



Universidade Politécnica

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS- ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM FORMAÇÃO DE FORMADORES EM
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EM SAÚDE

**FACTORES RELACIONADOS COM A EMIGRAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS NO HOSPITAL GERAL DE MAVALANE (2013-2016)**

MARIA ELISA DOMINGOS EJIRIKA

MAPUTO, JUNHO DE 2023

MARIA ELISA DOMINGOS EJRIKA

FACTORES RELACIONADOS COM A EMIGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
NO HOSPITAL GERAL DE MAVALANE (2013-2016)

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Formação de Formadores em Administração e Gestão em Saúde na Universidade A Politécnica, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor. Nelson Mabucanhane

Maputo, Junho de 2023

Factores relacionados com a emigração de funcionários no Hospital Geral de Mavalane (2013-2016).

Dissertação apresentada à Universidade Politécnica de Maputo, no Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios- ISAEN – como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestrado em Formação de Formadores em Administração e Gestão de Saúde.

Júri

O Presidente

O Oponente

O Orientador

Maputo, Junho de 2023

Declaração de honra

Eu, Maria Elisa Domingos Ejirika, declaro que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicado no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Maputo, Junho de 2023

Maria Elisa Domingos Ejirika

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiro à Deus o criador dos céus e a terra, pois, sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, desfrutando este momento tão importante para mim.

Em segundo lugar, quero dedicar a minha família: meu esposo Francis Odinaka Ejirika, e à minha filha Khézia Nurdine Alí que em vários momentos abdicaram do seu direito de estarem comigo para permitir que eu me dedicasse à conclusão dos meus estudos. Dedico também aos meus pais Artur Samuel e Amelia Elias Tauzene Saíze Samuel por me terem nascido e motivado para que a minha educação se tornasse uma realidade.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, saúde, por me conduzir durante os meus estudos e me mostrar o caminho certo; por me ouvir, dar tranquilidade e também por atender sempre as minhas orações.

Agradeço ao meu supervisor, Prof. Doutor Nelson Mabucanhane, por ter compartilhado comigo algumas das suas experiências e por ter acreditado em mim quando eu mesmo já não acreditava. Agradeço-lhe pela energia contagiante, pela dedicação, paciência, carinho, sabedoria e talento incomparável para ensinar.

Agradeço de igual forma à todos os professores da UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA), que ao longo desta trajetória me ensinaram a dar os primeiros passos de inferência na área de Administração e Gestão em Saúde, com particular enfoque para o Módulo de Planificação em Saúde na qual muito me identifico, leccionado pela Dra Célia Maria de Deus Gonçálves e o Módulo de Coach leccionado pela Dra. Cristina Carvalho.

Agradecimento especial ao Mestre Albano Marone, Mestre Obadias Benjamim Machine, e ao Especialista Alberto Augusto Mussindo pelo apoio técnico, durante a redação, análise, correção bem como a apreciação científica da dissertação, e acima de tudo pela motivação no desenvolvimento do tema em análise.

Agradeço também aos meus pais, pelo incentivo em sempre lutar para alcançar os meus sonhos e objectivos, pelas renúncias feitas em suas vidas, pelas lições de vida a cada gesto, pelo esforço e dedicação para proporcionarem-me sempre a melhor educação e formação e pelo amor incondicional. Pai e mãe, vocês são a razão da minha vida.

Agradecimentos especiais à minha família, filhas que sempre compreenderam a minha ausência em casa, dia e noite, incluindo sábados, domingos até feriados.

Agradeço também à meus colegas de trabalho, que se tornaram exemplos de persistência e luta, ao Hospital Geral de Mavalane, em particular à Direcção Geral, a Chefe do PCI, DRH e a todos os funcionários, por terem acolhido e permitido o desenvolvimento deste trabalho e contribuírem para a realização do meu sonho em fazer o Mestrado.

Aos meus colegas da Faculdade e amigos que fizeram parte da história da minha formação e deram-me muita força e coragem nos momentos mais difíceis deste longo percurso de minha formação. A todos o meu MUITO OBRIGADO!

Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

BBC	British Broadcasting Corporation
CPS	Cuidados de Saúde Primários
CS	Centros de Saúde
DRH	Direcção dos Recursos Humanos
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
HGM	Hospital Geral de Mavalane
MISAU	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG's	Organizações não-Governamentais
PCI	Programa de Controle de Infecções
PPs	Perguntas de Partida
RH	Recursos Humanos
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TA	Tribunal Administrativo
US	Unidade Sanitária

Pensamento

“A única coisa que sabemos sobre o futuro, é que ele será diferente”.

Peter Drucker (2002)

Resumo

Este estudo descreve os factores relacionados com a emigração dos funcionários no Hospital Geral de Mavalane no 1º semestre de 2017. Metodologicamente, baseou-se num estudo de caso, método empírico, descritivo numa abordagem quantitativa, auxiliados pela revisão bibliográfica e documental. Os resultados obtidos, mostram que são principais factores relacionados com a emigração no Hospital Geral de Mavalane, a vulnerabilidade aos riscos (27,1%) e salários baixos (25,4%). Os médicos e o pessoal serventuário foram os grupos que estavam mais propensos a emigrar caso recebessem novas propostas de emprego com melhores condições com 82,7% e 75%, respectivamente. Conclui-se que existem no Hospital Geral de Mavalane vários factores relacionados com a emigração de funcionários e estes não actuam de forma isolada, no entanto, maior destaque foi dado à vulnerabilidade a riscos e aos salários baixos, assim, recomenda-se aos gestores a melhorarem as condições de trabalho, sobretudo, a segurança no local de trabalho de modo a minimizar a exposição destes aos riscos, e a criar novas formas de incentivos.

Palavras - chave: Emigração, Funcionários, Hospital Geral de Mavalane.

Abstract

This study describes the factors related to the emigration of employees at Mavalane General Hospital in the 1st semester of 2017. Methodologically, it was based on a case study, empirical method, descriptive in a quantitative approach, aided by literature and document review. The results show that the main factors related to emigration at Mavalane General Hospital are vulnerability to risks (27.1%) and low salaries (25.4%). Doctors and service staff were the groups who were most likely to emigrate if they received new job offers with better conditions with 82.7% and 75% respectively. It is concluded that there are several factors related to staff emigration in Mavalane General Hospital and they do not act in isolation, however, vulnerability to risks and low salaries were highlighted, thus, it is recommended that managers improve working conditions, especially safety in the workplace to minimize exposure to risks and create incentives.

Key-words: Emigration, Staff, Mavalane General Hospital.

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Motivos das Perdas de Recursos Humanos no HGM de 2013 à 2016	34
Gráfico 2. Factores relacionados com a emigração no HGM, 2013-2016	36
Gráfico 3. Funcionários com desejo de emigrar no momento do estudo no HGM-2017.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1. Resumo da metodologia usada da pesquisa.....	27
Tabela 2. Distribuição dos participantes de acordo com as áreas de actuação.....	32
Tabela 3. Factores relacionados com a emigração dos funcionários no HGM	38
Tabela 4. Factores relacionados com a transferência de competências no HGM.....	41

Índice de Figuras

Figura 1. Teorias de motivação dos colaboradores da organização.....	19
Figura 2. A Pirâmide da hierarquia das necessidades de motivação de Maslow.....	20
Figura 3. Resumo sobre a selecção dos participantes	29

Índice

Declaração de honra	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Pensamento.....	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Tabelas	x
Índice de Figuras	x
Índice	1
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	3
1.1. Contextualização	3
1.2. Delimitação do tema no tempo e no espaço	4
1.3. Problema da pesquisa	4
1.4. Justificativa da escolha do tema	5
1.4.1. No âmbito académico	6
1.4.2. No âmbito social/económico	6
1.5. Objectivos da pesquisa	6
1.5.1. Objectivo geral	6
1.5.2. Objectivos específicos	6
1.6. Perguntas de pesquisa.....	7
1.7. Estrutura da dissertação.....	7
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Quadro conceptual.....	8
2.1.1. Factores relacionados com a emigração de funcionários	14
2.2. Quadro teórico	16
2.2.1. Breve historial sobre a evolução da gestão dos recursos humanos.....	16
2.2.2. Gestao de recursos humanos.....	17
2.3. Análise da motivação dos Recursos Humanos	18
2.3.1. Teorias de Motivação	18
2.3.2. Teorias de Conteúdo de Motivação	19
2.3.3. Teorias de Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
2.3.4. Teoria de ERG de Alderfer.....	21
2.3.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg	22
2.3.6. Teoria de Motivação de McClelland	23
2.3.7. Teorias de Processos de Motivação.....	24
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	25
3.1. Tipo de estudo	25
Tipos de abordagem de pesquisa.....	26
Amostragem	27
Amostra	28
3.2. Técnicas e instrumentos de colecta de dados	29
3.3. Variáveis de pesquisa	30
3.4. Análise e interpretação de dados	30
3.5. Considerações éticas.....	30
3.6. Limitações da pesquisa.....	31
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1. Áreas de actuação dos participantes	32
4.2. Factores relacionados com a emigração de funcionarios	34

4.3. Factores relacionados com a emigração por grupo de funcionários.....	36
4.4. Funcionários com desejo de emigrar no momento do estudo.....	39
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	44
5.1. Conclusões.....	44
5.2. Sugestões	46
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICES	50
ANEXOS.....	61

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Cáscio, (2006), refere que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH), teve início no século XIX com a necessidade de se contabilizar os registos das faltas e atrasos dos trabalhadores, dando origem aos departamentos de recursos humanos e os inflexíveis e frios “Chefes de pessoal”, cujo lema era o estrito seguimento das leis. O autor, defende que o Sistema de GRH, é uma abordagem global de gestão que inclui aspectos de recrutamento, selecção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança.

Porém, segundo Gil, (2009), na década de 1920, um novo desafio foi apresentado aos “Chefes de pessoal”, o movimento de relações humanas difundia uma maneira diferente de administrar os RH’s, alterando a relação entre os empregados e empregadores. Antes, imperava a força, mas com um novo modelo, prevaleceria a preocupação com o indivíduo e com suas necessidades.

Arroz, Chicumbe e Mussagy (2011), através do inquérito nacional de satisfação dos médicos moçambicanos realizado em 2011, mostraram que 88% dos médicos estavam a trabalhar para o estado e 12% para o privado. Do universo de médicos que mudaram de entidade empregadora, 82.6% estiveram anteriormente no Ministério da Saúde.

Actualmente, tem vindo a assistir-se no Sector da Saúde uma mudança de paradigma no que concerne ao registo de perdas de quadros das diversas áreas que migram para outros sectores a saber: sector público, privado e Organizações não-Governamentais (ONG’s) em busca de melhores condições de trabalho, condições socioeconómicas onde para o efeito, vários factores concorreram para este cenário.

O presente trabalho descreve alguns factores relacionados com a emigração dos funcionários no Hospital Geral de Mavalane (HGM) durante os anos 2013-2016.

1.2. Delimitação do tema no tempo e no espaço

O presente estudo, foi realizado no HGM num período compreendido entre 2013 à 2016. A escolha desta Unidade Sanitária (US), foi devido a sua extensão e densidade populacional de 609.889 habitantes; por ser responsável pelo atendimento da maior área de saúde e uma cobertura de 11.580 Habitante/US a nível da cidade de Maputo, outrossim por ser uma US a desenvolver varios estudos de Mestrado e no período em estudo, registou maior emigração de funcionários dentre os hospitais gerais (n=44).

Quanto ao tempo, o estudo foi concretizado num horizonte limitado onde para a sua materialização teve 3 fases, a saber: primeiro a preparação do projecto de investigação que aconteceu durante 2º Semestre do ano de 2016 e compreendeu, a identificação do objecto do tema, a definição dos objectivos, da metodologia e a elaboração do cronograma de investigação; a segunda fase foi a realização do trabalho de campo que decorreu em Moçambique na cidade de Maputo. Durante esta fase administrou-se, questionários e entrevista aos funcionários incluindo os gestores desde o topo até a base do HGM. A terceira fase, além da contínua revisão da literatura, compreendeu, a análise, discussão e apresentação dos resultados dos dados colhidos e informação documental, bem como a redacção final da dissertação.

1.3. Problema da pesquisa

A emigração de quadros do Sector de Saúde no geral e no HGM em particular, constituem uma grande preocupação para o Governo e à sociedade moçambicana a todos os níveis. Devido a importancia dos serviços prestados pelo sector, o nível de sensibilidade que os caracteriza constituem preocupação para os gestores de recursos humanos, tendo em conta que este fenómeno, enfraquece o desempenho institucional visto que os quadros mais qualificados, com experiência de trabalho são aliciados para distintos sectores a saber: público, privados e para ONG's.

Esta questão, leva ao incumprimento dos objetivos preconizados na área de saúde, com peculiaridade na redução da mortalidade materna e infantil, indicadores fulcrais para o desenvolvimento socioeconomico e cultural.

Um estudo realizado sobre a satisfação dos médicos em Moçambique, mostrou que 70,9% não estavam satisfeitos com as condições de trabalho, cerca de 90% com a remuneração, 84,4% com a progressão na carreira, 69,4% com a profissão e 50,7% com o reconhecimento por parte da sociedade, (Arroz, *et al*, 2011).

No período de 2013 à 2016, o sector da saúde registou uma perda de 3.412 funcionários sendo 957 por óbitos, e 2.455 por meio de licenças ilimitadas, registadas e especial, por expulsão, demissão, exoneração, rescisão de contracto, desligamento, transferências para outros sectores, destacamento, e outras saídas por motivos desconhecidos, (MISAU, 2017).

