



## TRANSFERÊNCIAS E MOBILIDADE DE QUADROS NO SECTOR PÚBLICO: CASO DO GABINETE DO SECRETÁRIO DO ESTADO DE SOFALA (2020-2022)

Transfers and Mobility of Staff in the Public Sector: Case of the Office of the Secretary of the State of Sofala (2020-2022)

Traslados y Movilidad del Personal del Sector Público: Caso de la Secretaria del Estado de Sofala (2020-2022)

Lucília Verónica dos Anjos Como Brau<sup>1</sup>, Gilmar da Conceição<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mestre em Gestão de Recursos Humanos/Gestão Estratégica de Pessoal, Universidade Licungo e Secretaria Executiva no Gabinete do Secretário de Estado de Sofala, Moçambique, [lucilia.como2015@gmail.com](mailto:lucilia.como2015@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0007-9347-2750>

<sup>2</sup>PhD em Economia, Universidade Licungo, Moçambique, <https://orcid.org/0000-0001-8155-8177>, [gconceicao@unilicungo.ac.mz](mailto:gconceicao@unilicungo.ac.mz)

Autor para correspondência: [lucilia.como2015@gmail.com](mailto:lucilia.como2015@gmail.com)

Data de recepção: 05-12-2024

Data de aceitação: 07-01-2025

**Como citar este artigo:** Como, L. V.; & da Conceição, G. (2025). Transferências e mobilidade de quadros no sector público: Caso do gabinete do secretário do estado de Sofala (2020-2022). *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(6), pp. 133-141. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/8>.

### RESUMO

O artigo é resultado da pesquisa realizada em torno das “transferências e mobilidade de quadros no sector público: caso do Gabinete do Secretário do Estado de Sofala (2020-2022). Através do uso da metodologia qualitativa, o trabalho visa compreender a dinâmica das transferências e mobilidade de quadros dos funcionários neste local. Entre os diferentes resultados, constatou-se que, entre os anos de 2020 a 2022, registou-se um elevado índice de transferências e mobilidades de quadros devido à crescente necessidade de funcionários registada em diversos sectores a nível do país, motivada pela não abertura de concursos. Várias são as motivações alegadas pelos funcionários como base para as suas movimentações, tendo-se destacado a necessidade de se instalar nas capitais provinciais; iniciativas do sector e salários considerados baixos quando comparados aos sectores para onde os funcionários tendem a fazer mobilidade. Por um lado, os motivos

mais comuns nos casos de transferência são problemas sociais (casamentos e família) e ambiente de trabalho. Por outro, para os casos de mobilidade, os motivos têm sido a motivação, diferença salarial e desenvolvimento profissional. Finalmente, a pesquisa constatou que as transferências e mobilidades de quadros têm impactos positivos e negativos, podendo-se destacar a diminuição dos funcionários e a saída de conhecimento num sector e o apetrechamento de funcionários e conhecimentos em outro sector.

**Palavras-chave:** Transferência, Mobilidade de quadros, Sector público.

### ABSTRACT

The article is the result of research into “transfers and staff mobility in the public sector: the case of the Office of the Secretary of State of Sofala (2020-2022)”. Through the use of qualitative methodology, the work aims to understand the dynamics of transfers and

staff mobility in this place. Among the different results, it was found that between 2020 and 2022 there was a high rate of staff transfers and mobility due to the growing need for staff in various sectors across the country, motivated by the lack of open tenders. There are various reasons cited by officials as the basis for their moves, including the need to settle in the provincial capitals, sector initiatives and salaries that are considered low when compared to the sectors to which officials tend to move. On the one hand, the most common reasons for transferring are social problems (marriage and family) and the work environment. On the other hand, for mobility cases, the reasons have been motivation, salary difference and professional development. Finally, the research found that transfers and staff mobility have both positive and negative impacts, including a reduction in the number of employees and the loss of knowledge in one sector, and the addition of employees and knowledge in another sector.

