Ao se focar nos indivíduos, a GERH percebe-se que a valorização das competências pode colaborar para o aumento da produção, melhoria de processos e possíveis inovações, por isso é que o capital humano concorre directamente tanto para o sucesso das organizações privadas quanto as do sector público.

Relativamente ao desenvolvimento de pessoas, nos termos do Decreto nº 32/2023, de 8 de Junho – que regulamenta o estatuto do funcionalismo público – orienta a elaboração do plano de desenvolvimento instrumento de concretização da visão

estratégica de gestão de RH no Estado. Espera-se com esse instrumento que os princípios e padrões da GERH possam ser efectivamente aplicados, permitindo avanços nas práticas de gestão baseadas em processos que favoreçam a actualização e evolução profissional contínua dos funcionários e a sua adequação aos objectivos globais das instituições públicas.

O resultado da avaliação governamental relativo à implementação da ERDAP em 2022 indicou como fragilidade das acções realizadas a persistência da falta de plano de desenvolvimento de pessoas como limitador crítico para uma gestão estratégica no sector público, que logre o sucesso desejado. A apreciação que se faz sobre essa avaliação é de que tal panorama tende a colocar diversos funcionários em situação de dificuldades para cumprirem suas responsabilidades operacionais conforme determinado nas normas, visto que, actuam muitas vezes sem que tenham compreensão dos fundamentos legais e procedimentos que orientam os serviços que prestam.

Apesar do cenário de implementação da ERDAP ter testemunhado na grande extensão do período de sua vigência a ausência de um plano de desenvolvimento, apenas em 2024 foi aprovada a Resolução nº 13/2024, de 9 de Agosto, referente ao Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização (PCD, 2024-2035). A ausência de um plano de desenvolvimento durante dez anos sugere como mencionam Uebel e Raldi (2023) que os investimentos no treinamento e habilidades específicas nas áreas de actuação do sector público foram caracterizados por tratamentos tradicionais tendo sido encarados como meramente como custos.

O nível de despesas com RH desde 2016 evidencia que práticas de capacitação e treinamento não receberam mesma importância como ocorreu com outras áreas análogas que receberam investimentos em equipamentos físicos ou de capital. Pelo que, apesar de a Resolução nº 13/2024, de 9 de Agosto, reconhecer o valor intrínseco do capital humano, ainda não tem sido levado em consideração e o potencial das práticas de gestão de pessoas, políticas de desenvolvimento e investimentos em treinamento não tem operado efectivamente para ressaltar a importância crucial estratégica dos recursos humanos do Estado.

Em linhas gerais, através dessa norma pretende-se desenvolver competências dos funcionários públicos (englobando funcionários e agentes do Estado, governantes,

servidores em posição de direcção ou chefia e com mandato electivo) e de outros actores com um papel relevante (autoridades cívicas e comunitárias) para um melhor desempenho dos seus papéis estratégicos e operacionais no processo no âmbito da administração pública.

Embora tardiamente apresentado, constatou-se que a adopção do plano referido representa um passo fundamental dado. Porém, precisará de viabilizar condições e coordenação de esforços para contribuir para o aperfeiçoamento, qualificação e formação dos funcionários públicos, nas suas mais diversas áreas. Essa é uma consideração importante na medida em que, para o alcance de melhorias na prestação dos serviços públicos à sociedade, a valorização dos profissionais representa uma variável central, no contexto da realização de suas actividades.

Desse modo, o desenvolvimento de pessoal é relevante para prepará-los para a execução de actividades que envolvam novas tecnologias e actividades de maior grau de complexidade e responsabilidade, que impactarão directamente na eficácia e eficiência dos serviços públicos prestados a seus públicos de interesse. Percebe-se que não bastará a ERDAP apostar no investimento em iniciativas de reforma que mais gerem aparências de que podem ser realizados avanços, em vez de as práticas mostrarem uma transformação concreta.

Com efeito, como referido nos relatos dos membros da comissão interministerial da reforma administrativa e técnicos respondentes da pesquisa

[...] a aposta no plano de desenvolvimento poderá reduzir a lacuna na oferta de cursos de formação e actualização, oferecidos pelos CEGOV e escolas de governo. F.17

[...] há necessidade da elaboração de plano globalizado de gestão estratégica de recursos humanos que indica onde estamos, onde vamos e quanto tempo para chegar, sem isso continuaremos a elaborar leis nas correrias e as vezes mal feitas e que nem avaliamos a sua eficácia. F.18.

[...] Na minha opinião, é muitíssimo importante organizarmo-nos e elaborarmos o plano de desenvolvimento de recursos humanos do sector público depois far-se-á o resto porque sabemos o que queremos. F.10.

Para isso, entende-se ser necessário criar as condições necessárias para que funcionários de todo país, possam ter acesso, o que demanda que o MAEFP que lidera área de gestão de RH no sector público foque no aumento da capacidade de inovação, internalização das mudanças para afastar focos de resistência e garantia de mudanças estruturais. Desta feita, a liderança referida deverá fazer valer a utilização das novas modalidades de ensino tais como, o híbrido, virtual e à distância (actualmente não existentes por nunca terem sido criados) de acordo com as necessidades identificadas.

Como se pode observar no PCD, nele existem vários conteúdos de aprendizagem que demandam métodos e formas de estudo que estimulam do estudo independente, essencial para a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento. Sobre essa constatação, entende-se que o modelo que se busca viabilizar possui limites. Eles não se impõem apenas no âmbito na sua planificação, estão presentes não funcionamento diário dos entes públicos nacionais. Planos, sistemas são aprovados até com indicadores tecnicamente bem estruturados, porém falham por não assegurar a transformação da realidade operacional da administração pública.

Tendo em atenção que apesar dos ganhos descritos anteriormente, a gestão estratégica de recursos humanos no sector público nacional se mostra desafiadora. Primeiro, porque implica o alinhamento entre as pessoas e os objectivos organizacionais e do governo de forma consistente. Segundo, porque as descontinuidades, particularmente no processo de capacitação dos profissionais se impõem como entraves para cultivo de competências requeridas no Aparelho do Estado. E, por via disso, terceiro, porque as falhas que se têm registado na utilização da aprendizagem organizacional tendem a comprometer a inovação e constituição de práticas de profissionalização directamente associadas à melhoria do desempenho.

Enfim, importa ressaltar que o conjunto de instrumentos de GERH que envolvem a planificação de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências, não são integralmente utilizados. Nesse contexto, até se percebe um certo domínio operacional, mas nem sempre é seguido do domínio conceitual. Pelo que, entende-se ser

precisamente essa barreira que tem concorrido para a fragilização da capacidade de transformação da reforma na área de RH.

Somado a isso, o facto dos processos de gestão RH aplicados actualmente no sector público moçambicano se mostrarem ainda não articulados, ao menos em nível de uso de tecnologias, como fundamentam Rodrigues e Veloso (2013) condição estratégica para o sucesso desse modelo na área, não está ainda capacitado de modo a assegurar a articulação entre as competências individuais e desempenho alcançado

Essa compreensão é corroborada por vários autores (Azeitão & Roberto, 2010; Marini & Martins, 2004) que defendem que a GERH deve estar concentrada em acções estratégicas. Deve adoptar uma visão estratégica na utilização de RH atentando para o alinhamento dessa actividade com a estratégia organizacional. Isso implica privilegiar a capacitação técnica dos funcionários ao mesmo tempo que é promovida a integração entre áreas e os propósitos, fortalecendo assim o modelo estratégico de gestão como ferramenta, e não como finalidade.

Nessa linha de entendimento, e nos termos em que asseveram Oliveira, Neto e Oliveira (2026, p. 117)

é correto afirmar que a formação é o grande diferencial de transformação das relações entre as organizações e seus colaboradores [...].

Finalizando, em outras palavras, esses autores esclarecem que

[...] quanto mais qualificado e instruído for o profissional mais espera obter vantagens de seu local de trabalho, por outro lado, as organizações vêm investindo maciçamente em aperfeiçoamento de seus colaboradores visando maior produtividade (Oliveira, Neto & Oliveira, 2026, p. 117).

4.2.2 O Sistema de Remunerações Público: Enquadramento e Recompensas dos Funcionários

A implementação da ERDAP não incorporou uma componente específica que se ocupa pela reforma salarial⁹. No entanto, as mudanças impostas pelo Decreto nº 31/2022, de 13 de Julho, inauguram uma nova era para o sistema de remunerações (SR) público, estabelecendo mudanças profundas que impactam diretamente os diferentes entes da administração pública.

Os resultados da pesquisa realizada nos documentos normativos seleccionados revelam que extinção do anterior modelo de recompensas expresso no Decreto nº 59/2009, de 8 de Setembro (sobre índices salariais das carreiras de regime geral, especial e específicas) e no Decreto nº 17/2017, de 18 de Maio (cujos critérios salientavam carreiras profissionais, vencimento base, bónus especial ou subsídio pela formação e escalões salariais) em vigor desde 2009 e sua substituição pelo modelo da Tabela Salarial Única (TSU) de 2022 representa um dos maiores desafios enfrentados pelo sector de economia e finanças nas últimas décadas. Este estudo se interessou pela reestruturação no enquadramento e na forma de recompensa identificando possíveis articulações destes com as competências dos funcionários. O Quadro 12 apresenta os diversos dispositivos da política salarial vigente.

Quadro 12: Normas sobre o sistema de remunerações no sector público moçambicano

Vertente da Reforma	Ord.	Normas/Diretrizes Adotadas	Descrição/Caracterização para a Gestão de Pessoas	Processos/Práticas Estratégicas
Recompensas dos Funcionários Públicos	1	Lei nº 5/2022, de 14 de Fevereiro, republicada pela Lei nº 14/2022, de 10 de Outubro	Criação da Tabela Salarial Única (TSU) para a remuneração na função pública moçambicana	Política de remuneração no sector público
	2	Decreto nº 31/2022, de 13 de Julho	Regulamentação da TSU fixa os níveis de referência salarial da política remuneratória no sector público	
	3	Decreto nº 50/2022, de 14 de Outubro,	Modificação da definição inicial feita nos artigos 3, 4, 6, 9, 10, 11 e 12, do Decreto nº 29/2022, de 9 de Junho, sobre os termos e critérios de enquadramento salarial dos funcionários	
	4	Decreto nº 59/2022 de 21 de Novembro	Apresentação dos critérios e procedimentos para o enquadramento dos funcionários que exercem	

⁹Importa mencionar que, no contexto da reforma anteriormente implementada (EGRSP, 2001-2011) conta no relatório da Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP) de 2006 que já existia uma proposta de política salarial da administração pública com o horizonte de aplicação entre 2006-2015, que consistia na reforma salarial, melhoria de organização do sector público, através da existência de pessoal qualificado, tecnicamente capaz e responsável por induzir mudanças de atitudes de maior profissionalismo, competências e qualidade. Todavia, essa política salarial não foi concretizada devido à mudança do corpo governamental, resultante das eleições da época que previa a formação do novo governo. Essa ocorrência deu a primazia à continuação de aplicação do modelo da tabela salarial que vigorou até maio de 2022.

			funções de direcção, chefia e confiança do aparelho do Estado	
	5	Decreto nº 60/2022, de 21 de Novembro	Alteração e republicação do regime e dos quantitativos dos suplementos dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgão público e dos titulares e membros dos órgãos da administração da justiça	
	6	Decreto nº 1/2023, de 17 de Janeiro	Alteração do artigo 9.º e os Anexos I, II e IV do Decreto nº 31/2022, de 13 de Julho, que regulamenta a TSU, ajustando as componentes remuneratórias pela revisão dos suplementos e revogação das alterações do Decreto nº 60/2022, de 21 de Novembro, corrigindo disparidades no enquadramento dos funcionários públicos	
	7	Lei nº 7/2023, de 9 de Junho	Alteração das regras de remuneração dos funcionários públicos nos termos da TSU, e ajustamento dos artigos e anexos 5, 15, 17 e os Anexos III e IV da Lei nº 5/2022, de 14 de Fevereiro	
	8	Decreto nº 92/2024, de 20 de Dezembro	Regulamentação da Lei nº 5/2022, de 14 de Fevereiro, que aprova a TSU, com as alterações introduzidas pela Lei nº 14/2022, de 10 de Outubro e pela Lei nº 7/2023, de 9 de Junho e revoga todas as disposições do Decreto nº 50/2022, de 14 de Outubro, e do Decreto nº 29/2022, de 9 de Junho	
	9	Decreto nº 36/2025, de 28 de Outubro	Aprovação do Regulamento do Subsistema de Carreiras e Remuneração (SCR)	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos documentos seleccionados para o estudo

Os resultados da pesquisa evidenciam do anteriormente apresentado no quadro que no geral, apesar de a aprovação da reforma salarial ter sido vital para reduzir discrepâncias entre carreiras e dualidades constituídas por vantagens na atribuição de subsídios localizadas em certos sectores da administração pública, promovidas no contexto do modelo anterior, contudo, sua concepção não foi antecedida de um avaliação pormenorizada e consistente nem de debates institucionais necessários, facto que propiciou o surgimento de várias e intensas críticas feitas delas diferentes classes profissionais dentro da administração pública. Essa lacuna gerou ampla repercussão pública, evidenciando a natureza complexa e a magnitude das transformações estruturais no sistema de recompensas.