Um levantamento feito no HGM, mostrou que desde 2013 à 2016 registou-se perdas de cerca de 44 funcionários afectos as diversas áreas de saúde entre eles Médicos, Técnicos Superiores de Saúde, Técnicos Especializados em Saúde, Técnicos Médios e Básicos, sendo, 19 por transferências, 10 por licenças registadas, 2 por rescisões de contrato, 3 por desvinculamentos e 10 por óbitos. Devido ao déficite de pessoal e aliado a este facto, houve uma reduzida capacidade de resposta no provimento dos serviços de saúde, e conseqüente baixa qualidade dos serviços prestados (HGM-NEP, 2017).

Com base no acima exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são os factores relacionados com a emigração dos funcionários no Hospital Geral de Mavalane?*

1.4. Justificativa da escolha do tema

O principal motivo para a investigação da emigração dos funcionários do HGM para outros sectores públicos, privados e ONG's, resumisse ao facto de nos últimos dias haver uma emigração de funcionários qualificados, fenómeno este que constitui uma grande preocupação para o Governo pois, a provisão de RH's para além de seguir todo um processo de planificação, recrutamento e seleção de pessoal a todos os níveis, envolvem custos; os lugares voltam a estar desocupados e cria um déficite de quadros culminando com um empasse para a implementação de acções conducentes a melhoria da saúde, e da qualidade de vida das populações.

1.4.1. No âmbito académico

O presente estudo, além de apelar de forma particular aos gestores dos RH's do HGM, dispartará nos gestores do sector da saúde a existência deste fenómeno e pode servir de suporte aos estudantes do nível de mestrado de Administração e Gestão em Saúde e dos RH's da Universidade Politécnica de Maputo (A POLITÉCNICA); outros níveis académicos: instituições do ensino superior e médios; aos interessados no tema para desenvolver uma análise crítica e enriquecerem o conhecimento na área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

1.4.2. No âmbito social/económico

Esta pesquisa apresenta muita relevância social e económica na medida em que descreve os factores relacionados com a emigração de quadros do sector da saúde, especificamente do HGM, e possibilitará a definição de melhores estratégias e direcionamento de esforços para a retenção de quadros baseando-se nos resultados e recomendações fornecidas, contribuindo assim para a melhor provisão de cuidados e melhoria do estado de saúde da população, e por meio disto a produção e a produtividade.

1.5. Objectivos da pesquisa

1.5.1. Objectivo geral

Descrever os factores relacionados com a emigração de funcionários no Hospital Geral de Mavalane.

1.5.2. Objectivos específicos

- ✚ Identificar os factores que contribuem para a emigração de funcionários no Hospital Geral de Mavalane.
- ✚ Indicar o número de funcionários que emigraram para outros sectores de actividade económica no período de 2013 à 2016.
- ✚ Especificar a categoria de funcionários mais propensa a emigração no Hospital Geral de Mavalane.

1.6. Perguntas de pesquisa

A emigração dos funcionários no sector da saúde tem contribuído negativamente para a consolidação das políticas nacionais de saúde e no cumprimento dos objetivos estratégicos universais de acesso universal aos cuidados de saúde. O recrutamento constante de novo pessoal Médico, técnico-profissional e administrativo tem fragilizado o desempenho institucional, comprometendo o alcance das metas preconizadas a nível dos programas de saúde, que representam pilares universais. Deste modo, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa:

- ✚ Quais são os factores relacionados com a emigração dos funcionários no Hospital Geral de Mavalane?
- ✚ Quantos funcionários do HGM emigraram para outros sectores de actividade económica no período de 2013 à 2016?
- ✚ Que categoria de funcionários do HGM estavam mais propensos a emigrar para outros sectores?

1.7. Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo do trabalho corresponde à introdução, onde encontramos a contextualização, a delimitação do tema no tempo e no espaço, os objetivos da pesquisa, a justificativa do tema, a pergunta de pesquisa e a apresentação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, consta a revisão da literatura, onde se fazem abordagens teóricas sobre: Gestão estratégica de recursos humanos, emigração de funcionários, funcionários, transferência de competências, análise da motivação dos recursos humanos e as teorias que permitiram a elaboração dos objetivos específicos e a pergunta de partida que deram um suporte à análise e discussão dos resultados.

O terceiro capítulo está relacionado com a metodologia de pesquisa que permitiu a elaboração dos procedimentos e métodos científicos que foram usados na pesquisa, tais como,

tipo de pesquisa, variáveis de pesquisa, a população a ser estudada, amostra e amostragem, análise e interpretação de dados, considerações éticas e as limitações do estudo.

O quarto capítulo concentrou-se na apresentação dos resultados e discussão dos mesmos, onde foram apresentados, comentados, interpretados e discutidos os dados constituídos para o presente estudo.

O quinto capítulo é referente às conclusões e recomendações baseando-se nos resultados obtidos e que permitiram a apresentação do desfecho para o assunto que foi discutido ao longo do desenvolvimento do texto.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Quadro conceptual

Como ponto de partida na descrição dos factores relacionados com a emigração de funcionários no Sector de Saúde em geral, e de forma particular no HGM, torna-se imprescindível trazer alguns conceitos, para melhor interdermos o fenómeno da emigração de quadros, seus factores e como eles se manifestam dentro da organização.

Sendo que este fenómeno se desenvolve dentro da organização e os principais actores são RH's, trazemos aqui algumas definições importantes na qual iniciamos pela dos RH's.

De acordo com Chiavenato (2004), Recursos Humanos são indivíduos que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Em outras variantes o autor incrementa a necessidade de possuir habilidades, capacidade e conhecimentos sendo, porém, dotados de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

Da mesma forma Caixote C. e Monjane C, (2014), partilham o mesmo pensamento, considerando Recursos Humanos como pessoas que trabalham na organização em todas as funções e níveis hierárquicos, mas estes autores referem que estes recursos, são diferentes dos outros tipos de recursos que a organização possui pelas seguintes razões:

- ✚ Únicos recursos vivos e dinâmicos;
- ✚ Heterogéneos;
- ✚ Flexíveis, crescem e desenvolvem-se;
- ✚ Saber, saber fazer, saber estar ou ser e querer fazer (vontade própria) ;
- ✚ Tem necessidades e objectivos próprios;
- ✚ Exigem mecanismos de controlo complexos e difíceis de implantar;
- ✚ Fins em si próprios;
- ✚ Capacitados e competentes para reagir aos estímulos.

Com a dinâmica da gestão de recursos humanos, surge um novo papel dos RH's dentro da organização, e como resultado Chiavenato (2014), trouxe uma outra abordagem sobre RH's considerando-os em duas vertentes nomeadamente: Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?

Segundo Chiavenato, a questão básica centra-se na escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Daí que o autor define RH's como colaboradores que podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: e como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planeamento, organização, direcção e controlo das actividades.

A segunda opção de acordo com o autor, é visualizar as pessoas como parceiros das organizações na qual seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo o mais importante sua contribuição para a organização: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprimem significados e rumo aos objetivos do negócio/estratégicos.

Chiavenato (2014), concluiu afirmando que as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização e organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.

Os três conceitos definidos por estes autores, relaciona-se na medida em que consideram os RH's como Pessoas dentro da organização, independentemente do seu nível hierárquico ou sua tarefa, são dotadas de habilidades, capacidade, conhecimentos e vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento da organização. As únicas diferenças entre eles, é que Caixote refere que tais recursos são únicos recursos vivos e dinâmicos que crescem e desenvolvem-se.

.Os três conceitos, adequam-se ao presente estudo mas iríamos nos apropriar ao conceito de Chiavenato (2014), para recomendar aos gestores dos RH's, sobre a necessidade de lidarem com os seus colaboradores, olhando para estes como capital humano e intelectual da organização, parceiros, fornecedores de competências, e acima de tudo se preocuparem não apenas com os resultados organizacionais, mas também pela satisfação ou bem-estar socioeconómico destes.

Os RH's entanto que pessoas/indivíduos, seres intelectuais dentro da organização, são chamados de funcionários. De acordo com Lakatos, (2007), Funcionário é aquele que encarna um grupo standarizado de deveres e privilégios que constituem uma função.

O EGFAE, (Lei n.º 10/2017), define o Funcionário do Estado, como sendo um cidadão provido para o quadro do pessoal, que exerce actividades para os órgãos centrais e locais do Estado.

Ainda no quadro do pessoal do estado, prevêm-se Agentes do Estado. O Agentes do Estado é o cidadão contratado ou designado nos termos do EGFAE ou por outro título não compreendido na definição do Funcionário de Estado previsto na Lei 10, para o desempenho de certas actividades para os órgãos centrais e locais do Estado, EGFAE, (Lei n.º 10/2017).

A o fenómeno emigratório e seus factores ocorem entre os funcionários dentro do ambiente organizacional tal como tem acontecido no HGM entanto que instituição.

Stewart (1999), definiu a fuga de quadros como sendo a emigração de indivíduos com aptidões técnicas ou de conhecimentos, devido a factores como frustrações internas organizacionais relacionados ao bloqueio e outras formas de insatisfação promovidas pelas organizações que concorrem para ausências físicas do trabalho em jeito de abandono.

Na mesma perspectiva (Chiavenato, 2005), definiu a fuga ou absentismo como sendo uma atitude de defesa para sair de um ambiente desagradável de trabalho insatisfatório e que pode manifestar-se pela ausência física ou não física. Para este autor, a ausência física significa não ir ao trabalho, enquanto a ausência não física pode significar a não preocupação com o trabalho, com colegas ou com a organização: a pessoa está fisicamente presente ao trabalho, mas não mentalmente.

Por seu turno, (KWOK; LELAND, 1982) chama de brain drain ou ainda, no português, "fuga de cérebros" ao movimento de profissionais qualificados que saem de seu local de origem a fim de buscar oportunidades mais promissoras em outros locais.

Num estudo realizado em Moçambique Costa, (2009), definiu a fuga de cérebros como um fenómeno complexo e com múltiplas causas. Onde muitas delas, se prendem à situação de desenvolvimento em que o país se encontra (em termos de empregos e níveis salariais, por exemplo), outras se relacionam com a qualidade do trabalho que aí podem ou não realizar.

Analisando os conceitos de fuga acima enunciados pese embora cada um deles tenha usado uma terminologia para apelida-los nomeadamente: com excepção de Costa, Stewart ao considerar (fuga de quadros), Chiavenato, (fuga ou absentismo) e KWOK; LELAND (brain drain ou ainda, no português, "fuga de cérebros"), pese emboera KWOK em sua tese tenha considerado local de origem como pátria ou nacionalidade, tanto um como outro, refere que se trata da saída de funcionários com aptidões e talentos de um local para o outro e Costa define a fuga no contexto similar ao do KWOK.

Por sua vez, Allen (2010), apresenta o fenómeno da fuga de cérebros, numa outra perspectiva. Perspectiva esta que sob o ponto de vista da autora, defrauda ao Estado, trata-se da *"transferência de competências."*

De acordo com Allen (2010), a transferência de competência, é a demissão interior do indivíduo em relação as tarefas a si adstritas, para servir a uma outra entidade empregadora por razões de insatisfação sem que necessariamente coloque a disposição o seu cargo. Para o autor, a transferência de competência operacionaliza-se facilmente pelo uso das tecnologias de comunicação num contexto em que o uso dos meios sofisticados (informática e outros) consubstanciam-se numa realidade.

Os conceitos de fuga de quadro enunciados por Stewart, Chiavenato e KWOK, pese embora o de Allen o funcionário não coloca inicialmente o seu cargo a disposição, os quatros relaciona-se na medida em que se trata de saída de quadros de um sector para o outro com as mesmas primícias a saber:

1. Emigração
2. Funcionários com aptidões técnicas, conhecimentos
3. Insatisfação
4. Devido a questões internas da organização
5. Ausências: Físicas

 Não físicas

O fenómeno de emigração de quadros referida pelo Allen (transferência de competências), sob o ponto de vista da autora, é muito mais seria pois defrauda o Estado na medida em que o funcionário inicialmente ou por um tempo não coloca a disposição o seu cargo, isto é, o funcionário é efectivo, mas não lhe são atribuídas e monitoradas tarefas pelo superior hierárquico. Numa das suas teses, Chiavenato (2014), refere que há necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Na opinião da autora, administrar os RH's é uma entre as várias funções dos gestores.

Aquando da transferência de competências, o funcionário para além das despesas em salário que o empregador deve garantir pela sua efectividade, este durante o tempo laboral, operacionalizará a transferência de competências através do uso das tecnologias de comunicação, e os demais equipamentos e meios a si adstrito para realização de actividades que não são da organização, frizar que (VOA 2011), refere que em Moçambique, há uma prática recorrente na qual muitos especialistas ou quadros qualificados deixam o Serviço Nacional de Saúde para o sector privado, sobretudo, ONG's a procura de melhores condições remuneratórias.

O EGFAE, Lei nº10/2017 de 11 de Agosto, prevê a mobilidade por determinação do Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, do Primeiro-Ministro, acordo entre dirigentes dos órgãos centrais e locais ou decisão da entidade que superintende a área da Função Pública, pode efectuar-se mobilidade de funcionários no quadro do pessoal de aparelho do Estado, sem prejuizo dos direitos adquiridos.

Mobilidade é a afectação de um funcionário por determinação o acordo entre os dirigentes dos órgãos centrais e locais, a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço (....), a mobilidade pode também ter lugar a pedido dos funcionários ou por permuta entre eles desde que sejam apresentados os motivos relevantes devidamente ustificados (...), a pedido do funcionário ou por conveniência de serviço a mobilidade pode efectuar-se de um sector para o outro mediante acordo entre os respectivos governantes (...), fica condicionada a existência de vaga e disponibilidade orçamental (...) para aonde essa transferência seja prentendida, REGFAE, Decreto nº 5/2008 de 26 de Fevereiro.