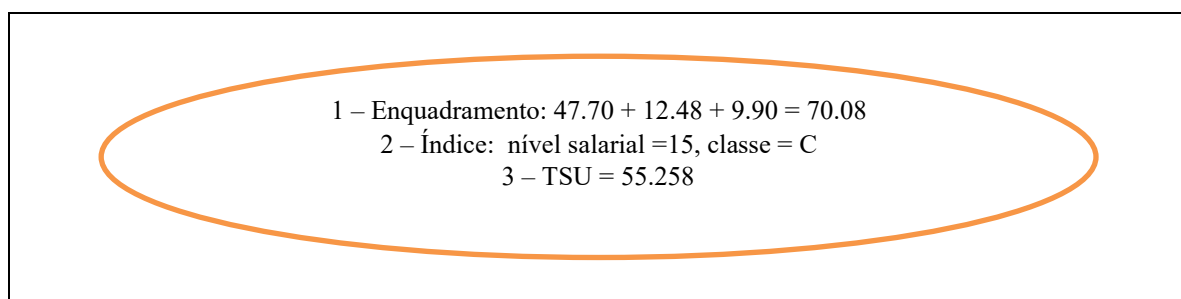
A atribuição de remuneração salarial passou a respeitar três perspectivas: novos critérios de enquadramento na TSU; integração de cargos em um dos 21¹⁰ níveis salariais (que estabelecem 3 categorias cada um) privilegiando (carreira profissional, tempo

¹⁰O modelo de tabela indiciária de salários e remunerações na Função Pública anterior a TSU possuía 63 níveis salariais.

efectivo na carreira e habilitações literárias); e atribuição de subsídio de representação apenas para funcionários em exercício de altas funções. Portanto, a remuneração incorporou por um lado, categorias de cargos para os níveis 10 a 21 – em que se inserem aqueles funcionários com alguma responsabilidade de gestão. Por outro lado, estabeleceu suplementos adicionais (horas extras, trabalho noturno, diuturnidade e outros) para a maioria dos funcionários públicos inseridos nos níveis 1 a 21.

Em termos práticos o enquadramento faz-se mediante a fórmula traduzida na Figura 8 a seguir.

Figura 8: Metodologia de enquadramento na TSU



Fonte: Elaboração própria com base na legislação da TSU

Na metodologia usada para a atribuição de salário com base na TSU, tem-se o número 1 que refere-se ao quadro de enquadramento: a) um funcionário que está integrado na carreira de Técnico Superior de N1 tem a pontuação ponderada de 47.70; b) se funcionário tiver o tempo efectivo na carreira de 28 anos, estando no intervalo entre os 26-30 anos, lhe são atribuídos 12.48 pontos ponderados; e c) se o mesmo funcionário tiver o tempo de serviço na administração pública equivalente a 30 anos, portanto, no intervalo de idades anterior, tal situação lhe valerá a ordenação de 9.90 pontos ponderados, totalizando 70.08 pontos globalizados. Após a globalização das pontuações obtidas, segue-se a identificação do número da referência na tabela indiciária, que corresponde no caso em apreço ao nível 70 da classe C, e nível salarial 15. E com base no nível salarial é possível aplicar a TSU que lhe vale o direito de remuneração correspondente a 55.258.00Mt.

As falas dos vários respondentes do estudo integrantes do Ministério da Economia e Finanças (MEF) e da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público

(CIRESP) evidenciam o entendimento de que a TSU buscou equilibrar os procedimentos de recompensa no sector público, ao descreverem que

[...] os vários ministérios e entidades tuteladas aprovaram durante muitos anos carreiras específicas e quadros de pessoal que ofereciam boas remunerações quando comparados com outros, são os casos dos serviços alfandegários, de arrecadação fiscal, os departamentos de nível central/local de institutos públicos que tinham além dos valores previstos no sistema base de remunerações, podia-se encontrar outros abonos entre subsídios e suplementos que se dizia serem exclusivos daquelas instituições [...]. F.13

[...] até 2011 o sector público moçambicano tinha o controlo da pirâmide salarial em termos de equilíbrio, justeza e harmonização [...] portanto, começaram a surgir salários diferenciados cujo desenho se baseava nas instituições e não nas carreiras ou categorias [...] em 2013, o FMI e BM a aconselharam o governo a alinhar a massa, ou seja, o país tinha uma massa salarial superior alguns países da África Austral [...] isso não significa atribuir boa remuneração a todos funcionários. F.26

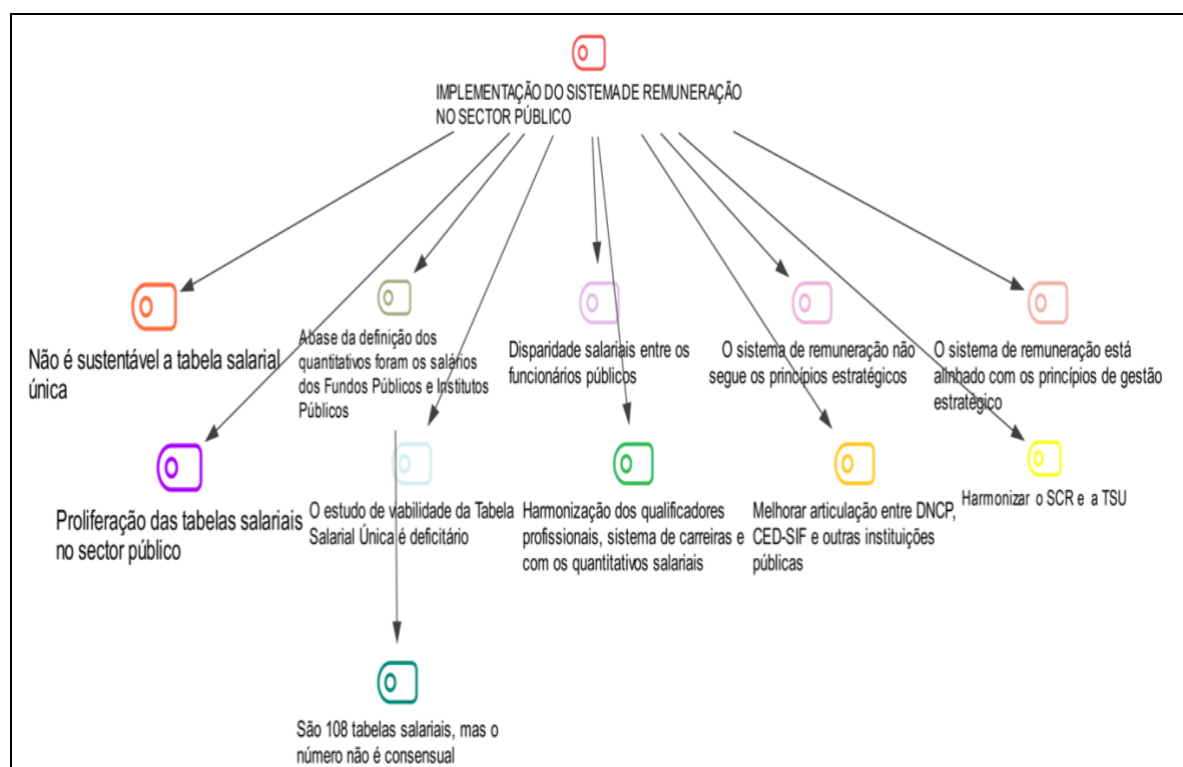
[...] algumas instituições é que tinham esse privilégio [...]. Portanto, em 2020, retornamos a ideia de se desenhar uma política salarial com a pirâmide mais justa, e em 2022, essa filosofia mudou quando surgiu o interesse político e não técnico e estratégico como havíamos pensado. F.3.

[...] encontram-se disparidades salariais entre os funcionários no sistema de remunerações em uso [...].F.24.

[...] e observando a realidade vê-se que havia proliferação das tabelas salariais no sector público [...]. F.6.

Adicionalmente, a Figura 9 a seguir reforça esses argumentos ilustrando as principais razões apontadas pelos Directores do MEF e da CIRESP entrevistados no estudo relativamente à relevância da realização da reforma salarial.

Figura 9: Fundamentos para reforma do sistema de remuneração do sector público



Fonte: Elaborado pelo Autor – análise de conteúdo usando *software MAXQDA*

Visto a partir desse prisma, foi possível perceber, que o conjunto de normas aprovadas pelos Decreto nº 59/2022, de 21 de Novembro e Decreto nº 50/2022, de 14 de Outubro, rompeu radicalmente com o que se pode designar de tipo de privilégios que se tinham instalado nas práticas de remunerações dentro da administração pública. Esses instrumentos legais trouxeram uma nova realidade na forma de enquadramento, e consequentemente, na prática de remuneração visando a transparência e uniformização salarial. Porém, constatou-se tanto os critérios de enquadramento quanto os níveis de referência salarial não deram atenção à integração e adaptação das carreiras às exigências e competências detidas *versus* requeridas no funcionalismo público para formatar o sistema de remunerações adoptado. Como referido na fala do Assessor do MEF entrevistado na pesquisa

[...] e em relação a base dos quantitativos salariais os critérios da definição dos salários de todos os funcionários e agentes do Estado foram os salários base do nível mais baixo e alto da última carreira dos Fundos Públicos e Institutos Públicos [...]. F.6.

[...] havia muita divergência nos números em termos das tabelas, primeiro iniciou-se com 126, depois baixou para 108,

sempre discutíamos no Conselho de Ministros, tinham tabelas salariais de administração indirecta com subsídios diferenciados [...] a lógica da elaboração era com o parecer do MEF e MAEFP, as vezes ficávamos surpreendidos com a integração com ponto da agenda no Conselho de Ministros e aprovávamos. F.4.

Conforme assinalado anteriormente, a lógica da TSU envolveu a unificação dos tetos de remuneração deixando de existir a remuneração baseada na carreira adicionada ao abono do bônus especial, passando a corresponder a níveis de referência salarial. Essa nova forma de recompensar os funcionários não observou aspectos importantes relacionados com as competências, ou seja, o seu alinhamento com a estratégia voltada ao alcance dos objectivos das entidades públicas. Portanto, o novo modelo de remunerações não redefiniu competências no âmbito do funcionamento do sector público.

A literatura destaca que mudanças equivalentes às da magnitude da TSU exigem não apenas a adaptação normativa (que é o que se verificou desde Junho de 2022, época da aprovação do primeiro Decreto nº 31/2022, de 13 de Julho (quantitativos salariais por níveis de referência), seguido do Decreto nº 50/2022, de 14 de Outubro (ajustes dos quantitativos) e posteriormente do Decreto nº 59/2022 de 21 de Novembro (quantitativos para cargos superiores de chefia e direcção) sobre a matéria e início da implementação da reforma salarial sucedida de mais de quatro revisões e ajustes por razões de incongruências e iniquidades do novos tetos remuneratórios, até junho de 2023, período da aprovação da última norma aprovada pelo Lei nº 7/2023, de 9 de Junho, que encerrou as adaptações relacionadas com a forma de recompensa aos funcionários públicos no modelo da TSU). Portanto, com a reforma realizada, não ocorreu uma reestruturação organizacional das carreiras que privilegiasse a formatação de capacidades institucionais pela integração do sistema de remunerações com as competências dos indivíduos.

Argumentando sobre o alcance das mudanças proporcionadas pela reforma salarial focalizada exclusivamente nos aspectos financeiros que envolveram a criação de uma tabela estruturada rigidamente para fazer funcionar o modelo de remuneração por níveis de referência, o Director do MEF e técnico entrevistado no estudo salientaram que os instrumentos em uso são de certo modo contraditórios se encarados sob a lente da abordagem estratégica e carecem de melhoramentos, pois,

[...] e com as falhas que se notam há necessidade de harmonização dos qualificadores profissionais, sistema de carreiras e os quantitativos [...].F24.

[...] o sistema de remuneração não segue os princípios estratégicos.F.7.

[...] falar de princípios estratégicos na arquitectura do sistema de remunerações seria uma ilusão, pelo menos foi uma das discussões que sempre tive e terminavam por aí [...] e não se toma uma decisão clara, por isso, tivemos muitas dificuldades nesta reforma. F.5.

O que se tem, é que embora a ERDAP tenha previsto a modernização do sector público incidindo na valorização dos recursos humanos, contudo, a implementação da TSU não se apresentou como elemento estratégico para assegurar eficiência e sustentabilidade financeira do Estado. Essa compreensão pode ser evidenciada pelas críticas apresentadas ao crescimento dos custos da folha de pagamentos da administração pública, logo a seguir a entrada em vigor da TSU. Importa lembrar que foi exactamente esse último facto que forçou a realização de ajustes consecutivos aos níveis de referência salarial, de modo a acomodar a capacidade real do Estado de honrar as suas obrigações com o pagamento de salários.

Os resultados apontam igualmente que o facto de não ter havido comunicação ampla e transparente eventuais mudanças no sistema de remunerações em vigor na época, sobre os impactos da reforma salarial assim como a inexistência de participação activa dos grupos representativos dos interesses dos funcionários públicos (sindicatos, associações e ordens profissionais) no redesenho da TSU teriam concorrido para a sua fraca aceitação pelos funcionários. Portanto, a reforma poderia ter operado como medida sistematicamente implementada, não como iniciativa caracterizada por ajustes pontuais como ocorreu.

A fala do entrevistado do MEF na pesquisa apresentada a seguir evidencia como a estruturação da TSU foi concebida.

Eu viajei para alguns países como Brasil e Portugal com alguns técnicos deste Ministério, outros foram a Cabo Verde e Ruanda [...] mas a desorganização da TSU começou a nível dos ministros porque alguns queriam o protagonismo [...] copiamos o modelo da tabela salarial de Cabo Verde e Ruanda fomos

reajustando-a à nossa realidade sem antes de aperfeiçoar, na verdade, não havia necessidade de se chegar a este ponto [...] no princípio, queríamos fazer o diagnóstico, depois iríamos mexer o sistema de recompensas e finalizaríamos a tabela ou remuneração, mas a componente política jogou um papel fundamental [...] também o nosso estudo era antes de ser consolidado. F.12.

Sobre a estrutura de remuneração prevista na Lei n° 14/2022, de 10 de Outubro, alterada e republicada pela Lei n° 7/2023, de 9 de Junho, sobre as regras gerais do funcionalismo público em Moçambique (EGFAE), entende-se que deveria contemplar elementos como meta, desempenho ou objectivo, portanto, como requisitos para alinhamento à tipologia de remuneração estratégica. Apenas enumera a tipologia de remuneração regimes de actividade que englobam função, condições do trabalho em condições excepcionais, situação de destacamento, trabalho extraordinário, situação de interinidade, situação de substituição, regime de trabalho por turnos, acumulação de funções, situação de formação, situação de férias não gozadas e condição de trabalho nocturno.

Importa salientar de acordo com o descrito no parágrafo acima que os diferentes regimes remuneratórios no sector público moçambicano salientados na Lei n° 14/2022, de 10 de Outubro, mostram a prevalência do modelo de remuneração fixa, ajustado às características do sistema tradicional de remuneração que dá primazia ao mérito. É um sistema que tem como base um valor salarial que poderá ser alterado em função da avaliação feita ao desempenho do funcionário.

Apesar de ser um modelo que tende a considerar a produtividade individual, todavia, sua aplicação não representa puramente uma forma de recompensa ao funcionário pelo seu desempenho, visto que, focaliza exclusivamente o nível de referência salarial de enquadramento na TSU sem, contudo, articular com a devida clareza objectivos dos entes públicos com os resultados que têm sido anualmente expostos nas avaliações realizadas. Na estruturação de sistemas de recompensas em conformidade com o assinalado por Neto (2004) e Câmara (2016) é preciso adoptar medidas praticáveis, sendo por isso essencial reduzir disparidades entre carreiras podendo-se aplicar modelos fixos ou variáveis que favorecem a realização dos objectivos organizacionais.

Portanto, apesar da reforma salarial promovida ser de extrema importância, notou-se ausência de alguns pressupostos que vem sendo defendidos por Câmara (2016) que salientam a necessidade de as remunerações estarem alinhadas aos objectivos estratégicos da instituição e sejam bem aceites pelos seus destinatários. Nessa linha, vale mencionar que Armostrog (1996) chama a atenção sobre a necessidade de se ter o cuidado na administração do SR porque ele se constituir como o principal instrumento de atração, manutenção e retenção dos funcionários.

Diante dessas constatações, sobretudo, da adopção da TSU sem significar modernização das carreiras da administração pública entende-se, que o modelo de GERH não se efectiva uma vez que não se estrutura nem promove o enquadramento dos funcionários através do alinhamento das competências individuais e o sistema de recompensas. Assim visto, o sistema de remuneração fixa por definição de níveis salariais não assegura a transição para uma tabela salarial que responde às exigências técnicas do contexto de funcionamento da administração que, na prática mesmo tendo beneficiado de alterações, o processo de recompensas aos funcionários públicos prevaleceu estruturado por princípios tradicionais que não articulam remunerações com as competências profissionais dos funcionários para assegurar melhores desempenhos.

Apesar dessas críticas, os resultados do estudo apontam que ao menos em termos técnicos a reforma salarial apresentou-se como oportunidade única para aprofundar a modernização das estruturas com recurso ao uso de ferramentas tecnológicas que cruzam o e-SNGRHE (criado em 2022 – com foco na gestão de dados funcionários que favorecem informações para a tomada de decisões e o e-SISTAFE (criado em 2002 – com foco na componente de gestão orçamental e administração financeira do Estado). Dessa forma, pode-se afirmar a implementação da ERDAP produziu melhorias significativas nas práticas de remuneração entregando ganhos em eficiência, economia de tempo e recursos.

A fala do Técnico do CEDSIF entrevistado na pesquisa enaltece o entendimento sobre as vantagens trazidas pela utilização integrada das plataformas de gestão de RH e de gestão financeira do Estado, afirmar que elas vieram se impor como ferramentas que ampliam a capacidade de articulação institucional ajudando no controlo da despesa com salários, mas é fundamental a sua estabilização de modo a assegurar uma gestão estratégica eficaz do sistema.

[...] melhorar a articulação entre a Direcção Nacional de Contabilidade Pública (DNCP), e o Centro de Documentação e Sistemas de Informação Financeira (CEDSIF) dentro do sistema é um dos aspectos fundamentais neste momento, esta articulação é deficitária, nem parece que estamos na mesma instituição. Algumas vezes usamos a plataforma de *WhatsApp* e facilmente as informações são difundidas antes da consolidação. F.3.

Em relação articulação das instituições públicas no processo de implementação de políticas remuneratórias Silveira (2014) discorre que o alinhamento estratégico tende a proporcionar a coesão, ligação em diferentes dimensões indicativas do desempenho dos indivíduos e das organizações.

Doutro modo, considerando que, desde a introdução da TSU e de medidas complementares voltadas a sustentabilidade financeira do Estado com maior incidência no congelamento das despesas com pessoal, significou cortes nos processos de admissões de novos funcionários (com excepção de ingressos mínimos nos sectores de saúde, educação e segurança) seria interessante que a retomada do recrutamento integrasse vertentes mais estratégicas. Nesse sentido, uma postura que incorpore os princípios e padrões da GERH no sector público deverá se estruturar de modo que o enquadramento se efectue pela correspondência a planos de carreira claros, justos e estimulantes capazes de valorizar o mérito, qualificação contínua e desenvolvimento das novas competências, como aliás foi definido na componente – 2 da ERDAP.

Os cortes referidos no parágrafo anterior podem ser explicados pela necessidade de sustentabilidade da TSU. Sobre esse entendimento importa apresentar as dotações orçamentais de pagamento de salários no período de 2021 a 20223. A Tabela 1 a seguir apresenta o demonstrativo orçamental de pagamento dos salários. Realizados.

Tabela 1: Demonstrativo orçamental de pagamento de salários em Meticais

Ano	Dotação inicial	Dotação actualizada	Dotação disponível	Dotação cabimentada
2021	127.021.445.540,00	135.710.688.415,95	1.025.540.441,42	133.303.656.314,83
2022	147.714.816.770,00	177.870.109.940,17	170.650.379.884,48	71.549.930.842,54
2023	176.961.223. 340,00	176.824.426.427,50	85.760.894.829,54	66.358.223.420,09

Fonte: Elaboração própria com base nos dados MEF

Conforme pode ser observado, antes da implementação da TSU em 2021, a dotação inicial para despesas com remunerações do pessoal da administração pública era de 127.021.445.540,00 de Meticais (Mt). Em 2022, com a implementação da TSU a dotação orçamental inicial teve um incremento para 147.714.816.770,00Mt. Á em 2023 a dotação orçamental inicial era de 176.961.223.340,00Mt, indicando novo incremento do montante com despesas com a folha de pagamentos.

Perante o exposto, os resultados da pesquisa mostram que de 2021 a 2022 houve aumento de 16% das despesas com pagamento de salários e 2021 a 2023, verificou-se aumento de 39% das despesas com pagamento de salários¹¹. O aumento orçamental foi derivado da adopção do modelo de remuneração da TSU na fase inicial da apresentação dos quantitativos para o pagamento dos salários criando insustentabilidade o que, consequentemente, teria levado a realização de várias alterações das normas respectivas, culminando como já foi referido com a aprovação da Lei nº 7/2023, de 9 de Junho.

Apesar de tardiamente ter sido aprovado o novo Sistema de Careiras e Remunerações (SCR) pelo Decreto nº 36/2025, de 28 de Outubro, que é complementar à materialização dos processos de GRH, mormente, relacionados com a promoção e progressão (que não tinham sido tratadas ao nível da TSU), essa norma ainda não foi implementada. Pelo que é preciso criar em torno dessa nova norma estruturas que permitam a promoção e progressão profissional (interrompidas à quatro anos) baseada em critérios objectivos de desempenho e que reconheçam a importância estratégica das funções que asseguram o funcionamento da máquina pública. Portanto, a estagnação profissional que actualmente se verifica pode levar à desmotivação com influência directa na qualidade das acções públicas.