O EGFAE, Lei nº10/2017 de 11 de Agosto, refere que a rescisão da relação contractual pode revestir-se as seguintes formas: a) por acordo entre as partes, b) por acto unilateral do dirigente do respectivo serviço ou organismo com fundamento em justa causa, comprovada um processo disciplinar, c) a pedido do contratado devidamente fundamentado em justa causa e d) por decisão do TA competente.

De acordo com o REGFAE, Decreto nº 5/2008 de 26 de Fevereiro, a rescisão consiste na cessão unilateral ou bilateral do contracto antes da data prevista, do seu termino podendo ser: a) acordo mútuo, b) por acto unilateral do dirigente do respectivo serviço ou organismo com fundamento em justa causa, comprovado um processo disciplinar, e c) a pedido do agente devidamente fundamentado (...), havendo lugar a recurso para o TA,

REGFAE, Decreto nº 5/2008 de 26 de Fevereiro, prevê a licença registada de 6 meses prorrogáveis a 1 ano, (...) pode também ser concedida duas vezes intercalados por um período de não inferior a 5 anos.

Uma forma de disvinculamento previsto no REGFAE, Decreto nº 5/2008 de 26 de Fevereiro, é a exoneração por iniciativa do funcionário e ocorre no âmbito da cessação da relação de trabalho com o estado.

2.1.1. Factores relacionados com a emigração de funcionários

Para além dos factores apresentados nos textos acima, (Chievenato, 2008), refere que existe uma grande infinidade de factores que levam ao funcionário a sentir-se completamente desmotivado em relação ao trabalho e levar a emigração, tais como: falta de infraestrutura favorável para a realização do trabalho, comunicação ineficiente, remuneração inadequada, nível de pressão elevado, entre outros.

No que diz respeito a remuneração inadequada apontada por Chiavenato, Pina *et al*, (2007), definiu o salário como sendo um elemento importante para os membros de qualquer organização, e deve ocupar um espaço importante nas preocupações de quem tem a incumbência de gerir pessoas e talentos, mas não é o único elemento que determina as decisões das pessoas de aceitarem ou não um lugar, ou de permanecerem *versus* saírem de uma empresa. Intendemos com esta declaração que para além de outros factores, Pina considera a componente salarial de igual forma como sendo um dos que motivam a emigração de funcionários.

Para além das precárias condições de trabalho, Rego, *et al*, (2017), num estudo em Portugal mostrou que os médicos estavam mais propensos à emigração do sector público para o privado devido às reduções salariais.

Por seu turno, ainda em Portugal, Pirrolas e Correia (2022), constataram que os principais factores para a emigração de HR's eram: o baixo salário, a falta de progressão na carreira, a falta de desenvolvimento individual, os horários rígidos, a fraca liderança, a concorrência, a localidade, o mau ambiente de trabalho, a fraca cultura organizacional, a falta de promoção, a falta de reconhecimento, a falta de disponibilidade, a dificuldade na conciliação trabalho-família e a falta de motivação.

Costa, (2009), num estudo realizado em Mocambique concluiu que uma das causas da fuga de cérebros prendem-se à situação de desenvolvimento em que o país se encontra (em termos de empregos e níveis salariais, por exemplo), e outras causas estão relacionadas com a qualidade do trabalho que os funcionários podem ou não realizar.

Ainda em Moçambique, num estudo realizado por Arroz, *et al*, (2011), constatou-se que as condições de trabalho, remuneração baixa, a progressão na carreira, o não reconhecimento da classe dos Médicos por parte da sociedade, eram as principais causas de emigração de quadros.

Em torno das causas acima mencionadas, nota-se que em Moçambique este fenómeno repete-se de tempo em tempo, daí que há necessidade de se definir, implementar e monitorar estratégias voltadas para a acção, para minimizar as causas de ocorrência da emigração.

2.2. Quadro teórico

2.2.1. Breve historial sobre a evolução da gestão dos recursos humanos

A gestão de recursos humanos é uma prática antiga que foi evoluindo ao longo do tempo. Durante a revolução industrial aumentou o número de empresas, conseqüentemente, o número de trabalhadores (Franco, 2012).

O crescimento desordenado das empresas nessa época, fez com que os estudos evoluíssem e pudessem contribuir para o pensamento gerencial de forma a aumentar a eficiência das organizações, por isso mesmo que a era da administração científica de Taylor não podia ter vindo em época mais apropriada, a Revolução Industrial (Franco, 2012).

A administração científica de Taylor caracterizava-se pela organização racional do trabalho, análise do trabalho, dos tempos e movimentos, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho, especialização, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção (Franco, 2012).

Os incentivos salariais e prêmios de produção visavam buscar o comprometimento e a adesão dos empregados a esses novos métodos de organização do trabalho e das tarefas a serem realizadas (Franco, 2012).

Com o tempo as preocupações com as máquinas, métodos de trabalho, organização formal e princípios de administração passaram a não ser a grande prioridade, e a preocupação passou a ser com as pessoas e os grupos sociais, aqui as relações humanas, ou seja, os trabalhadores, passam a ser o recurso mais valioso (Chiavenato, 2004).

2.2.2. Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos é uma prática que evolui a sombra das teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagem comportamental, teorias sistemáticas e contingenciais), que foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo, com a evolução das sociedades humanas. Uma das escolas de pensamento que marcou a evolução do conjunto de conhecimento e práticas relacionadas com a gestão dos recursos humanos foi a abordagem sistemática do funcionamento da organização, Neves (2000).

Na perspectiva de Cury, (2000), a Gestão de Recursos Humanos é por um lado uma disciplina de ciências sociais que estuda a técnica de gestão de emprego, as remunerações e o plano de formação e desenvolvimento do pessoal na organização. Por outro lado, é o amálgama de pessoas existentes na empresa entanto que recursos, da mesma forma e por igual perante a organização sem diferenciação individual.

Na perspectiva de Chiavenato (1998, p.158), a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colabora alcancem objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho.

Sob o ponto de vista de Pina e Cunha *et al* (2012, p. 55), a gestão de recursos humanos consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano, a vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas. O autor afirma que as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional e mais do que cumprir as funções administrativas tradicionais, a gestão de pessoas ou recursos humanos, refere-se as políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

A conclusão que podemos chegar com relação as definições acima enunciadas sobre a gestão de recursos humanos, é que as funções, o planeamento, o processo de recrutamento,

selecção, avaliação de desempenhos e remuneração, são sim fundamentais para o aproveitamento do potencial contido nos funcionários, mas deve-se harmonizar essas ferramentas a acções conducentes ao desenvolvimento e empenho das pessoas dentro da organização coadjuvado com suas satisfações entanto que seres sociais.

2.3. Análise da motivação dos Recursos Humanos

De acordo com Caixote e Monjane, (2014), convem dizer que não existe uma fórmula que uma vez aplicada resolvera o problema da motivação do pessoal nas organizações porque este é um assunto muito mais complexo do que parece. Um dos aspectos mais relevantes é o facto de os gestores não saberem o que é a motivação e quais os factores que a causam, os próprios gestores não estão imunes aos problemas da motivação. Razão pela qual passaremos a analisar de forma resumida as Teorias de Motivação.

2.3.1. Teorias de Motivação

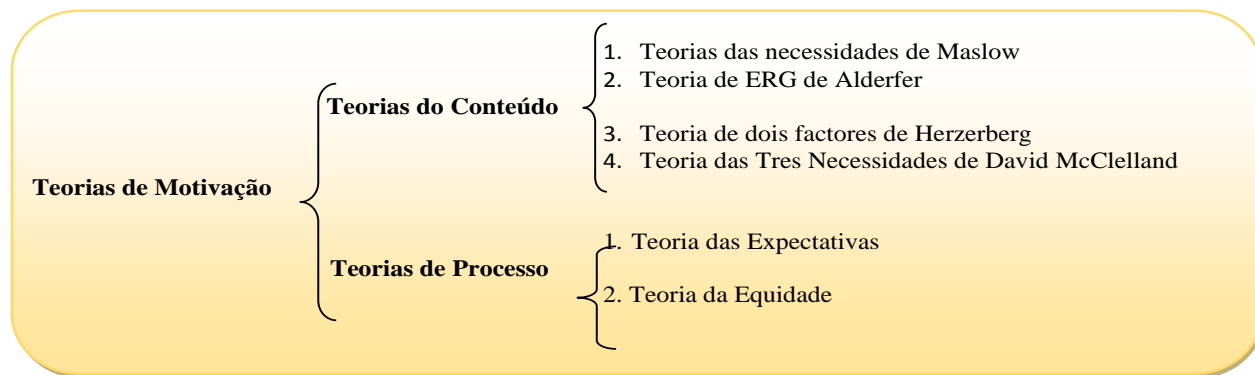
Tadin, et al (2005), explica que no periodo após a revolução, não havia muita preocupação em saber o que motivava ou não uma pessoa. Nas empresas a ferramenta de motivação utilizada era a punição pois, não havia preocupação em se oferecer algum benefício ao funcionário para se obter um resultado melhor.

Ademais, Chiavenato (1999), refere que no advento a Teoria das Relações Humanas, uma nova linhagem passa a dominar o repertório administrativo e surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, com foco para o Homem Social. Com esta teoria, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas e o seu impacto no desempenho individual e organizacional. No funcionário ou trabalhador, a motivação passou a ser considerada como um factor determinante, ou mesmo o principal para o êxito e a qualidade de trabalho.

Na era pós-revolução, efectuaram-se estudos sobre o comportamento humano concentrados na análise da motivação tendo culminado com o surgimento de várias teorias que procuram explicar o comportamento humano no contexto laboral e fora dele. Apelidadas por

Teorias de Motivação porque procuram explicar sobre os factores que determinam a motivação de um individuo no exercício de determinadas actividades. Estas teorias são classificadas em dois grupos principais nomeadamente: Teorias de Conteúdos e Teorias de Processos como ilustra a figura 1:

Figura 1 – Teorias de motivação dos colaboradores da organização



Fonte: Chiavenato, (1999)

2.3.2. Teorias de Conteúdo de Motivação

De acordo com Chiavenato, (1999), as teorias de conteúdo de motivação são as baseadas nas necessidades e sugerem que as chaves para a motivação no trabalho é o ambiente que reaja de forma positiva as necessidades dos trabalhadores.

O autor, defende que as Teorias de Conteúdo de Motivação sugerem que a motivação dos RH's na organização não tem uma única causa, há vários factores que influenciam o desejo de uma pessoa para realizar uma actividade ou se comportar de determinada forma perante a sua tarefa.

Para este autor, dos vários problemas relacionados com a motivação, mostra que a motivação esta ligada à satisfação das necessidades e procuram explicar como o desempenho, o comportamento, a produtividade entre outros factores podem ser influenciados por necessidades satisfeitas ou não satisfeitas dos colaboradores da organização.

2.3.3. Teorias de Hierarquia das Necessidades de Maslow

De acordo com o psicólogo americano Maslow (1987), as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou de Pirâmide (ver figura 2), esta teoria sugere que as pessoas adultas têm em comum um conjunto de cinco categorias de necessidades organizadas numa pirâmide crescente.

Figura 2 – A Pirâmide da hierarquia das necessidades de motivação de Maslow



Fonte: Maslow (1987)

De acordo com **Maslow** (1987), os dois primeiros níveis de necessidades de baixo para cima (fisiológicas e de segurança) Maslow considera que são necessidades primárias e os restantes níveis são as necessidades secundárias.

Com base na teoria de Maslow, White e Bednar (1986), defendem que as necessidades não satisfeitas, são principais motivadoras do comportamento humano, sendo precedidas das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. O mesmo conclui que se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, o indivíduo não se sentiria estimulado pelas necessidades de segurança, sociais e por aí em diante.

No entanto, se as necessidades de um determinado nível forem satisfeitas, automaticamente, surgem as necessidades de nível imediatamente superior do indivíduo, e desta forma as de nível inferior deixam de ser motivadoras do comportamento individual. Ao assumirmos que as necessidades constituem o elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, constata-se que na teoria de Maslow:

1. Uma necessidade não satisfeita não é motivadora;
2. Os níveis mais baixos de necessidades monopolizam o comportamento do indivíduo, daí que, as necessidades primárias têm que ser satisfeitas primeiro.

2.3.4. Teoria de ERG de Alderfer

Clayton Alderfer citado por Caixote e Monjane, (2014), defendem a Teoria de Existência, Relatedness and Growth (ERG) o que na língua portuguesa significa Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). Algumas posições deste autor são consistentes ao pensamento de Maslow, subdividiu as necessidades humanas em três categorias nomeadamente:

1. Necessidade de existência de Alderfer que engloba as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow nomeadamente: o desejo do bem-estar físico e material que são satisfeitos por meio de uma alimentação, ar, água, frio, abrigo, condições de trabalho, roupa, salários entre outros;

2. Necessidade de relacionamento de Alderfer que correspondem as necessidades sociais de Maslow nomeadamente: o desejo de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas ex amar, gostar, fazer amizades, relacionar-se, apreciar, ter uma família e estar inserido dentro de uma sociedade e;
3. Necessidade de crescimento de Alderfer que correspondem as necessidades de auto-estima e de auto-realização de Maslow.

Caixote e Monjane, (2014 p.233), referem que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores divergem apenas na categorização das necessidades. Para este autor, se as necessidades de alto nível não forem satisfeitas, automaticamente aumenta o desejo do ser humano em satisfazer as necessidades do nível mais baixo por outras.