A seguir, a fala do Técnico entrevistado na pesquisa evidencia como a aprovação do SRC articulado e estrategicamente desenhado passou a mostrar-se crucial para a gestão de RH do Estado e ampliar o censo de transparência e justiça do sistema de remunerações. Além disso, reporta algumas lacunas uma vez que a elaboração dos quantitativos da TSU deveria ter sido a última etapa do processo de concepção do novo sistema de remunerações, antecédida das etapas de concepção de qualificadores

¹¹Os cálculos percentuais foram efetuados da seguinte forma: $a-b \div a \times 100\%$ a- $c \div a \times 100\%$ na qual 2021, corresponde o ano base (a) e 2022 e 2023, correspondem os anos subsequentes interpretados pelas letras (b) e (c). Vale destacar que no âmbito da pesquisa não foi possível ter em formato físico o demonstrativo consolidado do orçamento de funcionamento por CED detalhado de 2021 e 2022.

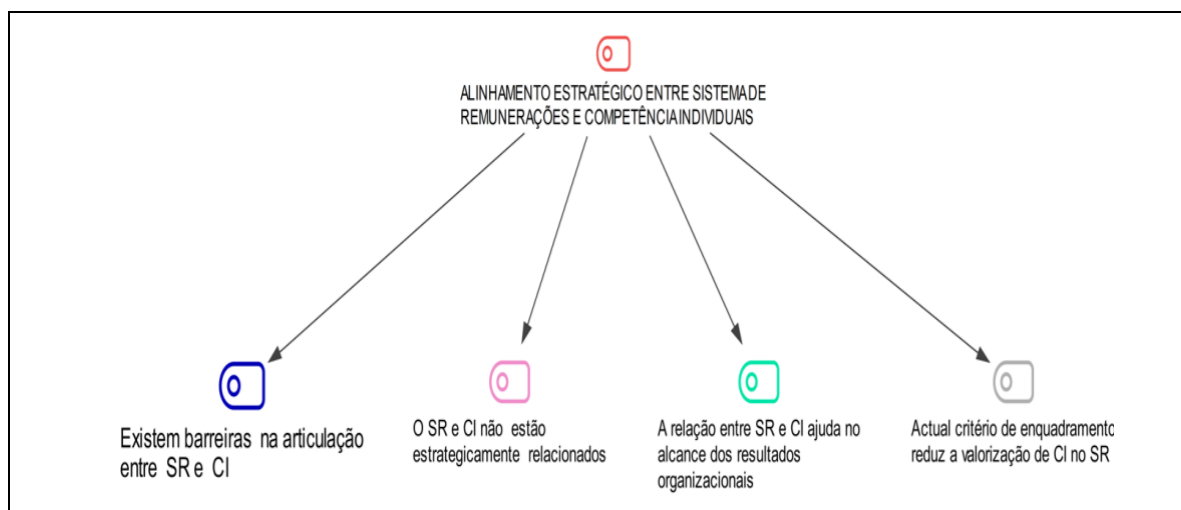
profissionais e sistemas de carreiras. Os resultados da pesquisa sugerem que a aprovação realizada terá sido amplamente influenciada por razões de ordem política se teriam se sobreposto à coerência técnica.

[...] e o primeiro passo que queríamos e continua sendo prioritário era reorganizar os qualificadores, sistema de carreiras e alinhar com os quantitativos da TSU [...] mas de tudo que temos testemunhado desde a entrada em vigor da reforma salarial de 2022 ficou uma lição para as próximas vezes deixarem os técnicos a trabalhar à vontade sem interferência política. [...] há varios aspectos que não estao claramente resolvidos [...] outro aspecto que carece de ser aprimorado é a questão de manutenção de salário que não devia ocorrer depois de um funcionário cessar suas funções e nem devia esperar pela autorização do Ministério, ou seja, a pessoa com requisitos podia mnater seu vencimento da função [...] um qualificador é preciso com muita rapidesz. F.1..6

Resumidamente, o que se pode observar do exposto nos parágrafos anteriores é que apesar do sistema de recompensas em vigor apresentar estruturação própria, contudo, se revela desarticulado dos padrões indicados na literatura. É um sistema que pode ser descrito como não-alinhado à estratégia ao nível dos objectivos das diferentes instituições das Estado – se for considerada a diversidade dos sectores e especificidade na administração pública nacional. Retomando a relevância do alinhamento estratégico do SR, na perceptiva de Uebel e Raldi (2023) reforçam argumentando que sistemas de recompensa são eficazes quando garantem uma performance organizacional de alto nível através de um modelo de recompensas baseado no reconhecimento e incentivo adequado dos funcionários.

Sobre o alinhamento estratégico entre o SR e as CI individuais foi possível perceber a partir dos resultados que ainda prevalecem incongruências como é ilustrado na Figura 10 Que se segue.

Figura 10: Alinhamento estratégico entre o sistema de remuneração e competências individuais



Fonte: Elaboração própria com base no *software MAXQDA*

O que se constatou no estudo foi que a ausência de alinhamento estratégico entre o SR e as CI pode ser explicada tanto pelos custos financeiros que eventualmente estariam associados a uma medida de política orientada para esse sentido quanto pela dificuldade de no Decreto nº 36/2025, de 28 de Outubro, que aprovou a regulamentação do Subsistema de Carreiras e Remuneração (SCR) se definir objectivamente as CI e relacioná-las com as metas, objectivos e à remuneração. Portanto, tais aspectos se destacam como barreiras estruturais e funcionais na articulação entre o SR e as CI, em virtude de politicamente se ter optado pela realização de uma reforma salarial, mas administrativamente não terem sido criadas as melhores condições técnicas, financeiras e operacionais que pudessem assegurar o sucesso desejado.

As barreiras podem ser explicadas pelas inconsistências e falta de consolidação do modelo de remunerações promovido pela TSU que apesar de tecnicamente conciliar a política salarial com as carreiras, contudo, não se mostra capaz de articular estrategicamente remunerações com as competências dos funcionários públicos. Além disso, as inconsistências surgem sempre no âmbito da operacionalização das regras para a nomeação de funcionário para o exercício de funções de chefia e direcção. Nessas situações nem sempre a GRH prima pela observância das CI para efectuar a ocupação dos cargos que dão direito às remunerações já estabelecidas previamente nos níveis de referência salarial do SR aprovado pela TSU.

Esse entendimento é evidenciado nas falas de ex-Ministros que actuaram no MAEFP entrevistados na pesquisa ao afirmarem que

[...] é necessária uma reflexão científica em todos processos da gestão estratégica de recursos humanos no sistema de remunerações e competências individuais, tendo em conta que é preciso adequar a questão dos recursos humanos ao estágio político e socioeconómico que o país atravessa [...] assistimos a iniciar-se com a reforma e no meio do percurso há mudança por razões de ordem política ou financeira o que não contribui a ter uma cultura de gestão estratégica. [...] na implementação da ERDAP vê-se que falta consolidação dos processos de gestão pública em geral e uma análise simples ajuda a perceber que algo não está bem. [...] no início da implementação da estratégia a primeira componente era profissionalização dos funcionários ensinava-se sobre a gestão pública, foi alterada para segunda posição. F.26.

[...] a primeira barreira está ligada à forma como ultimamente gerimos a administração pública e a gestão de recursos humanos, que noto é uma fragilidade enorme, as nossas leis me parecem ser elaboradas sem o grau de raciocínio lógico, qualquer evento que surgir remete aprovação de lei, acho que não estamos a ser mais estratégicos na gestão de recursos humanos, as condições financeiras historicamente sempre constituíram um entrave para melhorar os salários [...], temos que aprender definitivamente, não misturar demasiadamente a política com a gestão o que reduz e compromete a implementação de qualquer estratégia. F.10.

Os resultados dos estudos evidenciam igualmente falhas na relação entre SR e CI que podem ser compreendidas a partir da tensão que envolveu a implementação do actual sistema de remuneração corporizado nas directrizes da TSU, sem que tivesse sido antecedido de avaliação profunda sobre as condições do ambiente organizacional (internas e externas) de ordenamento das competências dos funcionários como critério para assegurar um efectivo modelo de GERH, e seguido em especial da fase de dimensionamento das carreiras em função das reais necessidades institucionais em termos de RH e implicações possíveis no desempenho organizacional e individual, foi expressada nas falas dos membros da CIRES e técnicos entrevistados na pesquisa, ao declararem que

Não existe relação estratégica entre as remunerações e as competências dos funcionários devido aos instrumentos em falta no sector público, falta de qualificador profissional actualizado, falta de instrumento normativo que mede o desempenho dos funcionários de forma mais objectiva com indicadores diários e teste psicométrico no processo de ingresso. F.19.

O processo da elaboração da TSU foi condicionado aos arranjos sucessivos e sem seguir o ciclo normal, que devia iniciar com a revisão dos qualificadores e depois viria o modelo de recompensas, o que não

aconteceu condicionando a relacionamento do sistema de remunerações e as competências individuais. F.4

[...] se houvesse essa relação iria permitir alcançar os resultados positivos, uma vez que se saberia o desempenho determinante para a remuneração, mas o sector público não produz resultados mensuráveis ainda [...] é necessário haver competição entre os funcionários porque isso vai melhorar o desempenho e a prestação dos serviços aos cidadãos [...] às vezes encontramos funcionários sentados sem fazer absolutamente nada e são as primeiras a sair e as últimas a chegar no trabalho e, no final do mês, têm sempre o seu salário completo. F.14.

Bergue (2010) já tinha chamado a atenção para problemas de alinhamento estratégico no sector público, ao explicitar que introduzir práticas de remuneração articuladas com as competências passa por considerar uma orientação para suprimir a subsistência e desenvolvimento de um modelo de RH que tradicionalmente opera com base nos ditames legais sem, contudo, observar as necessidades e condições e o ambiente em que se enquadra. Já a compreensão de Mello, Silva e Torres (2013) expõe que o alinhamento estratégico entre as remunerações e as competências é comum no sector privado. No caso da gestão de RH no sector público que apresenta uma realidade divergente daquela, há uma tendência de a aplicação do modelo de GERH denotar imprecisões nas directrizes das políticas como é o caso da remuneratória.

Esses autores esclarecem ainda que ao se adoptar um modelo de GERH existe a propensão pelo enquadramento nos cargos de funcionários com competências desejadas, no entanto, na administração pública a implantação desse modelo ocorre muitas vezes com falta de clareza, porque nem sempre é possível integralizar visão meramente política com demandas administrativas. Nessa ótica, Coelho, Menon e Bernardeli (2018) asseveram que se torna difícil conseguir o alinhamento entre as competências e as remunerações o que origina, consequentemente, falhas na gestão que podem comprometer a qualidade das demais práticas de RH comprometendo-se em última instância o desempenho organizacional.

Doutro modo, os resultados sugerem que a ausência de alinhamento entre o SR e as CI no sector público pode ser constatada através dos critérios de enquadramento dos funcionários (tempo de serviço, permanência na carreira e habilitações literárias) que configuram os níveis salariais de cada servidor público na TSU, pois, não expressam, por um lado, os padrões de gestão de RH previstos no modelo de CHA, e por outro lado, não são suficientes para se afirmar que as práticas de GRH em vigor valorizam as CI para fins

remuneratórios. Assim, entende-se que tal situação contribui para a fraqueza da valorização das CI. Somado a isso, existem as lacunas nos indicadores de enquadramento por não estarem articulados para medir o alcance dos resultados inviabilizando desta feita um efectivo modelo de GERH.

As falas dos Diretores e os Chefes de Departamentos do MAEFP e MEF ajudam a compreender como se caracteriza a falta de alinhamento estratégico entre o SR e as CI e possíveis com interferências no desempenho, entendendo-se que

[...] se houvesse essa relação iria permitir alcançar os resultados positivos, uma vez que se saberia o desempenho determinante para a remuneração, mas o sector público não produz resultados mensuráveis. É necessário aproximar para haver competição entre os funcionários no serviço ao cidadão [...]. Às vezes encontramos pessoas sentadas sem fazer absolutamente nada e são as primeiras a sair e as últimas a chegar e, no final do mês, têm o salário completo. F.24.

[...] devido ao critério actual de enquadramento na TSU não posso dizer que valorizam estrategicamente as competências individuais [...] se assumirmos que na carreira profissional está subjacente o nível académico e ao mesmo tempo subentende-se as qualificações profissionais por falta de clarificação do que são verdadeiramente competências [...] reconheço que se devia fazer mais para tornar as remunerações como prática estratégica, nesta tabela, vejo os salários de Doutores, Professores Doutores em diante são níveis muito altos mas com salários que considero ainda para principiantes. F.22.

Com a actual legislação da TSU reduziu bastante a valorização das competências dos funcionários públicos, havendo necessidade de melhorá-las e valorizá-las, como forma de mudar o que está acontecendo actualmente, há certos níveis académicos que carecem de um tratamento específico e que exigem competências especiais porque lidam com matérias de trabalho de grande responsabilidade e contribuição para o sector público que não foram devidamente tratadas na definição das remunerações em vigor. F.15.

Diante dessas colocações, mostra-se importante que mudanças no sentido de reduzir os entraves provocados pelo uso da TSU sem adaptação aos pressupostos de um modelo de remunerações estrategicamente definido, como forma de ajustar foco exclusivo nos critérios de enquadramento para inserir aspectos como habilidades técnicas dos indivíduos, indicadores e metas que podem operar como influenciadores directos do desempenho e a qualidade dos serviços prestados ao público.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objectivo compreender como se efectiva o alinhamento estratégico entre o sistema de remunerações e as competências individuais no âmbito do modelo de gestão estratégica de recursos humanos no sector público moçambicano. Mais especificamente, com base na realização de um estudo de caso que incidiu nas directrizes institucionais e estruturação estratégica na área de recursos humanos do Estado, realizou-se pesquisa de campo em que se buscou deslindar no quadro das políticas de GRH em vigor, de que forma se efectiva a articulação necessária entre o SR adoptado e as CI requeridas para o eventual enquadramento dos servidores nos cargos que são criados no funcionalismo público nacional.

Essencialmente, intentou-se o exame relativo ao alinhamento estratégico efectuado nas normas que visam assegurar a implantação do modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no contexto do Estado, para observar de que forma essas duas dimensões têm sido incorporadas no processo de reformas institucionais e transformações estruturais em curso desde o ano de 2012, no âmbito da implementação da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2012-2025). Importa ressaltar que, não se tratou de avaliar o processo de implementação da reforma administrativa da ERDAP, tão-somente, buscou-se observar como é feita a vinculação entre o SI e as CI no quadro dessa estratégia, limitando o estudo realizado apenas ao horizonte de 2012-2023.

A premissa deste trabalho/tese é de que em decorrência das intensas transformações institucionais, estruturais e tecnológicas que tem permeado a administração pública moçambicana nas duas últimas décadas, a área de GRH repercute processos e práticas vinculadas ao modelo GERH concebido, não obstante, essas mutações, os encaminhamentos na área suscitam o enfrentamento ainda de desafios importantes ao nível institucional, estrutural e tecnológico. Essa situação deriva da prevalência de lacunas no modelo de GERH adoptado para assegurar a implantação de mecanismos técnicos e directrizes para efectivar o alinhamento entre o sistema de recompensas em vigor e as competências individuais requeridas/apresentadas.

Para que fosse alcançado o objectivo proposto, o percurso que demarcou a análise empírica da investigação foi organizado e desenvolvido em torno de quatro categorias analíticas, a saber: 1) iniciativas de gestão estratégica de RH – que explora o desenvolvimento do capital humano na administração pública; 2) estrutura funcional do modelo estratégico – referente à forma como se dá a incorporação da gestão estratégica de pessoas; 3) valorização das competências individuais – identificadas como vectores da melhoria do desempenho nas instituições públicas; 4) sistema de remunerações público – relacionado ao processo de enquadramento e abordagem das recompensas dos funcionários.

A revisão da literatura desta pesquisa permitiu identificar que, em geral, as abordagens da GERH em se inserem o SR e as CI possibilitam articulações positivas para o estudo da realidade do sector público. Conforme isso, destacou-se que a GERH representa uma transformação paradigmática importante no âmbito das organizações empresariais privadas cujos padrões e princípios passaram a ser adotados igualmente no sector público com maior intensidade no início do século XXI. O SR tem a ver com uso de tipologias de remuneração que incluem remuneração por resultados, por mérito, por produção ou mesmo por envolvimento nos rendimentos, ficando a escolha de aplicação de qualquer um dos modelos dependente do contexto, condições e sustentabilidade. Já as CI representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidas pelo capital humano, sendo necessárias dentro da organização para assegurar o desempenho das pessoas e o enfrentamento de desafios específicos, como a modernização de processos, a implementação de políticas públicas eficazes e a promoção da inovação no contexto de trabalho.

Nesse sentido, a articulação do modelo de GERH focado em relacionar o SR e as CI se cinge na aplicação de práticas de gestão cujos pressupostos indicam a necessidade de uma profunda reorientação na forma como as organizações percebem e interagem com o seu capital humano. Em linhas gerais, esse modelo de gestão de RH expressa uma tendência de abandono do paradigma tradicional de gestão mais mecanicista para a adoção de um paradigma centrado nas questões estratégicas da gestão das organizações contemporâneas.

Constatou-se que o modelo de GERH no quadro da ERDAP no sector público moçambicano é uma continuidade das várias reformas administrativas que tem pautado por mudanças incrementais através da aprovação de normas e políticas que incorporam alguns princípios da abordagem da NGP. Entretanto, aspectos como a incorporação da visão sobre as CI na gestão do sector público moçambicano ainda não são claramente considerados, ou seja, formalmente a ERDAP e o SNGRHE até mencionam a sua relevância para a melhoria do desempenho das entidades que compõem a administração pública nacional. Mas na prática, verificou-se que seu uso não tem correspondido à uma rigorosa utilização dos padrões que as fundamentam.

Nessa perspectiva, o estudo permitiu apurar que o SR e as CI no sector público não estão estrategicamente alinhados, uma vez que, essas duas dimensões da GERH não se estruturam de forma consistente com a expressa indicação de objectivos e metas mensuráveis como salientado na literatura especializada. No que diz respeito à estrutura do SR do sector público moçambicano apesar de esforço de transição da abordagem tradicional para SR estratégica, verifica-se a ainda a continuidade abordagem tradicional na qual a remuneração é fixa, isto é, paga pelo cargo, função, ou carreira que o funcionário ocupa.

Além disso, constatou-se que embora recentemente tenha sido aprovada a TSU, esse novo instrumento de gestão de RH apenas alterou os critérios de enquadramento dos funcionários com o intuito de modelar e unificar o processo de pagamentos de remunerações no Estado. Tal reforma, ao não articular com precisão as CI dos funcionários com os níveis de referencia salarial, ao contrário de introduzir inovações associadas ao uso de critérios de remuneração de índole mais estratégica, manteve a lógica do modelo de remunerado por mérito que na verdade caracteriza a forma de recompensa aplicada desde 2006.

Assim sendo, conclui-se que o modelo de GERH adoptado ainda enferma de alguns obstáculos de natureza estrutural e funcional, cuja superação entende-se que requiere a melhor adaptação da sua utilização ao contexto e peculiaridades do sector, exigindo compromisso estratégico e integração às metas institucionais. É um modelo que não procede ainda o alinhamento estratégico entre o SR e CI, portanto, as normas que traduzem as políticas e práticas adjacentes a essas duas dimensões ainda não integralizam o seu funcionamento de acordo com as concepções e padrões da Nova Gestão Pública.

Constatou-se igualmente haver necessidade de introduzir aperfeiçoamentos na estruturação do órgão central responsável pela GERH, para a efectividade do curso das reformas pretendidas, assim como de se assegurar que o Programa de Capacitação Descentralizada (PCD) adoptado favoreça na área de RH a profissionalização e desenvolvimento de competências para a melhoria do desempenho e realização dos objectivos do sector público.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas com a própria abordagem da temática, tanto do ponto de vista teórico quanto metodológico. Tratando-se de um tema actual que tem merecido maior atenção ao nível académico, da gestão pública assim como político, o acesso à informação foi dos principais limitadores, mesmo tendo sido seleccionados o MAEFP como órgão director central do SNGERHE e o MEF como o responsável pela gestão financeira do Estado.

A aposta na articulação das chamadas dimensões do estudo, alinhamento estratégico, sistemas de remunerações e competências individuais foi desafiadora partindo do pressuposto de que cada abordagem teoria possui suas características distintivas e a escassez de literatura que faz o seu uso combinado exigiu do pesquisador esforço adicional para delimitar os pontos de intersecção que viabilizassem a análise proposta.

A estratégia metodológica da investigação se baseou na aplicação do estudo de caso como método principal. Contudo, a recolha de informações em dois ministérios que integram a administração pública se impôs como desafio importante durante o decurso da pesquisa de campo. A indisponibilidade recorrente dos respondentes inviabilizou o seguimento do plano de colecta de dados, mas também influenciou na qualidade da triangulação de fontes e dados recolhidos.

A escolha do *software MAXQDA* como ferramenta de auxílio do procedimento de análise de dados exigiu domínio e careceu de prática consistente para a aplicação dos conhecimentos. O pesquisador participou em sessões de formações *online* sobre o uso da ferramenta, que no entanto, devido à limitações financeiras de acesso à licença do produto, condicionaram a ampla exploração do *software* e aprofundamento das análises por ele possibilitadas.

Algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser apresentadas de acordo com os resultados da pesquisa. Primeiro importa salientar que estudos recentes advogam a fraca produção científica africana na área de GERH na articulação teórica e prática. A partir desse entendimento, sugere-se a realização da pesquisa de abordagens qualitativas e quantitativas que possam trazer resultados que sejam robustos e consistentes na exploração das experiências existentes nesses países. Além disso, pesquisas mais detidas na temática poderão se ocupar da investigação sobre a relação entre a qualidade de serviço e a GERH, no sentido de apresentar maiores evidências sobre como o modelo estratégico opera e seus efeitos nas funções do Estado.

REFERÊNCIAS

- Anibaba, Y., & Adeleye, I. (2014). *Strategic Human Resources Management and Competitiveness in Africa: Exploring Institutional Effects*. Best Paper Proceedings 2nd Biennial Conference – Africa Academy of Management, The University of Botswana, Gaborone, Botswana, January 811, 2014. Disponível em < <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0279> > Acesso em 8.2.2025.
- Abrucio, F. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n. 10. Brasília. p1-50. Disponível em < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556> >. Acesso em 06.3.2023.
- Alcázar, F. M., Pedro, M.R.F, & Gonzolo, S.G. (2005). Researching on SHRM: analysis of the debate over the role-played by human resources in firm success. *Management Revue*, Rainer Hampp. v. 16, n.2, p.213-241. Disponível em < <https://www.jstor.org/stable/41782041> >. Acesso em 14.9.2022..
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da Investigação quantitativa e qualitativa*. 2ª ed. Paraguaí: Assunção.
- Armstrong, M. A. (1996). *Handbook of Personnel Management Practice*. 7ª ed., Kogan Page, London, UK .
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento estratégico e a gestão estratégica das MPEs. p.57-68. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10174/2876> >. Acesso em 5.4. 2022.
- Assunção, L. L. R. de., & Thomé, C. T. (2023). *Management by competencies in public administration: a systematic review*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10086921>.
- Awortwi, N., & Siteo, E. J. (2006). *African perspectives on new public management: Implications for human resource training*. Nicholas Awortiwi & Eduardo Sitei.
- Azevedo, A. M. (2017). A gestão estratégica de recursos humanos e a estratégia competitiva – estudo de caso. *niversidade federal de são João Del-Re*. GFafX0HIuthbIP9Y3VgAY&iflsig=AFdpzrgAAAAaY.
- Barbosa, F. G. de F. T., Galdino, J. F., & Girardi, R. (2025). *Strategic alignment of a scientific, technological and innovation institution based on common understanding and its application in a case study of the brazilian army*. Dsponivel em: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.15092836> > Acesso 11.2.2025.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista de Serviço Público*. Brasília, v.56 n.2, p.179-194, abril/junho. Disponível em: < <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224> >. Acesso em: 26.11.2021.

- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um constructo? *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, Janeiro/Março. Disponível em:< <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002> >. Acesso em 8.8. 2022.
- Brodbeck, A. F., Norberto Hoppen, Oliveira, A. dos S., & Majdenbaum, A. (2003). Alinhamento entre Objetivos Organizacionais e Sistemas de Informação: Um Estudo de Múltiplos Casos. *Revista de Administracao Contemporanea*. Disponível em Norberto+Hoppen%2C+Oliveira%2C+A.+dos+S.%2C> Acessado em 17.2.2025.
- Bruning, C. Godri, L., & Takahashi, A.R.W.(2018) Triangulação em Estudo de caso: Incidência, apropriação e mal -entendido em pesquisa de área de Administração AEF.V.19,n2,pp.277-307.Disponível em DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.889>. Acesso em 12 9.2023.
- Boxall, P., & Purcell, J.B. (2003). *Strategy and Human Resource Manangement*.3ª ed. Basingstok Palgrave Macmillan, p. 144-147 Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740310479368> >. Acesso em:24. 4. 2022.
- Bonamino, A.M.C., & Oliveira, .L.H.G. (2013). Estudos longitudinais e pesquisas na educação. Linhas críticas.Brasília. DF.v.19.38,p.33-50. jan-abr. Diponível . Disponível : < <https://doi.org/10.26512/lc.v19i38.4084>> Acesso em 16.2.2026.
- Bergues, N., Carré, A., Join-Lambert, P., Hoffmann, B., Blondel, A., & Tajmouati, H. (2025). *Template-Guided 3D Molecular Pose Generation via Flow Matching and*
- Bianichi, E. M. P. G; Quishida, A.; & Foroni, P. G. (2017). Actuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoa: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, Rio de Janeiro: v. 21, n.1, p.41-61, Janeiro /Fevereiro. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280> > . Acesso em 30.3. 2022.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Cabelereira, S. (2006). Atitudes e preconceitos linguística face variedade dialetais. *Nacional da Associação Portuguesa de linguística*. Lisboa, APL.
- Cabral-Cardoso, C.; Estevão, C. V & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectivas dos Empregados e dos Diplomados*.Guimaraes: TecMinho/ Gabinete de Formação Continua.
- Cabral, A., & Nick, E. (2001). *Dicionário técnico de psicologia*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Chave, R., & Martins, H. C. (2024). Do departamento pessoal à gestão por competências: a polaridade entre modelos de gestão de pessoas e seus impactos na remuneração. *R. Adm. FACES*, 23(4), 102–116. Disponível em : < <https://orcid.org/0000-0002-6867-2212>> Acessado 13.2.2025.

- Caixote, C., & Celso, M. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*. Maputo: Imprensa Universitária-UEM-Maputo.
- Câmara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas: E a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Ed. Portugal: Grupo Leya.
- Caraiola, D. M., Mello, C.M., & Jacometti, M. (2012). Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidade analítica a partir de institucionalismo organizacional. RAM, RAV. ADM. MAKHAZINE. São Paulo. V.13.nº 5. p.204-231.Set/Out.
- Canto, J.P., Silva, C.S., & Dalmu, M.B.L. (2025). *Paradoxo em discurso e a prática na gestão por competência em Universidades Federais Brasileira: Uma análise da política nacional de desenvolvimento de pessoas*. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em : < <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2025id7760>> A cessado em 12.4. 202.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, v. 4, n. 2, p. 125-137.
- Carvalho, A. V., & Medeiro, V. A. (2017). O Papel do Programa Minha Casa, minha vida no processo construções das cidades: a perspectiva configuracional. *Urbe. Revista Brasileira da Gestão Urbana*. 9 (Supl.1), p.396-407. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/2175-3369.009.SUPL1.AO11> >.Acesso em 12.4.2022.
- Castro, R., & Ferraz, F. T. (2018). Análise Bibliográfica das Barreiras Institucionais na Implementação do Modelo de Gestão Por Competência no Sector Público. *XXXVIII Encontro nacional de Engenharia de Produção. Engenharia de produção e sua contribuição para Brasil*. Marcelo, Alagoas, Brasil, p.16-19 de Outubro. Disponível em:< 10.14488/enegep_2018_tn_stp_258_478_36081 >.Acesso 14.9.2022.
- Cistac, G. O. (2009). Direito Administrativo em Moçambique. *Workshop on administrative Law*. Maputo: Konrad adnauer Foudation, April. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Cistac%2C+G.+O.+%282009%29.+Direito+Administrativo+em+Mo%C3%A7ambique.+Workshop+on+administrative+Law.+Maputo%3A+Konrad+adnauer+Foudation&btnG >. Acesso em 8 .6. 2022.
- Coelho, J., Menon, A.M., & Bernardelli, M, S (2018). *Abordagens da alimentação e nutrição nas disciplinas do Ensino Fundamental uma revisão sistemática de literatura*. Funacion Dialnet.V, 7,n.8. Disponivel: <https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=COELHO%2C+J%3BMENON%2C%2C+A.M%2C+BERNARDELI%2CM%2C+S+%282018%29> Acesso: 15.9.2022.
- Cruz, W.C. (2013). Gestão de Pessoa: Um estudo acerca de recrutamento e selecção de pessoal. *Revista Owl*. Brasil. V.1, nº1, p.14-28. Abril. Disponível em: < DOI: 10.5281/zenodo.7866065> Aceso.13.3.202

- Delery, J.E., & Doty, H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academic Management Journal*. V.39, n°4, p.802-835. Agost. Disponível em:< Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/256713>> Acesso em 12.4.2026.
- Dickie, A; Ana Saltiel., & José, F. (2022). A Remuneração Estratégica Permanente e Sustentável, em Instituições Públicas e Privadas. *Universidade Catolica de Mocambique*. Disponível em :<<https://www.google>> Acesso 10.2.2026.
- Durand. T. L. (2015) Alchimie de la competence. *Revue Francaise de Gestion*, v.41, n253, p.267-295, Novembre/Décembre . Disponível em: < <https://doi.org/10.3166/RFG.160.261-292> >. Acesso em 7.7. 2022.
- Dutra, J. S. (2016). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Favorini, F.B; Silva, R.T., & Crepaldi, A.M (2014). Gestão por competência no sector público: exemplo de organizações que adoptaram o modelo. *Revista de Carreira e Pessoas*. São Paulo. Volume-IV, Número 02, Mai/Jul,p.128-142. Disponível em:< <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577> >. Acesso em 10.10. 2023.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10(2), p. 129-144. Agos, Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002> >. Acesso em 6.3.2023.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p.44-57, Janeiro-Março.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. (esp), p. 183-196.
- Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012> >. Acesso em 8. 11. 2021.
- Fonte, A. T; Borini, P. V., & Telles, T. E. A. O. (2017).Gestão por Competências: Os desafios na implementação do plano de acompanhamento do desenvolvimento individual. *Revista Científica Faesa*, Victoria, v.13, n. 2, p. 96-111, Janeiro-Fevereiro. Disponível em:< <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/download/299/130/> >. Acesso em 21. 6.2022.
- download/299/130/ >. Acesso em 21. 6.2022.
- Freitas, P. F. P. (2019). *Relações entre Desenho de trabalho e relações de Competências Gerências no Sector Público Brasileiro*. Brasília. Tese (Doutoramento em Administração) Universidade Brasileira. PPGA/UnB. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Freitas%2C+P.+F.+P.+%282019%29.+Rela%C3%A7%C3%B5es+entre+Desenho+de+trabalho+e+rela%C3%A7%C3%B5es+ >. Acesso em 14. 9. 2022.

- Esteves, M, T. F. P. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamento de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*. Tese (Doutoramento em gestão). ISCTE, Business School. Lisboa, 2008. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10071/1329> >. Acesso em 14.9.2022.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gramingna, M..R. (2007). Modelos de competências e gestão de talento. São Paulo. Person.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2014). Modelos de gestão por competências na Europa*. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241–258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>.
- Holbeche Linda. (2026). *Understandingchange: Theory Implementation sucess* (Routledge). Routledge.
- Kalil, P. A. (2005). *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: ENAP/ Celio Yassuyu Fujiwar. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383> >. Acesso 14. 9. 2022.
- Kamoche, K., Chizema, A., Mellahi, K., & Newenham-Kahindi, A. (2012). New Directions in the management of human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2825-2834. Disponível em : < <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.671504> > Acessado 11.2.2026.
- Lane, J. E. (2000). *The Public Sector: concepts, models and approaches*. 3.ed London: Sage. Third Edition,. Disponível em. < <https://doi.org/10.4135/9781446220085> >. Acesso em 12. 9. 2022.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management Rhetorics and Realities* (3rd edn). Gibson Burrell, Mick Marchington, Paul Thompson.
- Lemos, C. S. (2009). *Gestão pública orientada para os resultados: Avaliando o caso de minas gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro.
- Lundy, & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London, Routledge.
- Lima, L.A.O., Parente, A.M.B., Leimann, A.H., Schiavao, L.J.V., Maia, L.A., Sousa, F.B.S., Araújo. ST.T., & Sousa, G.C. (2025). Gestão na Saúde Pública: Contribuição da Inteligência de Artificial para Otimização de Processos de Tomada de Decisão. *Revista de Gestão e Secretariado*. V, 16, n.9, p.1-15. Disponível em: < file:///C:/Users/USER/Downloads/GESEC+5243.pdf > Acesso 15.3.2026.