Uma pessoa pode reverter as necessidades de nível mais baixo quando a mesma se apercebe que as necessidades de nível mais alto estão bloqueadas. Esta preposição de Alderfer reflecte aquilo que White e Bedner (1986), chamam de *reação clássica de regressão da frustração*. Neste tipo de reacção assume-se que uma pessoa frustrada por não ter sido capaz de alcançar um objectivo desejado, pode encontrar satisfação através da substituição desse objectivo por um outro capaz de ser alcançado por ela,

2.3.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg

A teoria de dois factores de Herzberg trouxe uma dimensão adicional para a teoria motivacional porque o seu foco esta na motivação no local de trabalho. Após vários estudos, Herzberg concluiu que as pessoas têm dois grupos de necessidades distintas, que ele classificou como sendo factores higiénicos e factores motivadores.

Os factores higiénicos, também denominados extrínsecos, segundo Chiavenato (2006), são aqueles que se localizam no ambiente que rodeiam as pessoas e abragem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Temos como factores higiénicos, as condições de

trabalho, o salário, tipo de supervisão, políticas da empresa entre outros.

Na visão de Chiavenato (2006) as pesquisas de Herzberg revelam que quando as necessidades higiénicas são ótimas elas apenas evitam a insatisfação dos empregados e se levam a satisfação não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando as necessidades higiénicas são precárias, elas provocam a insatisfação dos empregados.

De acordo com Chiavenato as necessidades higiénicas são essencialmente preventivas, por isso se chamam higiénicas, ou seja, profiláticas, pois evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação logo, não conduzem a motivação dos colaboradores da empresa.

Os factores motivadores são intrínsecos e estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas pelo trabalhador. Ao contrário das necessidades higiénicas, as necessidades motivadoras estão sob controlo do individuo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, de autorrealização e de responsabilidade, Chiavenato (2006).

Quando os factores motivadores são ótimos eles provocam satisfação nas pessoas dando origem a motivação. Quando são precárias eles provocam a insatisfação e, por essa via a desmotivação dos colaboradores da empresa.

2.3.6. Teoria de Motivação de McClelland

Para além das teorias de motivação de Maslow, Alderfel e Herzber, outros teóricos, estudaram necessidades específicas e como essas necessidades influenciam o comportamento do colaborador no local de trabalho.

Nesta ordem de ideia, White e Bednar (1986), citando David McClelland, acrescentam que há três motivos ou necessidades que são particularmente importantes no local de trabalho. Esses motivos ou necessidades incluem afiliação, realização e poder. Essas necessidades afectam o comportamento dos gestores e dos trabalhadores em geral de forma quase que similar.

2.3.7. Teorias de Processos de Motivação

Como já foi dito anteriormente, as teorias de processos são aquelas que se concentram em como as pessoas fazem as escolhas em função dos objectivos desejados. Nesse sentido as teorias de processo atribuem ao individuo um papel cognitivo de tomada de decisão, em que ele selecciona os objectivos e o significado para persegui-los, White e Bednar (1986),.

Aqui acredita-se que as pessoas são motivadas por diferentes resultados. Culturas diferentes chamam atenção para o uso de diferentes modelos de motivação. É aqui onde as teorias de conteúdo falham, por não conseguirem reconhecer as escolhas individuais e as influências socioculturais na motivação do pessoal na organização.

É neste campo que as teorias de processo pretendem colmatar no estado sobre as teorias de motivação tomando em consideração os aspectos da vida sociocultural que influenciam a motivação das pessoas no trabalho.

Por exemplo, Maslow apresenta uma teoria universalista, acreditando que ela se aplica para cada pessoa por isso que a sua teoria não consegue explicar as diferenças entre as pessoas e entre as culturas. Aqui exploram-se, pelo menos duas técnicas de processo de motivação no trabalho: a teoria de expectativas e a teoria de equidade.

A conclusão que chegamos com relação a análise da motivação dos RH's, ee importante que os gestores tenham um domínio ou conhecam um pouco das teorias da motivação prevenir situações de emigração de funcionários porque, para que este fenómeno ocorra dentro das organizações, deve-se a ocorrência de factores que contribuem para o efeito. Tais factores que estão de igual forma ligados as necessidades de motivação descritas por Maslow em sua pirâmide e que devem estar satisfeitas tanto na esfera laboral ou fora nomeadamente:

1. Necessidades fisiológicas;
2. Necessidades de segurança;
3. Necessidades sociais;
4. Necessidade de estima e;
5. Necessidades auto-realização.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1. Tipo de estudo

A tabela 1, traz um resumo da metodologia da presente pesquisa sobre factores relacionados com a emigração de funcionários no HGM, com horizonte temporal de 2013 a 2016.

Métodos Científicos de Pesquisa

Segundo Richardson (2009), o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, isto é, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, poderá obter um resultado semelhante.

A presente pesquisa é um estudo de caso por estudar os factores relacionados com a emigração dos funcionários, num único caso, ou seja HGM, visando descrever o contexto da situação neste hospital para aprofundar o conhecimento, tal como refere Yin (2005, p. 32) *apud* Gil (2008), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o contexto e a realidade não são claramente definidas e no qual são utilizadas varias fontes de evidências.

Apresenta uma natureza aplicada cujo objectivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à soluções de problemas específicos nas instituições do Estado, com particular foco para o HGM, resultantes de algumas lacunas e fragilidades na componente de Gestão de Recursos Humanos.

Para a presente pesquisa, usou-se o método empírico, aplicado-indutivo. Método indutivo é o raciocínio pelo qual se passa de proposições menos gerais para uma outra mais geral, apoiando-se na experiência, enquanto a dedução é o raciocínio pelo qual se passa de uma proposição mais geral para outras menos gerais, sem recorrer à experiência.

Auxiliados pela revisão bibliográfica e documental, na presente pesquisa adoptou-se a forma de abordagem explicativa e descritiva, exploratório e analítico sendo que a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de colheita de dados: questionário e história de vida de todos actores (gestores do topo, pessoal clinico, pessoal administrativo e pessoal serventuario).

A pesquisa exploratória é conduzida, de maneira geral, para sondar a condição do problema, porque normalmente existe um pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Assim, este tipo de pesquisa busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objectivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação. A pesquisa explicativa pode ser a continuação da descritiva, posto que a identificação de factores que determinam um fenómeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

O estudo foi aplicado-indutivo, uma vez que gerou conhecimentos que podem ser aplicados para a solução do problema de emigração no próprio HGM. O estudo, descreve os factores relacionados com a emigração dos funcionários neste hospital, mediante um levantamento das opiniões dos provedores em relação a este fenómeno.

Tipos de abordagem de pesquisa

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Por seu turno, a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Neste estudo foi feita uma combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa. Abordagem foi quantitativa uma vez que foram administrados questionários aplicado aos provedores e suas respostas foram quantificadas de forma numérica e percentual.

Tabela 1. Resumo da metodologia usada da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	PESQUISA
Natureza	Aplicada
Método	Indutivo
Tipo	Quantitativo
Forma de abordagem	Explicativa e descritiva
Método de abordagem	Monográfica
Técnica de pesquisa	Bibliográfica/documental
Técnica de recolha de dados	Questionário
População	644
Amostra	241
Teoria de amostragem	Não probabilística
Critério de amostragem	Estratificado não proporcional e Conveniência

População, modo de selecção dos participantes, amostra e amostragem

População

A população de estudo foi constituída por um total de 644 funcionários efectivos afectos as diversas áreas do HGM, assim distribuídos pelas seguintes áreas: direcção e chefia (7); médicos (69); outro pessoal clínico (328); pessoal administrativo (92) e pessoal serventuário (148).

Amostragem

A amostragem foi não probabilística estratificada não proporcional conjugada com conveniência, dado que procurou-se garantir a representatividade de todas as áreas existentes no HGM. Assim, dos 241 participantes correspondentes ao tamanho amostral, 12 exerciam cargo de direcção, chefia e confiança, 29 eram médicos, 162 representavam técnicos das diversas áreas clínicas, dos quais 19 deste 3º grupo não responderam ao questionário, 26 estavam no sector administrativo e 12 eram pessoal serventuário.

Amostra

A amostra deste estudo garante a representatividade porque a definição dos elementos que fazem parte desta amostra veio de quase todos os sectores desde a direcção do hospital, sector administrativo, serviços clínicos e sector de limpeza, com objectivo de encontrar o máximo de informações possíveis e obter uma maior precisão nos dados.

A amostra foi de 241 funcionários seleccionados tendo em conta um nível de confiança de 95% e um erro amostral de $\pm 5\%$, e amostra final foi de 222 participantes, uma vez que, 19 não responderam aos questionários, apenas devolveram não respondido, não-se sabe das razões mas acreditamos que, através desse número de participantes, foi possível compreender como é que a emigração de quadros nesta US influenciam na prestação dos serviços.

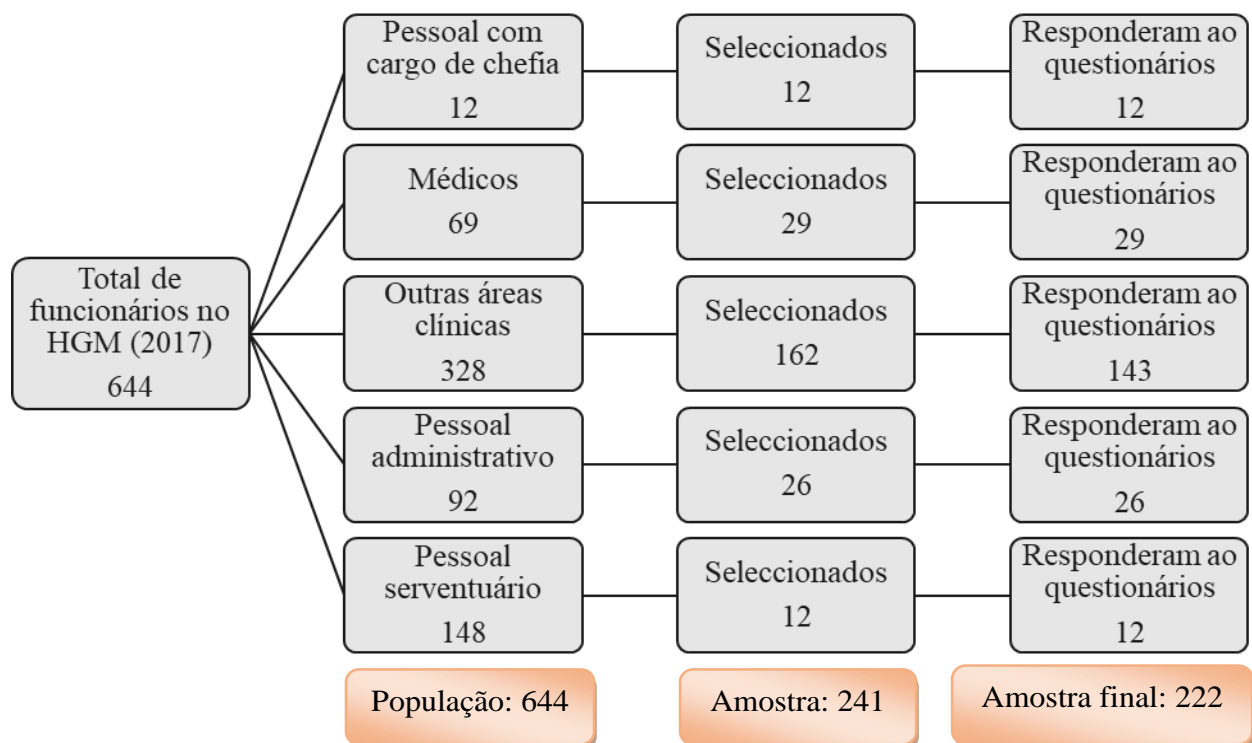
Critérios de inclusão e de exclusão

Para presente estudo foram incluídos todos os funcionários que estavam nomeados definitivamente, que concordaram em participar e que não estavam em processo de desvinculação com a instituição.

Foram excluídos os funcionários que estavam no regime de contrato, que referiram estar incomodados ou doentes no momento do estudo.

A figura 3 sobre resumo dos participantes seleccionados aquando da colecta de dados, verificamos 12 funcionários com cargo de direcção, chefia e confiança. No entanto, destes 12 funcionários mencionados na figura 3, apenas 7 tinham visto do Tribunal Administrativo (TA) e os outros 5 exerciam funções de direcção e chefia sob despacho interno mas ainda não tinham visto do TA. Razão pela qual, na nossa introdução sobre a população total, dissemos haver 7 funcionários com cargo de direcção, chefia e confiança.

Figura 3. Resumo sobre a selecção dos participantes



Fonte: Direcção do Hospital Geral de Mavalane e autora, 2017

3.2. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Para a colecta de dados, recorreu-se a questionários com perguntas fechadas e abertas dirigidas aos funcionários do HGM que foram respondidas sem intervenção da pesquisadora tendo durado cerca de 15 a 20 minutos.

Os questionários foram feitos em função da natureza do problema de pesquisa e do local de estudo, o mesmo composto por 9 questões no total, em que as primeiras visam recolher informações sobre o perfil do respondente e as outras oito contêm questões relacionadas aos aspectos de fugas de cérebros, conforme pode ser verificado nos apêndices deste trabalho.

Tais questionários foram administrados, aos funcionários desde o topo até ao pessoal serventuário, pessoal este que compõem a amostra estabelecida para este estudo.

Após a colecta dos dados, estes foram estruturados em planilhas electrónicas, posteriormente, transformados em gráficos e tabelas para melhor visualização dos resultados obtidos, e conservados em pastas de arquivo, com a codificação do participante, previamente, estabelecida em ordem numérica seguida por uma letra alfabética de A a E, indicando a área a que pertencem, de modo a garantir a confidencialidade e o sigilo.