- Lima, R. J. V. D. S., & Araújo, A. O. (2018). Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller. *revista mineira de contabilidade*, 19(3), 28–40. <https://doi.org/10.21714/2446-9114rmc2018v19n3t03>.
- Marini; C., & Martins, H. (2004). Um governo matricial: estrutura em rede para geração de resultados de desenvolvimento. *IX Congresso Internacional del CLAD*, Espanha. Disponível em: < <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049617.pdf> > Acesso 8.3.2023.
- Macuacua, t. w. f. (2026). the influence of organizational culture on the implementation of human resources strategies. . . *Vol.*, 3.
- Macuane, J.J. (2006) Gestão de Reforma do sector público: Política, capacitação institucional e Nova Gestão Pública em Moçambique, 2001-05, p.71-113, In:Awortwi, N.A & Siteo, E. (2006)Org.. *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública Implicações para a Formação de Recursos Humanos*. Shaker Publishing.
- Martins, GA; Pelissaro, J. (2005). Sobre conceitos, definições e constructo nas ciências contábeis. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. São Leopoldo. 2(2):78-84, maio/agosto. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228656003> > Acesso 24.10.2024.
- Major, J. A. S. C. (2018). *Modelos de gestão de recursos humanos em ANGOLA* [Tese de Doutoramento]. Instituto Universitario de Lisboa.
- Mata, J. L. M. (2020). *O Impacto Estratégico de Recursos Humanos nos Resultados de Políticas Públicas: Caso do Sector Público da Educação na Região Autónoma de Madeira, no Nível Secundário*. Lisboa. Tese (Doutoramento em Administração), Universidade de Lisboa. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10400.5/19736> >. Acesso em 10.9. 2022.
- Mendes,J., & Sarmiento, M. (2009). Importância da gestão de competências nas organizações > Lusiada. Economia & Empresa. Lisboa nº1.
- Mussengue, M. M. A., & Limomgi-Franca, A. C. (2010). A Gestao de Pessoas no Ministerio da Ciencia e Tecnologia de Mocambique: Desafios Estrategicos. *Revista de Administracao, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 1–20.
- Neto, M, T. R. (2004). *A Remuneração Variável da percepção dos Empregados e suas Consequências na Motivação do Desempenho*. Belo Horizonte. Tese (Doutoramento em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9BFH7E>>. Acesso 13. Set.2022.
- Olaleye, F. F., & Anaba, M. I. (2025). Informal Employment and Job Quality in Urban Nigeria: The Role of Human Resource Practices. *IJAMSR*, 9(12), 165–179. Disponível em: <[esearchgate.net/profile/Merith-Anaba-2/publication/399910087_Informal_Employment_](https://researchgate.net/profile/Merith-Anaba-2/publication/399910087_Informal_Employment_)> 13.2.2026

- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica. Um manual para realização de pesquisa em administração*. Catalão: UFG.
- Oliveira, J. A.; Medeiros, M. P. M. (2016). *Gestão de pessoas no setor público*. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES: UAB.
- Oliveira, W. D.; Neto, P. L. & Oliveira, W. D. (2026). Gestão estratégica de pessoas na agência de desenvolvimento social e econômico de Canaã dos Carajás – PA. In: Neto, P. L.; Oliveira, W. D. & Lopes, A. E. (Org.). *Administração pública e gestão social: desafios e inovações em pesquisa*, p. 113-142. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.37885/260321319>. Acesso e, 9.4.2026
- Osório, K. S. (2016). *Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas*. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/10438/17115> >. Acesso em 12.9.2022.
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. D., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production*, 19(2), 317–331. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>.
- Parente, C. (2004). Para uma análise de gestão de competências profissionais. *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade de Porto*. v.1, n.14., p. 299-344. Disponível em: <<http://aleph.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2469/2259>> . Acesso em 6.10.2023.
- Prieto, V. C. & Carvalho, M. M.; Fischmann, A. A (2009). Análise comparativo dos modelos de alinhamento estratégico. *Revista Produção*, v.19, n.21, p.317-331. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008> > . Acesso em 10.3.2023.
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contribuição da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista de Psicologia Organizacional de trabalho*. V.13, nº3, p.293-308. Disponível em <epsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000300007&script=sci_abstract> Acesso 12.4.2022.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: Retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas*, 46(spe), 23–34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500002>.
- Ribeiro, F.T., Moreira, S., Bastos, F.G., Júnior, L. G.S., Pereira, S. O., & Souza, C.M. (2022). A importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional. *Revista Ibero Americana de Humanidade Ciência e Educação*. São Paulo.V.8, nº2,p. 2675-3375. Disponível em: < https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Ribeiro+et+a> Acesso em 30.3.202.
- Ribeiro, L.M.M., Guimarães, T.A., & Souza, E.T.L.(2003). Remuneração por Competências: ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. *Revista de Administração Mackenzie*.V.4, nº2, p. 135-154. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/360136588> > Acesso 14 .4.202.

- Ribeiro, S. (1988). *Recursos Humanos e Estratégia de Desenvolvimento*. Lisboa: Caminho.
- Ruas, R. (2005). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competência*. CPNq. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100010> >. Acesso em 1.12. 2021.
- Rossés, G. F., Borochede, I. M., Stecca, J. P., & Silva, A. F. da. (2019). Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(111), 1–24. Disponível em: < [oogole.com/search?q=https%3A+%2F%2Fdoi.org/10.1590/S1415-65552006000100010](https://www.google.com/search?q=https%3A+%2F%2Fdoi.org/10.1590/S1415-65552006000100010) > Acesso 6.2.2026.
- Satyro, W.C; Contador, J.C & Ferreira, A.A. (2014). Afinal o que é alinhamento estratégico? In Anais do XVII Simpósio de Administração da Produção Anais. Logística e Operações Internacionais. 17- SIMPOI, São Paulo, 27, 28 e 29 de Agosto Universidade Paulista. Disponível em<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptPT&as_sdt=0%2C5&q=Satyro%2C+W.C%3B+Contador%2C+J.C.%3B+Ferreira%2C+A.A > . Acesso 2.5.2023.
- Santos, S. J. J.; Januário, F. M., & Molide, A. (2022). Entropias burocráticas no processo de recrutamento e selecção e sua influência na gestão de carreira do sector público em Moçambique. *Revista CESOP. Opinião Publica*, Campinas, v. 28, nº2, p.533-559, Maio-Agosto. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1807-01912022282533> >. Acesso, 23.11.2022.
- Serrano, M. M. (2010). Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, Evolução da Função e Modelo. *Documento de trabalho Socius Working Papers*. ISEG. Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa. Disponível em: < <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm> >. Acesso em 16.4. 2022.
- Seidi, M.; Nhaga, I. C.; Bitchala, U. D. S., & Dias Caetano, L. M. (2024). fomos usados, depois descartados? análise sobre o congelamento das admissões na administração pública da guiné-bissau. *Revista de Estudos Interdisciplinares*, 6(2), 01–20. <https://doi.org/10.56579/rei.v6i2.938>.
- Silva, F.M.; Mello, S.P.T.; & Torres, I.A.C. (2013). O que se discute sobre a gestão por competência no sector público: um estudo preliminar das construções. VER.ADM.UFSM. SANTA MARIA.V., nº4.p.688-698. Dez. Disponível em:< DOI: 10.5902/198346595202> Acesso 4.3.2026.
- Silva, T. M. C. F. D. (2016). *O Impacto da Nova Gestão Pública nas Universidades: Uma Reflexão sobre o Normativo Brasileiro*.
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: Pantoja, J.; Camões, M. R. D. S.; Bergue, T. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>.

- Silveira, V. N. S. (2014). *Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas*.
- Simione, A.A., Mussa, J.A., & Salomone, G. (2025). Socialização Estratégica na Gestão de Recursos Humanos no Sector Público de Moçambicano. *Revista Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*. V.48, p.128-14. Disponível em : searchgate.net/publication/393157147 > Acesso 12.3.2026.
- Simione, A. A. (2019). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Já se Pode Falar dela na Administração Pública em Moçambique? *Revista Foco*, 12(3), Disponível em: <[138.https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2019.v12i3.700](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2019.v12i3.700)> Acesso. 7.2.2026.
- Simione, A, A, N. (2018). *Participação Social e Efectividade da Deliberação em Conselhos Locais em Moçambique*. Tese de Doutoramento apresentada no CEPEAD/UFNG. Belo Horizontes. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-B2HP72>> .Acesso 02.12.2022.
- Souza, R. F. D., Weiss, L. A. S., Gomes, A. R. V., Lima, S. L. L. D., & Dal Vesco, D. G. (2019). Remuneração estratégica: Percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 24-39. Disponível em : <<https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p24-39.757>> Acesso 5,2.2026.
- Souza, L. K. (2024) Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, 71 (2): 51-67. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/arb/v71n2/05.pdf>> Acesso em 01.01,2024.
- Tavares, S. & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In: Caetano, A. (Org.). *Mudanças organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, p,31-60.. Disponível em:<<https://www.google.com.mx/search?q=Tavares%2C+S.%3B+Caetano%2C+A.+%281999%29>>. Acesso em 27. 9. 2022.
- Terenciano, F. (2018). Impacto da avaliação de desempenho na gestão do pessoal na função pública: Estudo de caso do Centro de Recrutamento e Mobilização Militar de Maputo – Moçambique (2010-2015). *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3). Disponível em:;<<https://doi.org/10.20503/recap.v8i3.36453>> Acesso 4.2.2026.
- Varga, C. S. (2012). *Gestão Por Competência no Serviço Público: Uma estratégia em gestão*. Porto Alegre.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence *ACAD MANAGE REV* July ,p.423-444. Disponível em : < <https://www.jstor.org/stable/258177> > 27. 9. 2022.
- Uebel, R. R.; Raldi, A. (2023). Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura. *SÉCULO XXI*, Porto Alegre, v. 14, n. 2, Jul-Dez, p. 28-102.

- Yotamo, C. J. (2014). Avaliação de impacto de treinamento no desempenho de servidores públicos de Sofala em Moçambique. Universidade de Brasília – UNB.
- Wood, S. J. (1999). Getting the measure of the transformed high-performance organization. In: *British Journal of Industrial Relations*, Malden, v. 37, n. 3, p. 391-417. Disponível em: < <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00134> >. Acesso 9.3.2023.
- Yin, R. K. (2016). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman companhia. Editorial.
- Zanta, M. K & Urbina, L, M. S. (2008). Competência reflexão sobre a tipologia e inter-relações. *Anais do 14º encontro de iniciação científica de Pós-Graduação do ITA-INCITA*, Brasil, Out. de 20 a 23 de. Disponível em: < <http://www.bibl.ita.br/xivencita/MEC11.pdf> >. Acesso em 16.12. 2021.

LEGISLAÇÃO

Governo de Moçambique. Decreto 14/87, Boletim da República, 20 de Maio de 1987

I Série 20.

_____. Decreto 64/ 98. 1 de 8 de Dezembro de 1998. Boletim da República, I Série, 48.

_____. Decreto 20/2013, Boletim da República. I Série 39 .

_____. Lei 10/2017, 1 de Agosto de 2017. Boletim da República. I Série, 119.

_____. Decreto 30/2018, 22 de Maio de 2018. Boletim da República. Iº Série 100.

_____. Diploma Ministerial 64/2020, 20 de Novembro de 2020. Boletim da República. I. Série, 223.

_____. Decreto 61/2020, 5 de Agosto de 2020. Boletim da República Iº Serie, 149 .

_____. Lei 4/2022, 11 de Fevereiro de 2022. Boletim da República I Série, 29.

_____. Decreto 28/2022, 9 de Fevereiro de 2022. Boletim da República I. Série.

_____. Decreto 29/2022, 9 de Fevereiro de 2022.. Boletim da República I.Série.

_____. Decreto 31/2022, 13 de Julho de 2022 Boletim da República I Série, 134.

_____. Decreto 32/2022, 13 de Julho de 2022. Boletim da República I Série, 134. .de

_____. Lei 14/ 2022, altera a Lei 5/ 2022, de 14 de Fevereiro. Boletim da República. I ° Série, 194.

_____. Decreto 50/2022, 17 de Outubro de 2022. Boletim da República. II Série, 199.

_____. Decreto 51/2022, 17 de Outubro de 2022. Boletim da República, II Série. 199.

_____. Decreto 52/2022, 17 de Outubro de 2022. Boletim da República, II Série, 199.

_____. Decreto 55/2022, 17 de Outubro de 2022. Boletim da República, II Série. 199.

_____. Lei 7/2023, 9 de Junho. Boletim da República. I. Serie, 111.

_____. . (2010). Qualificadores Profissionais de Carreira, categorias e Funções de Direcção, Chefia e Confiança em vigor no Aparelho do Estado. Maputo.

BALANÇOS

Moçambique-CIRAP (2015). *Relatório do balanço da implementação da ERDAP, 2012-2014*. (2020). *Relatório do balanço da implementação da ERDA. 2015-2019*. MAEFP. Maputo.

_____. (2023). *Relatório do balanço da implementação da ERDAP. 2020-2022 MFP*. Maputo.

_____. (2022). *Relatório de efectivo Global dos Funcionários e Agentes do Estado*, MAEFP. Maputo.

ESTRATÉGIAS

Moçambique. (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011*, Maputo: Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público. CIRESP.