3.3. Variáveis de pesquisa

Foram variáveis de interesse os dados pessoais tais como: idade, sexo, nível de escolaridade, tempo em que trabalha nesta instituição, sendo essas gerais. As variáveis de estudo foram os factores relacionados com a emigração dos funcionários tais como: remuneração, enquadramento na função, ambiente organizacional, satisfação e transferência de competências.

3.4. Análise e interpretação de dados

Para a entrada e análise de dados, foi concebida uma base de dados no programa do Microsoft Excel® Versão 2010. Na análise foi realizada estatística descritiva com cálculo de frequências. A interpretação de resultados foi feita com recurso a tabelas e gráficos obtidos no programa do Microsoft Excel® Versão 2010.

3.5. Considerações éticas

A pesquisa foi realizada tendo em conta os princípios éticos por envolver seres humanos, incorporando, sob a óptica do indivíduo e das colectividades, os quatro referenciais básicos da bioética: autonomia, não maleficência, beneficência e justiça. Primeiramente, foi solicitada aos quadros da saúde e fornecedores a respectiva autorização para submeter a pesquisa, informando os objetivos e os princípios éticos deste estudo.

Durante a colecta de dados foi necessário considerar-se os procedimentos da pesquisa que poderiam causar algum dano físico ou emocional, nomeadamente: violação do direito à privacidade ao colocar perguntas sensíveis ou o acesso aos registos contendo dados pessoais; também foram observados e respeitados certos valores culturais, tradições ou tabus.

3.6. Limitações da pesquisa

Esta dissertação, pela sua natureza, constitui um estudo de caso dentro do qual, constrangimentos de ordem temporal não faltaram devido a vários factores como a falta de disponibilidade dos participantes a quando da colecta dos dados e toda a informação necessária. A não devolução na completude dos questionários por parte dos funcionários reduziu o tamanho amostral.

Ademais, apesar de se frisar no questionário que foi mantida a confidencialidade e o sigilo, houve, em parte, alguma falta de abertura para responder a certas questões do questionário.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação, análise e interpretação dos dados constituídos para o nosso estudo. Com o propósito de alcançar os principais objectivos da pesquisa que se consubstanciam nos Factores Relacionados com a Emigração de Funcionários no HGM de 2013-2016, e compreender as razões que os leva a intentarem esta fuga. A secção que se segue será apresentada a análise dos dados obtidos por meio da administração dos questionários.

4.1. Áreas de actuação dos participantes

Como referimos anteriormente foram distribuídos 241 questionários, mas, participaram deste estudo um total de 222 funcionários do HGM distribuídos da seguinte forma: Direcção e chefia 5,4% (n=12), Médicos 13,1% (n=29), outro pessoal clínico 64,4% (n=143), pessoal administrativo 11,7% (n=26), pessoal serventuário 5,4% (n=12), (v. Tabela 2). E os restantes 19 não responderam.

Os dados na tabela abaixo, ilustram que maior parte dos participantes eram de outras categorias clínicas com 64,4%, e a menor representação foi para pessoal com cargo de direcção e chefia e pessoal serventuário com 5,4%, para cada. O predomínio das outras categorias clínicas esta relacionado com o seu peso dentro do HGM.

Tabela 2. Distribuição dos participantes de acordo com as áreas de actuação

Área	Número	Percentagem
Direcção e Chefia	12	5.4
Médicos	29	13.1
Outro pessoal clínico	143	64.4
Pessoal administrativo	26	11.7
Pessoal serventuário	12	5.4
Total	222	100.0

Fonte: Autora, 2023

Perdas registadas no HGM de 2013 a 2016 e seus motivos.

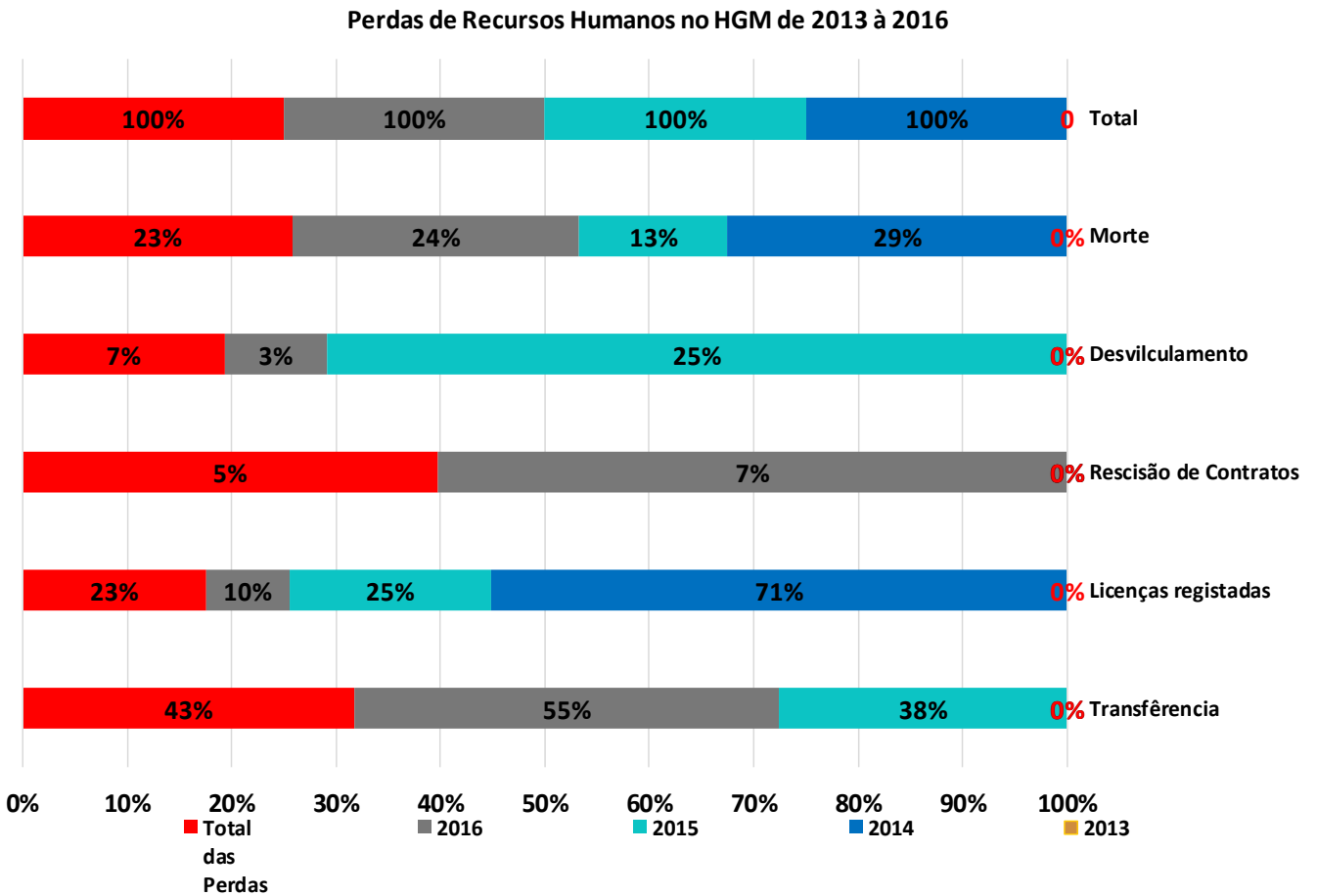
O gráfico 1, mostra o registo das perdas no período de 2013 a 2016. Do universo das perdas que corresponde a 44 (100%) funcionários daquela US, (43%) foi por transferências, (23%) por de licenças registadas, (5%) por rescisão de contratos de trabalho, (7%) por desvinculamento e (23%) por morte.

Estes resultados mostram que as transfêrências e licenças registadas são as que deram origem a um número elevado de perdas de funcionários no HGM. De acordo com o gestor dos RH's estas perdas, foram a pedido dos funcionários devido a factores como insatisfação salarial, mau ambiente de trabalho, falta de Equipamento de Protecção Individual (EPI) e outros factores.

Pese embora as transferências por mobilidade dos funcionários do HGM para outros sectores mediante acordo entre os respectivos governantes estejam previstas no Decreto n° 5/2008 de 26 de Fevereiro, não deixam de ser perdas e emigração.

As perdas por transferências, licenças registadas, por rescisão do contrato, por desvinculamento, até mesmo por morte deixam lacunas no HGM para além de que todo o esforço empreendido para a admissão destes quadros se torna nulo, aumentam despesas para o desencadear de novos processos de admissão e tem impacto negativo no desempenho institucional e na prestação de cuidados da população.

Gráfico 1. Motivos das Perdas de Recursos Humanos no HGM de 2013 à 2016



Fonte: DRH e NEP do HGM 2013-2016

4.2. Factores relacionados com a emigração de funcionários

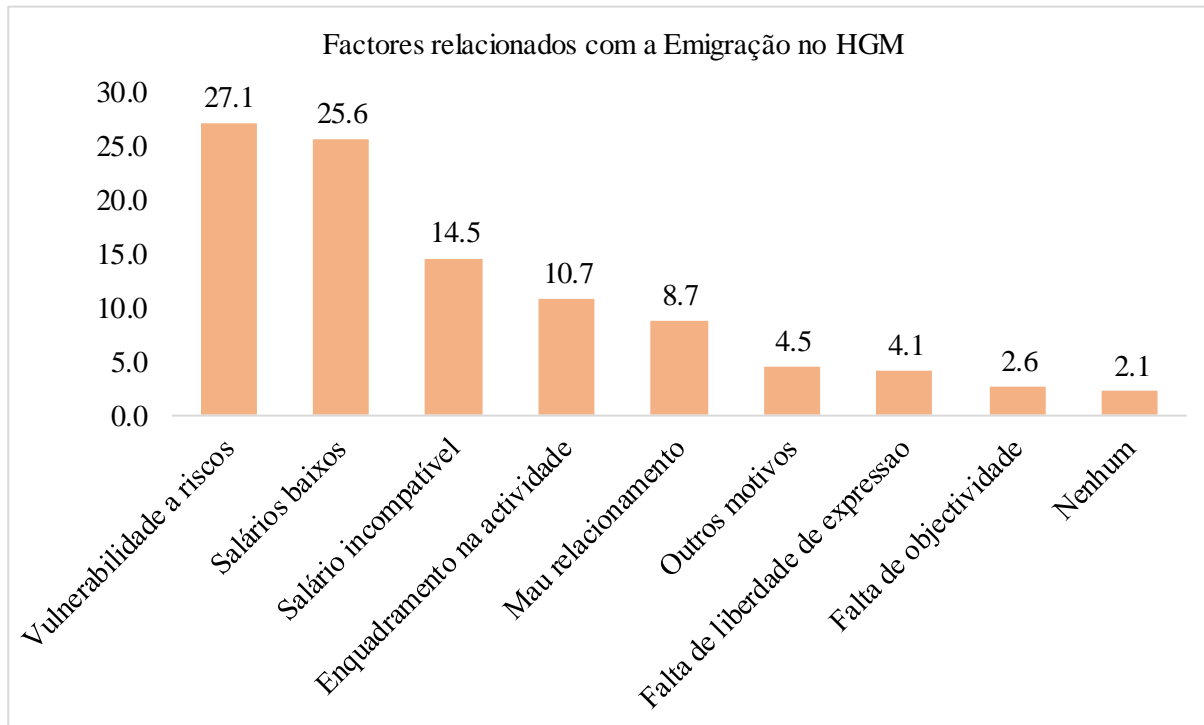
O fenómeno emigratório, em qualquer esfera tem as suas origens. Neste subcapítulo, iremos de forma resumida, trazer os resultados e analisar os factores internos e externos, factores ligados ao ambiente organizacional que contribuem para a emigração de funcionários do HGM.

O gráfico 2 abaixo mostra que, no HGM, foram apontados como estando relacionado com a emigração dos funcionários os seguintes factores: vulnerabilidade a riscos, referido em 27,1% por 164 funcionários em relação a um total de 606 respostas obtidas dos 222 participantes, uma vez que cada participante podia identificar mais de um factor relacionado, o salário baixo teve peso de 25,6% em 155 participantes e a falta de objectividade foi o factor menos referido com cerca de 2,6% indicados por 16 funcionários.

Resultados similares foram observados por Pirrolas e Correia (2022) em Portugal, onde os principais factores para a emigração de RH's eram: o baixo salário, a falta de progressão na carreira, a falta de desenvolvimento individual, os horários rígidos, a fraca liderança, a concorrência, a localidade, o mau ambiente de trabalho, a fraca cultura organizacional, a falta de promoção, a falta de reconhecimento, a falta de disponibilidade, a dificuldade na conciliação trabalho-família e a falta de motivação.

Pirrolas e Correia (2022), não refere ao certo à vulnerabilidade a riscos, mas refere-se a falta de condições de trabalho, que na verdade constituem uma vasta lista de questões que também concorrem para aspectos ligados a biossegurança, portanto, este entendimento, leva a crer que embora não especifique a vulnerabilidade a riscos, este não é um factor diferente, ou seja, não é um achado isolado deste estudo.

Gráfico 2. Factores relacionados com a emigração no HGM, 2013-2016



Fonte: Autora, 2017

4.3. Factores relacionados com a emigração por grupo de funcionários

Com relação aos factores relacionados com a emigração por grupo de funcionários, cerca de 33,% (n=4) dos funcionários com cargos de direcção e chefia, referiram salários baixos, 75% (n=9) disseram ser a vulnerabilidade a riscos, com relação ao ambiente organizacional 33% (n=4) disseram que os salários são incompatíveis a função que exercem, e 87% (n=10) referiu não estar bem enquadrado na actividade.

Em relação aos médicos, cerca de 97% (n=281) referiram salários baixos e outros razoáveis, o que indica que não estão satisfeitos com o salário, 100% (n=29) vulnerabilidade a riscos, no local de trabalho, com relação ao ambiente organizacional cerca de 38% (n=11) referiram salário incompatível com a actividade e 24,% (n=7) queixavam-se de não estar bem enquadrados na actividade que desempenhavam.

Os funcionários de outras áreas clínicas, quanto aos salários, cerca de 85% (n=122) referiram maus salários como o principal factor relacionado com a emigração, cerca de 78% (n=111) referiram vulnerabilidade a riscos, 38% (n=55) salário incompatível e apenas 28% (n=40) que não estavam bem enquadrados na actividade.

O pessoal administrativo, cerca de 54% (n=14) queixaram-se de maus salários, 23% (n=6) de vulnerabilidade a riscos e os restantes 76% (n=20) referiram não estar vulneráveis por estarem em sector administrativo, mas a autora intende que qualquer cidadão que esteja num ambiente hospitalar já incorre a riscos. 50% (n=13) de salário incompatível e cerca de 31% (n=8) referiu que não estavam bem enquadrados na actividade.

O pessoal serventuário, cerca de 67% (n=8) referiu maus salários, 75% (n=9) vulnerabilidade a riscos, 42% (n=5) salário incompatível e 75% (n=9) que não estava bem enquadrado na actividade.

Um estudo realizado em Moçambique por Arroz *et al* (2011), envolvendo apenas médicos, mostrou resultados similares aos encontrados neste estudo. Para este autor 70,9% dos médicos não estavam satisfeitos com as condições de trabalho, cerca de 90% com a remuneração, 84,4% com a progressão na carreira, 69,4% com a profissão e 50,7% com o reconhecimento por parte da sociedade.

De igual forma, o presente estudo mostra que os médicos não estão satisfeitos com os salários pois somando os 38% que referiram ser baixo mais os 58% que referiram ser razoável, totaliza 71% resultanto este próximo aos 90% de Arroz, 2011.

Com relação a vulnerabilidade a riscos no local de trabalho, o presente estudo aponta que 100% dos médicos foram unânimes em afirmar que estão vulneráveis, o que quer dizer que de 2011 período do estudo de Arroz até o momento da realização da presente pesquisa, a situação foi se agravando.

Os dados sobre os factores relacionados com a emigração dos funcionários no HGM, que constam da tabela 3 resultantes do presente estudo, mostram que 74% dos funcionários referem

salários baixos, a questão da vulnerabilidade a riscos continua pois apresenta um índice de 74%. No que diz respeito ao ambiente organizacional, para além de 24% que apontaram o mau relacionamento como um factor para emigrar, 40% referiram salários incompatíveis a função.

Com relação ao enquadramento onde apenas o pessoal serventuário referiu não estarem bem 75% destes, no seu todo, 66% referiram estar bem enquadrados, o que indica que há acções positivas a nível da gestão de HR's no âmbito do enquadramento e alocação deste pessoal.

Tabela 3. Factores relacionados com a emigração dos funcionários no HGM

Factores		Direcção e chefia		Médicos		Outras Áreas Clínicas		Pessoal Administrativo		Pessoal Serventuário		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Salário	Baixo	4	33%	11	38%	122	85%	14	54%	8	67%	155	74%
	Razoável	7	58%	17	59%	16	11%	10	38%	4	33%	47	22%
	Bom	1	8%	1	3%	5	3%	2	8%	0	0%	8	4%
Total		12	100%	29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	210	100%
Vulnerabilidade a riscos	Sim	9	75%	29	100%	111	78%	6	23%	9	75%	164	74%
	Não	3	25%	0	0%	32	22%	20	77%	3	25%	58	26%
Total		12	100%	29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	222	100%
Ambiente organizacional	Mau relacionamento	0	0%	5	17%	46	32%	0	0%	2	17%	53	24%
	Falta de objectividade	0	0%	1	3%	11	8%	2	8%	2	17%	16	7%
	Falta liberdade de expressão	0	0%	6	21%	13	9%	4	15%	2	17%	25	11%
	Salário incompatível	4	33%	11	38%	55	38%	13	50%	5	42%	88	40%
	Outros	2	17%	4	14%	17	12%	3	12%	1	8%	27	12%
	Nenhum	6	50%	2	7%	1	1%	4	15%	0	0%	13	6%
Total		12	100%	29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	222	100%
Enquadramento na actividade	Sim	10	83%	22	76%	93	65%	18	69%	3	25%	146	66%
	Não	1	8%	7	24%	40	28%	8	31%	9	75%	65	29%
	Não sei	1	8%	0	0%	10	7%	0	0%	0	0%	11	5%
Total		12	100%	29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	222	100%

Fonte: Autora, 2023

O salário baixo e a insatisfação salarial constituíam preocupação em todos os grupos estudados neste estudo e Pina *et al*, (2012), refere em seu estudo que o salário é um elemento importante para os membros de qualquer organização e deve ocupar um espaço importante nas preocupações de quem tem a incumbência de gerir pessoas e talentos, mas não é o único

elemento que determina as decisões das pessoas de aceitarem ou não um lugar, ou de permanecerem *versus* saírem de uma empresa.

Dai que, deve-se envidar esforços para definição de melhores formas de remunerar os funcionários do HGM, remuneração esta que para além de valores monetários, podem ser feitos mediante alguns benefícios sociais que segundo Chiavenato (2008, p.345), são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e que podem ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade.” Chiavenato (2008, p.345).

4.4. Funcionários com desejo de emigrar no momento do estudo

Neste subcapítulo, traremos resultados dos factores de emigração dos funcionários do HGM, ligados ao fenómeno da transferência de competências.

Tendo em conta que os funcionários que exercem cargos de direção, chefia e confiança, são gestores com a responsabilidade de atribuir e monitorar as actividades dos seus colaboradores, não lhes foi administrado questionários sobre a transferência de competências, porque este fenómeno geralmente ocorre devido ao isolamento, a não atribuição e monitoria de actividades aos funcionários, que deve ser feita pelos seus superiores hierárquicos.

Sobre se estivessem afectos a um sector onde trabalham apenas 10-20%, cerca de 52% (n=15) dos médicos disseram que aproveitaria o resto do tempo para desenvolver outras actividades fora do sector, 31% (n=9) afirmaram que assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário, e 17% (n=15) mudava imediatamente de emprego. Com relação a motivo de ausência psicológica no local de trabalho, 45% (n=13) disseram se se verificasse maior ociosidade, e 24% (n=7) se recebessem propostas aliciantes.

Dos funcionários de outras áreas clinicas, cerca de 55% (n=79) disseram que aproveitaria o resto do tempo para desenvolver outras actividades fora do sector e 29% (n=42) assinaria

apenas o livro de ponto para garantir o salário, se estivessem afectos a um sector onde trabalham apenas 10-20%. No que diz respeito ao motivo de ausência psicológica no local de trabalho, 57% (n=81) disseram se se verificasse maior ociosidade, e 23% (n=33).

O pessoal administrativo que aproveitaria o resto do tempo para desenvolver outras actividades fora do sector caso estivessem afectos a um sector onde trabalham apenas 10-20% correspondem a 27% (n=7), e cerca de 46% (n=12) afirmaram que assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário. No que diz respeito ao motivo de ausência psicológica no local de trabalho 50% (n=13), se se verificasse maior ociosidade.

Por seu turno, 83% (n=10) do pessoal serventuário referiu que assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário se estivessem afectos a um sector onde trabalham apenas 10-20%, e 50% (n=6), se recebessem propostas aliciantes.

Os resultados na tabela 5 mostram que com relação a transferência de competências no HGM, cerca de 49% (n=103) disseram que proveitaria o resto do tempo para desenvolver outras actividades fora do sector, 35% (n=73) afirmaram que assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário, se estivessem afectos a um sector onde trabalham apenas 10-20%. Apenas 9% (n=19) mudava imediataente de emprego e os restantes 7% (n=15) afirmaram que estaria bastante satisfeito.

Com relação ao motivo de ausência psicológica ao local de trabalho, 52% (n=109) disseram que seria motivo se se verificasse maior ociosidade, e 25% (n=52) apenas se recebesse propostas aliciantes.

Tabela 4. Factores relacionados com a transferência de competências no HGM

Factores	Respostas	Direcção e chefia		Médicos		Outras Áreas Clínicas		Pessoal Administrativo		Pessoal Serventuário		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Afecto a um sector onde trabalha apenas 10-20% de tempo	Faria outra actividade	0	0%	15	52%	79	55%	7	27%	2	17%	103	49%
	Assinaria apenas o livro	0	0%	9	31%	42	29%	12	46%	10	83%	73	35%
	Mudava de emprego	0	0%	5	17%	9	6%	5	19%	0	0%	19	9%
	Estaria satisfeito	0	0%	0	0%	13	9%	2	8%	0	0%	15	7%
Total				29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	210	100%
Motivo de ausência psicológica no local de trabalho	Se verificasse maior ociosidade	0	0%	13	45%	81	57%	13	50%	2	17%	109	52%
	Se recebesse propostas aliciantes	0	0%	7	24%	33	23%	6	23%	6	50%	52	25%
	Se as expectativas do cargo defraudassem	0	0%	5	17%	11	8%	3	12%	3	25%	22	10%
	Se caprichosamente tivesse interesse em ganhar mais dinheiro	0	0%	4	14%	18	13%	4	15%	1	8%	27	13%
Total				29	100%	143	100%	26	100%	12	100%	210	100%

Fonte: Autora, 2023

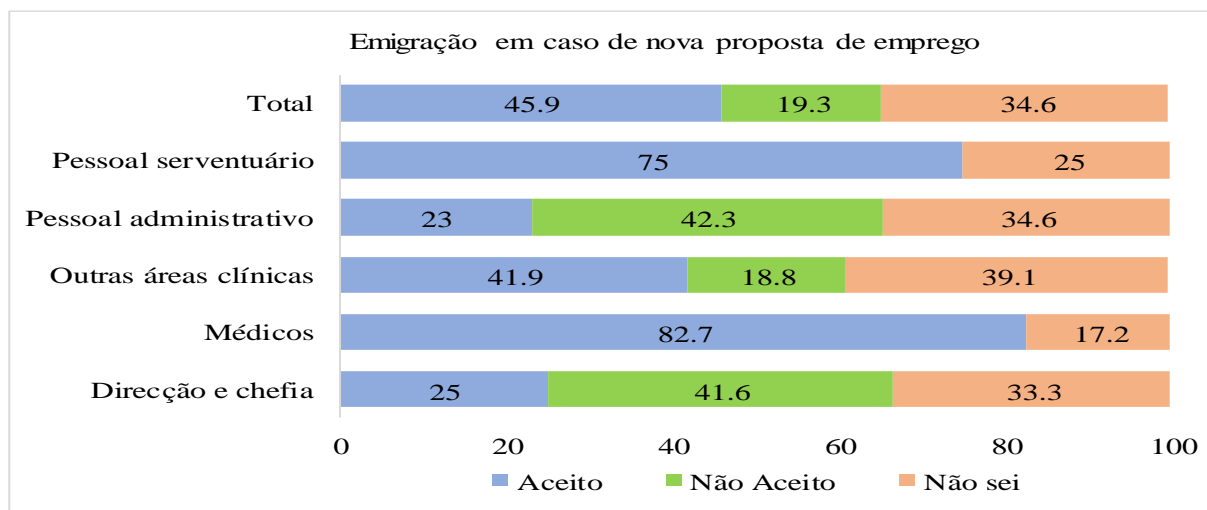
Ainda no que diz respeito a transferências de competências, no momento do estudo, a maioria dos funcionários do HGM, 45,9% (n=102) tinha desejo de emigrar, ou seja, aceitava outro emprego caso recebesse nova proposta com melhores condições, cerca de 19,3% (n=43) não aceitavam e 34,6 (n=77) estavam indecisos.

Dos funcionários que tinham o desejo de emigrar no momento do estudo, maior parte eram médicos, 82,7% (n=24), seguido pelo pessoal serventuário, 75% (n=9). A maior parte do pessoal administrativo, 42,3% (n=11) não aceitavam novas propostas de emprego e muitos que estavam em outras áreas clínicas, 39,1% (n=56) estavam indecisos.

Resultados semelhantes aos encontrados neste estudo foram observados em Portugal por Rego *et al* (2017) onde os médicos estavam mais propensos à emigração do sector público para o privado devido às reduções salariais e as precárias condições de trabalho.

Resultados deste estudo são concordantes com os achados de diversos estudos disponíveis na literatura e não foram encontrados de forma literal estudos com resultados diferentes dos encontrados neste estudo.

Gráfico 3. Funcionários com desejo de emigrar no momento do estudo no HGM-2017



Fonte: Autora, 2023

Segundo Allen (2010), a transferência de competências é a demissão interior do indivíduo em relação as tarefas a si adstritas, para servir a uma outra entidade empregadora por razões de insatisfação sem que necessariamente coloque a disposição o seu cargo, ela operacionaliza-se facilmente pelo uso das tecnologias de comunicação num contexto em que o uso dos meios sofisticados (informática e outros) consubstanciam-se numa realidade.

Com base na definição acima de Allen, analisaremos as seguintes questões:

1. Afecto a um sector onde trabalha apenas 10-20% de tempo; e
2. Motivo de ausência psicológica no local de trabalho.

Para a primeira questão, referir que o horário de trabalho previsto na função pública são de 8 horas/dia correspondente a 480 minutos (100%) com intervalo de 30 minutos (6%). Significa que o funcionário público, deve trabalhar durante o dia 450 minutos (94%) do total de tempo laboral diário.

Ao referir que o funcionário trabalha apenas 10-20% de tempo, é o mesmo que dizer que o funcionário público trabalha apenas 48-96 minutos /dia e os restantes 6h.40 minutos ou 384 ou 7h. 20 minutos ou 438 minutos, este fica sem fazer nada.