_____. (2012). *Estratégia de Reforma de Desenvolvimento de Administração Pública. 2011-2025*. Conselho de Ministro, MAPUTO.

DOCUMENTOS OFICIAIS

Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2018). Estatísticas dos Funcionários e Agentes do Estado (2016-2017). Maputo.

Moçambique- Gabinete do Primeiro Ministro. Ofício nº44/PM/152/2023, de 25 de Maio de 2023, destinatário Assembleia da República. Proposta de alteração da Lei nº5/2022, de 14 de Fevereiro, que define as regras e critérios para afixação da remuneração dos servidores público dos titulares ou membros de órgão público e dos titulares ou membros dos órgãos da justiça e aprova a Tabela Salarial Única, alterada e publicada pela Lei nº 14/2022, de 10 de Outubro. Maputo.

_____. MEF. Boletim informativo. (2022). Dia internacional da Função Pública. Lançamento da Reforma Salarial na Administração Pública. Junho, Edição nº94-
wwwMEF. GOV.MZ. Maputo. Disponível em <:<https://www.google.co.mz/search?q=MEF.+Boletim+informativo+%282022%29+Dia+internacional+da+Fun%C3%A7%C3%A3o+P%C3%ABlica.+Lan%C3%A7amento++da+Reforma++Salar>>. Acesso em 6.10.2023

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Prezado(a).

Eu sou Juma Abibo Pacunete Mussa, estudante de doutoramento em gestão na Universidade Eduardo Mondlane, estou a escrever o meu trabalho de final de curso, que tem como a área de estudo – Gestão de Recursos Humanos. O estudo está sendo desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. Albino Alves Simione com a co-orientação da Profa. Dra Josenilde Mário Janguia. O objectivo da pesquisa é analisar o alinhamento estratégico entre o sistema de remuneração e as competências individuais dos funcionários no sector público moçambicano.

Pelo que, a sua contribuição como respondente do estudo é extremamente importante para a materialização desse objectivo. Antes de iniciarmos a nossa conversa, solicito que a entrevista seja gravada para o melhor aproveitamento das ideias e opiniões que serão aqui trazidas. Asseguro que todas as informações a serem recolhidas serão utilizadas unicamente para fins académicos e tratados com a devida confidencialidade, e mantereí o anonimato de todos os entrevistados.

Dados do Entrevistado

a) Função ou carreira _____

b) Sector de trabalho _____

c) Data de entrevista ____ / ____ / ____

QUESTÕES

Vou iniciar a nossa conversa apresentando um brevíssimo historial sobre a temática de gestão de RH, incidindo nas ideias relacionadas com a gestão estratégica, a sua importância e implantação no sector público, sua relação com às remunerações e as competências dos indivíduos.

PARTE 1

ERDAP E A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GERH EM MOÇAMBIQUE

1. Pode-se afirmar que a ERDAP (2012-2025) na componente de RH visa aprimorar os ideais, princípios e os padrões da gestão estratégica no sector público. Que avaliação faz sobre a implementação dessa reforma relativamente a essa finalidade?

2. Das iniciativas ou medidas promovidas pela ERDAP na área de GRH do Estado, quais considera serem as mais adequadas para promover a modernização do funcionamento do sector público?

3. Quais são os ganhos importantes que derivam da implementação da ERDAP no que diz respeito às normas e políticas?

4. Com apenas dois anos em falta para o fim da ERDAP Que aspectos normativos e de política de gestão de RH ainda se revelam críticos para a efectividade de um modelo GERH?

PARTE 2
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO SECTOR PÚBLICO
5. Como alinhar a gestão de pessoas com os objectivos estratégicos nos diferentes contextos de operação dos entes que compõem o sector público nacional?
6. Considera que as práticas de planificação presentes na GRH actualmente seguem princípios e padrões da gestão estratégica no sector público? Elas permitem o envolvimento dos funcionários na formulação de estratégias?
7. Que medidas e políticas podem assegurar a consolidação de práticas de GRH alinhadas à gestão estratégica?
8. Pode identificar desafios existentes no processo de estabelecimento do modelo de GERH no país?
PARTE 3
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO PÚBLICO
9. Pode referir-se aos aspectos que se constituíam como problemas na prática de remuneração anteriormente aplicada no sector pública? Esta pergunta importa, pois, recentemente, foram realizadas alterações no modelo de remunerações no Estado e foi criada a Tabela Salarial Única.
10. Em sua opinião, foi efectivado o estudo aprofundado sobre a reforma no âmbito da TSU?
11. Em sua opinião, o sistema de remunerações em uso no sector público moçambicano se alinha aos princípios de uma gestão estratégica?
12. Pode descrever a estrutura e funcionamento do sistema de remuneração actualmente em vigor no sector público?
13. Que tipos de constrangimentos se revelam no processo de remunerações actualmente em vigor no país?
PARTE 4
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

14. Para se ter uma determinada competência é necessário que se desenvolva um conhecimento sobre o assunto, ou seja, ter uma habilidade para colocar a actividade em prática e, não menos importante, atitude para demonstrar um comportamento competente. Julga que a GERH no Estado considera as competências individuais de forma estratégica para a ocupação de cargos?
15. Na sua opinião, aposta do sector público feita no sector dos RH cria mecanismos e facilidade para aquisição de competências pretendidas?
16. No modelo de gestão de RH do Estado, como se aplica competências individuais dos funcionários estão sendo geridas de forma perfeita?
PARTE 5
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE SISTEMA DE REMUNERAÇÕES E COMPETÊNCIA INDIVIDUAIS
17. Na sua opinião, na GERH do sector público, o sistema de remuneração e as competências individuais estão estrategicamente relacionados?
18. Considera que o actual enquadramento na TSU ajuda a valorização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos individuais no sistema de remuneração actualmente em vigor no país?
19. Os problemas do relacionamento entre o sistema de remuneração e as competências individuais se revelam como barreiras no processo de implementação do modelo de GERH no Estado?
20. Julga que, actualmente, a relação entre a remuneração e os conhecimentos, habilidades e atitudes permitem o alcance dos resultados pretendidos ao nível do sector público moçambicano?

Muito obrigado pela atenção dispensada.

ANEXOS

OFÍCIO Nº 44/PM/152/2023, FUNDAMENTAÇÃO DA REVISÃO DA TSU



Ofício n.º 44/PM/152/2023

Excelência,

Nos termos da alínea e) do n.º 1 do artigo 182, da Constituição da República, conjugado com o n.º 5 do artigo 122 da Lei n.º 17/2013, de 12 de Agosto que aprova o Regimento da Assembleia da República, alterado e republicado pela Lei n.º 12/2016, de 30 de Dezembro, tenho a honra de submeter, em nome do Conselho de Ministros, para apreciação pela Assembleia da República, a Proposta de Lei que revê a Lei n.º 5/2022, de 14 de Fevereiro, que define as regras e os critérios para a fixação de remuneração dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgão público e dos titulares e membros dos órgãos da administração da justiça e aprova a Tabela Salarial Única (TSU), alterada e republicada pela Lei n.º 14/2022, de 10 de Outubro, aprovada na 18.ª Sessão Ordinária do Conselho de Ministros, de 25 de Maio de 2023, com o respectivo documento de impacto orçamental.

O Senhor Ministro da Economia e Finanças é indigitado para apresentar esta Proposta.

Apresento-lhe os meus respeitosos cumprimentos.

Maputo, 25 de Maio de 2023.

Alta Consideração

O PRIMEIRO-MINISTRO

ADRIANO MALEIANE

SUA EXCELENCIA
Dra. ESPERANÇA BIAS
PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA
DA REPÚBLICA

MAPUTO

C.C.: - Sexa MEF;
- Sexa MJACR.

CT/EP



CREDÊNCIAS DE REALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NO MAEFP



Faculdade de Economia

Exmos Senhores
Comissão de Revisão de TSU – MAEFP - MEF

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. Juma Abibo Pacunete Mussa é estudante do Curso de Doutoramento em Gestão.

No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado nesta fase a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação cujo tema se designa: *"Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano"* Junto da Instituição Supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V.ª Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 30 de Março de 2023

O Director

Doutor Fernando Lichicha
(Assistente Universitário)

sch

822614577





Faculdade de Economia

Exmos Senhores
CIRESP-MAEFP

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. Juma Abibo Pacunete Mussa é estudante do Curso de Doutoramento em Gestão.

No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado nesta fase a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação cujo tema se designa: *"Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano"* Junto da Instituição Supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V. Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 30 de Março de 2023
Director

Doutor Fernando Lichicha
(Assistente Universitário)

Roceli
Gonçalves Hórusso
30/04/2023

sch

Faculdade de Economia

Exmos Senhores
Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humano do
Estado – MAEFP

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. Juma Abibo Pacunete Mussa é estudante do Curso de Doutoramento em Gestão.

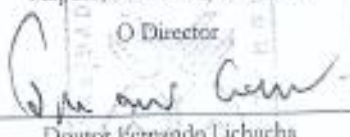
No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado nesta fase a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação cujo tema se designa: *"Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano"* Junto da Instituição Supracitada.

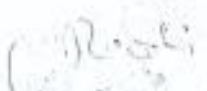
Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V. Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 30 de Março de 2023

O Director


Doutor Fernando Tichucho
(Assistente Universitário)


Consistência Reg.
26/04/2023

sch

Faculdade de Economia

Exmos Senhores
Direção Nacional De Desenvolvimento De Administração Pública -
MAEFP

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. Juma Abibo Pacunete Mussa é estudante do Curso de Licenciamento em Gestão,

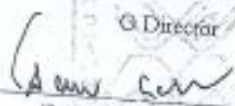
No âmbito do plano de estudos em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado nesta fase a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação cujo tema se designa: *"Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano"* Junto da Instituição Supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V. Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Maputo, 08 de Abril de 2023

O Director



Doutor Fernando Lichucha
(Assistente Universitário)



sch

CREDÊNCIAS DE REALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NO MEF



Faculdade de Economia

Exmos Senhores
Direção Nacional de Contabilidade Pública -MEF

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. Juma Abibo Pacunete Mussa é estudante do Curso de Doutoramento em Gestão.

No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade, este estudante é chamado nesta fase a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação cujo tema se designa: *"Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano"* Junto da Instituição Supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V. Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 30 de Março de 2023

O Director

Doutor Bernardo Labugha
(Assistente Universitário)
FACULDADE DE ECONOMIA

sch



INDICAÇÃO DE TÉCNICOS DA COMISSÃO DA REVISÃO DA TSU



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA ECONOMIA E FINANÇAS
DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

Ofício n.º *236* /MEF/GAB-DARH/DRHP/024.1/2023

Assunto: Indicação de Técnico da Comissão de Revisão da TSU para Entrevista

Sirvo-me do presente para comunicar que, na sequência da credencial do dia 30 de Março de 2023, através da qual solicita realização de trabalho de pesquisa cujo tema se designa: **“Alinhamento Estratégico: Remuneração e Competências Individuais no Sector Público Moçambicano”**, foram indicados por Despacho de 14 de Junho de 2023, do Exmo Senhor Secretário Permanente, os Senhores

Director Nacional da Planificação e Orçamento e
Chefe de Departamento de Planificação e Finanças na Direcção de Administração e Recursos Humanos, para conceder informação pretendida em forma de entrevista.

Com os melhores cumprimentos

Maputo, *20* de Junho de 2023

O Director Nacional

José Joãozinho Bandeira
Especialista

Exmo Senhor:

Dr. Juma Abibo Pecunete Mussa

AJFJ / ENM

AV. Julius Nyerere, n.º 469 Bloco-B, 3.º andar. Tel: 21481600/1, Nuit:500004312.