De forma resumida, os resultados na tabela 5 mostram que com relação a transferência de competências no HGM, se cada funcionário trabalhasse apenas 48-96 minutos /dia e os restantes 6h.40 minutos ou 384 ou 7h. 20 minutos ou 438 minutos, ficasse sem fazer nada, cerca de 49% (n=103) disseram que aproveitaria o resto do tempo para desenvolver outras actividades fora do sector, vemos aqui o que Allen (2010), refere.

O funcionário demite-se interiormente das tarefas a si adstritas, e vai servir uma outra entidade empregadora se colocar a disposição o seu cargo, por razões de insatisfação os 35% (n=73) que afirmaram que assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário e os restantes 7% (n=15) que disseram que estaria bastante satisfeito fariam o mesmo com excepção dos 9% (n=19) que disseram mudava imediatamente de emprego (estes imediatamente emigrariam).

Referir que tais funcionários começariam com estas atitudes e por fim seria a emigração. O mesmo aconteceria com as respostas reactivas ao motivo de ausência psicológica no local de trabalho. No qual 52% (n=109) dos funcionários disseram que seria motivo de ausência psicológica no local de trabalho se se verificasse maior ociosidade. A ociosidade é o substantivo feminino que indica característica, condição ou particularidade de ocioso; desocupado, inativo ou simplesmente ausência de disposição; falta de empenho; <https://www.dicio.com.br/ociosidade/>.

Ademais, 25% (n=52) dos funcionários disseram que seria motivo de ausência psicológica no local de trabalho se recebessem propostas aliciantes, 10% (n=22) se as expectativas do cargo defraudassem e 13% (n=27) se caprichosamente tivesse interesse em ganhar mais dinheiro.

Dai que há necessidade dos gestores, prestarem muita atenção com relação ao facto de não atribuir e monitorar tarefas dos seus colaboradores, comunicar-se de forma eficaz e sobretudo, olhar para o funcionário como de acordo com Chiavenato (2014) colaboradores que precisam ser administrados, dados uma direcção e controlar suas actividades e também como parceiros da organização que fornecem conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo o mais importante contribuem para a organização.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

A emigração de quadros do Sector de Saúde no geral e no HGM em particular, constituem uma grande preocupação para o Governo e à sociedade moçambicana a todos os níveis devido a importância dos serviços prestados pelo sector, e uma preocupação para os gestores de recursos humanos, tendo em conta que este fenómeno, enfraquece o desempenho institucional visto que os quadros mais qualificados, com experiência de trabalho são aliciados para distintos sectores a saber: público, privados e para ONG's.

No período de 2013 à 2016, o sector da saúde registou uma perda de 3.412 funcionários sendo 957 por óbitos, e 2.455 por meio de licenças ilimitadas, registadas e especial, por expulsão, demissão, exoneração, rescisão de contracto, desligamento, transferências para outros sectores, destacamento, e outras saídas por motivos desconhecidos, (MISAU, 2017).

O HGM no mesmo período registou perdas de cerca de 44 funcionários afectos as diversas áreas de saúde entre eles Médicos, Técnicos Superiores de Saúde, Técnicos Especializados em Saúde, Técnicos Médios e Básicos. Do universo destas perdas, (43%) foi por transferências, (23%) por de licenças registadas, (5%) por rescisão de contratos de trabalho, (7%) por desvinculamento e (23%) por morte. Estes resultados, mostram que as transfêrências e licenças registadas são as que as deram origem a um número elevado de perdas de funcionários nesta US.

Estas perdas, redúziu a capacidade de resposta no provimento dos serviços de saúde, e consequente baixa qualidade dos serviços prestados (HGM-NEP, 2017) foi com base nisso que surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são os factores relacionados com a emigração dos funcionários no Hospital Geral de Mavalane?*

O presente estudo teve como objectivo descrever os factores relacionados com a emigração de funcionários no HGM no período acima indicado, e mostrou que existe neste hospital, vários factores relacionados com a emigração de funcionários e que não actuam de

forma isolada, nomeadamente: salários baixos, vulnerabilidade a riscos, o ambiente organizacional, salários incompatíveis.

No entanto, os salários baixos são o que mais foi indicado como factor e preocupação dos funcionários para a emigração dos funcionários do HGM com 74%, a vulnerabilidade a riscos também com 74%, e no que diz respeito ao ambiente organizacional, dos vários factores verificados, 24% referem o mau relacionamento e 40% salários incompatíveis a função.

Notou-se que no momento do estudo, a maior parte dos funcionários desta US, tinham o desejo de emigrar, de forma particular, o pessoal das diversas áreas clinicas são os que estavam mais propensos a emigrar seguindo-se de médicos caso recebessem novas propostas de emprego com melhores condições.

Com relação a transferência de competências, 49% proveitaria os 384 ou 438 minutos laboral para desenvolver outras actividades fora do sector, 35% assinaria apenas o livro de ponto para garantir o salário, 9% mudava imediatamente de emprego e os restantes 7% estaria bastante satisfeito. Com relação ao motivo de ausência psicológica ao local de trabalho, 52% disseram que seria motivo se se verificasse maior ociosidade, e 25% se recebesse propostas aliciantes.

Ainda no que diz respeito a transferências de competências, 45,9% tinha o desejo de emigrar. Destes 82,7% eram médicos, seguido-se do pessoal serventuário, 75%, e cerca de 42,3% pessoal administrativo.

Resultados semelhantes aos encontrados neste estudo foram observados em Portugal por Rego *et al* (2017) onde os médicos estavam mais propensos à emigração do sector público para o privado devido às reduções salariais e as precárias condições de trabalho, daí que os resultados deste estudo são concordantes com os achados de diversos estudos disponíveis na literatura e não foram encontrados de forma literal estudos com resultados diferentes dos encontrados neste estudo.

5.2. Sugestões

Na sequência da presente dissertação, surgiram alguns aspectos que se revelaram interessantes para uma abordagem mais detalhada, tendo em conta os resultados alcançados e as conclusões obtidas. De seguida, são apresentadas sumariamente algumas sugestões que poderão concorrer para trazer novas estratégias de valor acrescentado na retenção de quadros no HGM.

Como dito anteriormente, o HGM no que se refere emigração de funcionários, o gestor da área clínica, administrativas e o gestor do topo devem continuar a envidar esforços para encontrar os melhores mecanismos que visam combater emigração de funcionários criando oportunidades para a desenvolvimento dos profissionais da saúde, definindo estratégias de retenção eficazes, minimização da exposição a risco ou criação de condições para protecção adequada.

Sugere-se ao HGM, sobretudo, aos seus dirigentes a medirem periodicamente a satisfação do provedor e melhorar os aspectos constatados como problemáticos para a satisfação dos funcionários.

Interpelar atenta e respeitosamente os colaboradores que saem voluntariamente, fazer o diagnóstico situacional da motivação e satisfação dos funcionários pode ser uma medida essencial para identificar aspectos menos positivos no HGM e mitigar a perda de quadros.

Fazer a manutenção contínua dos RHs existentes para evitar a emigração de quadros através de programas de melhorias contínuas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOG**, Gustavo G. e Boog, Madalena T. (2006) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CAIXOTE**, Carlos e **Monjane**, Celso (2014), *Manual de Gestão de Recursos Humanos, Uma Abordagem Conceptual e Prática*, 1ª Edição, Imprensa Universitária-UEM.
- CHIAVENATO**, Idalberto (1994), *Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, Volume 2, 3ª Edição, Editora Atlas São Paulo Brasil, pág.293- 298.
- CHIAVENATO**, Idalberto (2000), *Recursos Humanos*. Edição Compacta, 6ª Edição, Editora Atlas São Paulo Brasil.
- CHIAVENATO**, Idalberto (2000), *Administração Teoria, Processo e Prática*, Makron Books Pearson, São Paulo Brasil.
- CHIAVENATO**, Idalberto (2005), *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier- Editora Campus.
- CHIAVENATO**, Idalberto (2006), *Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa*, 6ª Edição, Editora Atlas São Paulo Brasil.
- CHIAVENATO** Idalberto (2006), *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, 8ª Edição, Editora Atlas São Paulo Brasil.
- CHILUNDO**, Baltazar; Muquingue, Humberto e Gonçalves, Célia (Setembro 2009). *Manual do Curso Integrado de Planificação, Monitoria e Avaliação e Sistemas de Informação para a Saúde* (1ª edição).
- COSTA**, Ana Béarnar. da. (2009). Emigração de quadros, formação superior e desenvolvimento: o caso de Moçambique. *Pro-Posições*, 20(1), 127–145. <https://doi.org/10.1590/s0103-73072009000100008>
- FRANCO**, José. (2008). *Recursos humanos: fundamentos e processos*. 110.
- INE- Instituto** Nacional de Estatística–*Anuário Estatístico 2017-Moçambique/Statistical Yearbook 2017–Mozambique*
- KARDEC**, Alan e **Arcuri**, Rogerio (2002); *Gestão estratégica e Avaliação do Desempenho*, Editora Qualitymark Abraman.

KINTANA, M. L. (2006). La retribución. In J. Bonache & A. Cabrera (Eds), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 189-226) Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

KWOK, V.; **LELAND**, H. *An Economic Model of the Brain Drain*. The American Economic Review, v. 72, nº 1, p. 91-100, 1982.

LEI n.º 10/2017 de 01 de Agosto, *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado* (EGFAE), ponto 1, 2 e artigo 3.

LEWIS, P. (2006), Reward Management. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management* (pp. 98-115), London Prentice-Hall.

MACHADO, Artur da Rocha e **Horta**, Catarina *et all*; *Gestão de Recurso Humanos Desafios da Globalização*; Editora Escolar - 2014; pag.264,277.

MASLOW, Abraham H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.). New York

MISAU, *Relatório de Avaliação do PNDRH 2008-2015-Moçambique*, 2016

MONTEMAYOR, E. F. (1996) *Congruence Between Pay Policy and competitive Strategy in High Performance Firms*. *Journal of Management*, 22 889-908.

PINA, Miguel e Cunha *et all* (2012); *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Revista e corrigida, pág.175; 227, 365.

PIRROLAS, Olga & Correia, Pedro. (2022). *Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de churning de recursos humanos*. 14, 1–7.

PFEFFER, J. (1998a) Seven Practises of Successful Organizations. *California Management Review*. 40 (20), 96-124.

REGO, Inês., Russo, G., Gonçalves, L., Perelman, J., & Pita Barros, P. (2017). Economic crisis and Portuguese National Health Service physicians: Findings from a descriptive study of their perceptions and reactions from health care units in the greater Lisbon area. *Acta Medica Portuguesa*, 30(4), 263–272. <https://doi.org/10.20344/amp.7690>.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, MINISTÉRIO DA SAÚDE, Direcção de Recursos Humanos, *Relatório Anual– 2013, XXXIX CCS 2014*

SANTOS, António J. Robalo (2002), *Gestão Estratégica Conceitos, Modelos e Instrumentos*; Editora: Qualit Market- pág. 27

SMITH, Adams, J. (1965), *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2; pp. 267-299). New work Academic Press.

STEPHEN, P. Robbins (2013), *Fundamentals do Comportamento Organizacional*, 8ª edição - pag.34

STEWART, Thomas A. (1999); *Capital Intelectual A nova Riqueza das organizações*; 1ª Edição Lisboa -1999; pag.262

TORRINGTON, D., Hall. L. & **Taylor**, S. (2005). *Human Resource Management* (6a Ed.). Harlow: Prentice-hall

SACOR, N. & **Pires**, P. M. (2003) *Avaliar Planos de stock Options*. *Semanario Economico*, 21 de Fevereiro, 18.

APÊNDICES



QUESTIONÁRIO AOS RESPONSÁVEIS DE SECTORES E POR ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS DO
SECTOR PÚBLICO DE SAÚDE

Presado Senhor (a) Director (a), Chefe do Departamento/Repartição

O presente questionário tem como objectivo, recolher dados sobre a problemática de fuga de Quadros, a transferência de competências e a política de retenção no Sector de Saúde para a produção de um Relatório de Dissertação de Mestrado para obtenção do Título de Mestre em Formação de Formadores em Administração e Gestão em Saúde no âmbito do **PROJECTO "Fortalecimento Institucional do Ministério da Saúde: Apoio ao Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Administração e Gestão em Saúde.**

Europeaid/127986/D/SER/MZ

Resultados esperados

Deste exercício espera-se colher sensibilidades sobre quais os principais fatores da fuga de Quadros e transferência de competências tendo em conta a política para a sua retenção adoptada pelo Sector de Saúde nos anos 2010 e 2012.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Tempo previsto para o preenchimento: ±15min

I Parte

1. ALGO SOBRE A SUA PESSOA:

(Assinale com X num dos rectângulos abaixo)

1.1 Género?

1Feminino 2Masculino 3Prefere não dizer

1.2 A sua idade está entre:

1 25 a 35 anos 2 36 a 45 anos 3 46 a 55 anos 4 Mais de 56 anos

1.3 Sua formação académica:

1Nível Médio Geral 2Nível Médio Profissional 3Bacharelato

4Licenciado 5Outros:

Diga qual?

II Parte

Assinale com um X o número associado à resposta que quer dar nas afirmações que se seguem, tendo em conta a seguinte correspondência:

- 1 Sim 2 Não 3 Não sei 4 Não é relevante

2 SOBRE FACTORES INTERNOS E EXTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA A FUGA DE QUADROS NO SECTOR DE SAÚDE

PERFIL DE FORMAÇÃO

2.1 Sua actual responsabilidade/actividade, enquadra-se a seu perfil de formação?

- 1 2 3 4

2.2 Sente-se feliz com a responsabilidade/actividade atribuída /desempenha?

- 1 2 3 4

2.3 Se tivesse oportunidade preferia trabalhar noutra instituição?

- 1 2 3 4

2.4 Suas propostas/ideias/ações tem algum impacto no processo de tomada de decisão?

- 1 2 3 4

2.5 As propostas/ideias/ações dos seus subordinados influenciam na sua tomada de decisão?

- 1 2 3 4

2.6 Tendo em conta a sua formação/responsabilidade o seu salário é:

- 1 Mau 2 Razoável 3 Bom 4 Excelente

III Parte

3 SOBRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 Como avalia sua relação com seu superior hierárquico?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

3.2 Como avalia sua relação com outros colegas do sector?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

3.3 Como avalia a relação entre seus subordinados?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

Assinale com x à resposta que lhe convier.

3.4. Mudaria de emprego pelas razões abaixo descritas:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 1Mão relacionamento
trabalho | <input type="radio"/> 2Falta de objetividade no
trabalho |
| <input type="radio"/> 3Falta de oportunidade para
actividade
expressar ideias | <input type="radio"/> 4Salário incompatível à
actividade |
| <input type="radio"/> 5Em nenhuma das circunstancias | <input type="radio"/> 6Condições de trabalho
inadequadas |
| | <input type="radio"/> 7Outras |

Descreva Quais?

3.5 Que avaliação faz quanto ao nível de exposição a riscos no seu sector de trabalho: 1Vulnerável. 2 Não Vulnerável.

3.6 Como avalia a qualidade dos Recursos Humanos afectos a seu sector?

- 1Altamente qualificado
 2Qualificados
 3Desqualificados

3.7 Como avalia as condições psicológicas do trabalho?

-

IV Parte

4 SOBRE TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

4.1 Se as actividades/responsabilidades a si atribuídas não vão de acordo com o seu perfil ou seja não lhe satisfazem?

- 1 Reclamaria e solicitaria uma nova actividade/afecção
- 2 Não reclamaria, não solicitaria nova actividade/afecção
- 3 Desenvolveria actividades de outros sectores
- 4 Desenvolveria actividades particulares/contratos

4.2 Se estivesse afecto a um sector onde trabalha apenas 10-20% de tempo e o resto fica apenas sentado, o que faria?

- 1 Aproveitaria o resto de tempo para desenvolver outras actividades fora do sector
- 2 Assinaria apenas o livro de ponto para garantir o meu salário
- 3 Mudava imediatamente de emprego
- 4 Estaria bastante satisfeito

4.3 Se lhe fizessem uma proposta de um novo emprego com melhores condições! Qua faria?

- 1 Aceito
- 2 Não aceito
- 3 Não sei

4.4 Seria motivo de ausência psicologica no seu local de trabalho:

- 1 Se verificasse maior ociosidade
- 2 Se recebesse propostas aliciantes
- 3 Se as expectativas do cargo defraudassem
- 4 Se caprichosamente tivesse interesse em ganhar mais dinheiro

4.5 Como avalia a sua actividade quanto a oportunidade de fazer coisas que estimulam o seu desenvolvimento e realização:

- 1 Sem interesse
-

V Parte

Assinale com x a resposta que lhe convier

5 SOBRE AS POLÍTICAS PARA RETENÇÃO DE QUADROS

5.1 Existe um plano/estratégia para retenção de recursos humanos na sua instituição? 1 Sim 2 Não 3 Não sei

Se sim qual/quais documentos?

5.2 A elaboração dessa política teve a participação:

- 1 Apenas dos responsáveis dos sectores 5 Apenas do pessoal técnico
 2 Apenas dos consultores 6 Responsáveis e consultores
 3 Responsáveis e técnicos 7 Consultores e técnicos
 4 Consultores, responsáveis e técnicos

5.3 Que mecanismos são usados para a motivação de recursos humanos:

- 1 Incentivo monetário 2 Viagens
 3 Participação em formações 4 Premiações melhor funcionário
 5 Alternativas (1.2.3.4) 6 Não existe
 7 Outra modalidade

Qual?

5.4 Sente-se satisfeito com as formas de motivação da sua instituição

- 1 Sim 2 Não 3 Não sei

5.5 Como avalia o grau de cumprimento das políticas por parte da instituição:

- 1 Cumprem Na totalidade 2 Não cumprem 3 Cumprem apenas o que lhes beneficia

5.6 Que avaliação faz a política/tabela salarial da sua instituição

- 1 Satisfatoria. 2 Insatisfatoria

5.7 Sugestões:

.....
.....



ANEXO II



Eductrade

ep4isa



Este questionário é anónimo e confidencial!

QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONARIOS DO SECTOR PÚBLICO DE SAÚDE

Presado Senhor (a)

O presente questionário tem como objectivo, recolher dados sobre a problemática de fuga de Quadros, a transferência de competências e a política de retenção no Sector de Saúde para a produção de um Relatório de Dissertação de Mestrado para obtenção do Título de Mestre em Formação de Formadores em Administração e Gestão em Saúde no âmbito do PROJECTO "Fortalecimento Institucional do Ministério da Saúde: Apoio ao Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Administração e Gestão em Saúde.

Europeaid/127986/D/SER/MZ

Resultados esperados

Deste exercício espera-se colher sensibilidades sobre quais os principais fatores da fuga de Quadros e transferência de competências tendo em conta a política para a sua retenção adoptada pelo Sector de Saúde nos anos 2010 e 2012.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Tempo previsto para o preenchimento: ±15min

I Parte

1. ALGO SOBRE A SUA PESSOA:

(Assinale com X num dos rectângulos abaixo)

1.1 Género?

1Feminino 2Masculino 3Prefere não dizer

1.2 A sua idade está entre:

1 25 a 35 anos 2 36 a 45 anos 3 46 a 55 anos 4 Mais de 56 anos

1.3 Sua formação académica:

1Nível Médio Geral 2Nível Médio Profissional 3Bacharelato

II Parte

Assinale com um X o número associado à resposta que quer dar nas afirmações que se seguem, tendo em conta a seguinte correspondência:

1 Sim

2 Não

3 Não sei

4 Não é relevante

2 SOBRE FACTORES INTERNOS E EXTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA A FUGA DE QUADROS NO SECTOR DE SAÚDE

PERFIL DE FORMAÇÃO

2.1. Sua actual responsabilidade/actividade, enquadra-se a seu perfil de formação?

1

2

3

4

2.2. Sente-se feliz com a responsabilidade/actividade atribuída /desempenha?

1

2

3

4

2.3 Se tivesse oportunidade preferia trabalhar noutra instituição?

1

2

3

4

2.4 Suas propostas/ideias tem algum impacto no processo de tomada de decisão?

1

2

3

4

2.5 As propostas/ideias/ações dos seus colegas influenciam na sua tomada de decisão?

1

2

3

4

2.6 Tendo em conta a sua formação/responsabilidade o seu salário é:

1 Mau

2 Razoável

3 Bom

4 Excelente

III Parte

3 SOBRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 Como avalia sua relação com o seu superior hierárquico?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

3.2 Como avalia sua relação com outros colegas do sector?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

3.3 Como avalia a relação entre seus colegas do sector e seu superior hierárquico?

- 1Má 2Razoável 3Boa 4Excelente

Assinale com x à resposta que lhe convier.

3.4. Mudaria de emprego pelas razões abaixo descritas:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1.Mão relacionamento
trabalho | <input type="radio"/> 2.Falta de objetividade no
trabalho |
| <input type="radio"/> 3.Falta de oportunidade para
actividade
Expressar ideias | <input type="radio"/> 4.Salário incompatível à
actividade |
| <input type="radio"/> inadequadas | <input type="radio"/> 6.Condições de trabalho |
| <input type="radio"/> 5.Em nenhuma das circunstancias | <input type="radio"/> 7.Outras |
- Descreva Quais?

3.5 Que avaliação faz quanto ao nível de exposição a riscos no seu sector de trabalho: Vulnerável. Não Vulnerável.

3.6 Como avalia a qualidade dos Recursos Humanos afetos a seu sector?

- Altamente qualificado
 Qualificados
 Desqualificados

3.7 Como avalia as condições psicológicas do trabalho?

-

IV Parte

4 SOBRE TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

4.1 Se as actividades/responsabilidades a si atribuídas não vão de acordo com o seu perfil ou seja não lhe satisfazem?

- Reclamaria e solicitaria uma nova actividade/afecção
- Não reclamaria, não solicitaria nova actividade/afecção
- Desenvolveria actividades de outros sectores
- Desenvolveria actividades particulares/contratos

4.2 Se estivesse afecto a um sector onde trabalha apenas 10-20% de tempo e o resto fica apenas sentado, o que faria?

- Aproveitaria o resto de tempo para desenvolver outras actividades fora do sector
- Assinaria apenas o livro de ponto para garantir o meu salário
- Mudava imediatamente de emprego
- Estaria bastante satisfeito

4.3 Se lhe fizessem uma proposta de um novo emprego com melhores condições! Qua faria?

- Aceito
- Não aceito
- Não sei

4.4 Seria motivo de ausência psicológica no seu local de trabalho:

- Se verificasse maior ociosidade
- Se recebesse propostas aliciantes
- Se as expectativas do cargo defraudassem
- Se caprichosamente tivesse interesse em ganhar mais dinheiro

4.5 Como avalia a sua actividade quanto a oportunidade de fazer coisas que estimulam o seu desenvolvimento e realização:

- Sem interesse
- Interessante

V Parte

Assinale com x a resposta que lhe convier

5 SOBRE AS POLÍTICAS PARA RETENÇÃO DE QUADROS

5.1 Existe um plano/estratégia para retenção de recursos humanos no MISAU?

- Sim Não Não sei

Se sim qual/quais documentos?

5.2 A elaboração desta política teve a participação:

- 1 Apenas dos responsáveis dos sectores 5 Apenas do pessoal técnico
 2 Apenas dos consultores 6 Responsáveis e consultores
 3 Responsáveis e técnicos 7 Consultores e técnicos
 4 Consultores, responsáveis e técnicos

5.3 Que mecanismos são usados para motivação e retenção de recursos humanos na sua instituição:

- 1 Incentivo monetário 2 Viagens
 3 Participação em formações 4 Premiações melhor funcionário
 5 Alternativas (1.2.3.4) 6 Não existe
 7 Outra modalidade

Qual?

5.4 Sente-se satisfeito com as políticas de motivação implementadas no seu local de trabalho? 1 Sim 2 Não 3 Não sei

5.5 Como avalia o grau de cumprimento das políticas por parte dos seus superiores hierárquico?

ANEXOS

constituída por todos os habitantes de uma cidade. Em casos desse tipo é possível proceder-se à seleção da amostra a partir de "conglomerados". Conglomerados típicos são quarteirões, famílias, organizações, edifícios, fazendas etc.

Por exemplo, no levantamento da população de uma cidade, pode-se dispor de um mapa indicando cada um dos quarteirões. Toma-se possível, então, colher uma amostra de quarteirões e fazer a contagem de todas as pessoas que residem naqueles quarteirões. A partir dessa contagem é possível selecionar aleatoriamente os elementos que comporão a amostra.

e) Amostragem por cotas.

Este tipo de amostragem é muito utilizado em pesquisas eleitorais e de mercado, tendo como principal vantagem o seu baixo custo. De modo geral, é desenvolvida em três fases: i) classificação da população em função de propriedades tidas como relevantes para o fenômeno a ser estudado; ii) determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe com base na constituição conhecida ou presumida da população; e iii) fixação de cotas para cada entrevistador encarregado de selecionar elementos da população a ser pesquisada de modo tal que a amostra total seja composta em observância à proporção das classes consideradas.

7.1.5.3 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos. A estatística dispõe de procedimentos que possibilitam estimar esse número. Para tanto são realizados cálculos diversos. Entretanto, uma razoável estimativa pode ser feita consultando-se a Tabela 7.1.

Essa tabela fornece o tamanho da amostra adequada para um nível de confiança de 95% (que em termos estatísticos corresponde a dois desvios-padrões). As várias colunas, por sua vez, indicam o número de elementos a serem selecionados com as respectivas margens de erro.

Tabela 7.1 - Tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margens de erro de 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10% na hipótese de $p = 0,5$.

Coefficiente de confiança de 95,5%.

Amplitude da população (universo)	Amplitude da amostra com as margens de erro acima indicadas					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
.....	-	-	-	-	222	83
1 000	-	-	-	385	286	91
1 500	-	-	638	441	316	94
2 000	-	-	714	476	333	95
2 500	-	1 250	769	500	345	96
3 000	-	1 364	811	517	353	97
3 500	-	1 458	843	530	359	97
4 000	-	1 538	870	541	364	98
4 500	-	1 607	891	549	367	98
5 000	-	1 667	909	556	370	98
6 000	-	1 765	938	566	375	98
7 000	-	1 842	949	574	378	99
8 000	-	1 905	976	480	381	99
9 000	-	1 957	989	584	383	99
10 000	5 000	2 000	1 000	488	383	99
15 000	6 000	2 143	1 034	600	390	99
20 000	6 667	2 222	1 053	606	392	100
25 000	7 143	2 273	1 064	610	394	100
50 000	8 333	2 381	1 087	617	397	100
100 000	9 091	2 439	1 099	621	398	100
∞	10 000	2 500	1 111	625	400	100

p = proporção dos elementos portadores do caráter considerado. Se $p < 0,5$, a amostra pedida é menor. Neste caso determina-se o tamanho da amostra, multiplicando-se o dado que aparece na tabela por 4 [$p(1-p)$].

Fonte: ARKIN, H. & COLTON, R. Apud TAGLIACARNE, G. Pesquisa de Mercado. São Paulo, Atlas, 1976, p. 176.