**Keywords:** Transfer, Staff Mobility, Public Sector.

## RESUMEN

Personal del sector público: caso de la Secretaría de Estado de Sofala (2020-2022). Mientras tanto, hay El artículo es el resultado de una investigación sobre «traslados y movilidad de personal en el sector público: el caso de la Secretaría de Estado de Sofala (2020-2022)». A través del uso de la metodología cualitativa, el trabajo tiene como objetivo comprender la dinámica de las transferencias y la movilidad del personal en este lugar. Entre los diferentes resultados, se encontró que entre 2020 y 2022 hubo una alta tasa de transferencias y movilidad de personal debido a la creciente necesidad de personal en diversos sectores en todo el país, motivada por la falta de concursos abiertos. Los motivos alegados por los funcionarios para justificar sus traslados son diversos, entre ellos la necesidad de instalarse en las capitales de provincia, las iniciativas sectoriales y los salarios considerados bajos en comparación con los sectores a los que suelen trasladarse los funcionarios. Por un lado, los motivos más

frecuentes de traslado son los problemas sociales (matrimonio y familia) y el entorno laboral. Por otro lado, en los casos de movilidad, las razones han sido la motivación, la diferencia salarial y el desarrollo profesional. Por último, la investigación ha constatado que los traslados y las movilidades de personal tienen repercusiones tanto positivas como negativas, siendo las más notables la reducción de personal y la salida de conocimientos en un sector y la dotación de personal y conocimientos en otro.

**Palabras clave:** Transferir, Movilidad del cuadro, Sector público.

## INTRODUÇÃO

Atualmente as transferências e a mobilidade de quadros são inevitáveis e cada vez mais evidentes, visto que, por um lado, vários são os casos de funcionários querendo transferência de um ponto para outro, com maior destaque dos distritos para as cidades, e, por outro, verificam-se casos de mobilidades de quadros, principalmente para sectores com maior proposta salarial.

O impacto das transferências e mobilidades de quadros no sector público é um tema discutido nos últimos tempos por vários estudiosos. Atualmente, os mesmos procuram cada vez mais aprofundar o assunto para melhor entender o processo e a motivação dos funcionários para aderirem às transferências e mobilidades. A Lei de Trabalho (lei n.º 23/2007 de 1 de Agosto) permite que qualquer trabalhador tenha acesso à mobilidade, podendo os trabalhadores ser sujeitos à mobilidade quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham, tendo a mobilidade de ser devidamente fundamentada.

A transferência faz parte da componente de deslocações previstas no artigo 70 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. A transferência ocorre por força do disposto no n.º 5 do artigo 39 do EGFAE. Por força desse artigo, o funcionário obriga-se a exercer funções em qualquer local que lhe seja designado, aí fixando domicílio e residindo, salvo se de outra forma for autorizado, e daí

não podendo ausentar-se sem autorização, nos termos do n.º 14 do referido artigo.

São vários os motivos que levam os funcionários públicos a transferirem-se e a fazerem mobilidade para outros sectores de actividades, cabendo aos gestores a tarefa de criar estratégias de modo a minimizar os impactos negativos das transferências e mobilidade dos funcionários.

### *Fundamentação Teórica*

#### *Conceito da Gestão*

Para Santos (2001), a gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo. A gestão pode ser definida “como uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de e controlo sobre diversos recursos e actividades requeridos à produção” (Sousa, 1990, p. 79).

A gestão é uma prática essencial em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. É por meio da gestão que os objectivos de uma organização são definidos e alcançados, os recursos são geridos e a equipa é liderada para que todos possam trabalhar em harmonia e atingir os resultados esperados.

#### *Gestão de Pessoas na Função Pública*

A função pública é a actividade em si mesma, ou seja, função é sinónimo de atribuição e corresponde às inúmeras tarefas que constituem o objecto dos serviços prestados pelos servidores públicos. Nesse sentido, fala-se em função de apoio, função de direcção, função técnica.

Longo (2007, p. 63) diz que a função pública é uma parte da institucionalidade dos sistemas político-administrativos. Em Moçambique, entende-se por sector público “o conjunto de instituições e agências que, directa ou indirectamente financiadas pelo Estado, tem como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos” (Ciresp, 2001, p. 8).

A gestão de pessoas vem para humanizar o servidor, ou seja, pensar nele como um profissional consciente e responsável pelos problemas da sociedade como um todo.

Focado nesse sentido, o servidor deixa de ser apenas uma peça na máquina pública e o seu crescimento como indivíduo profissional passa a ser valorizado.

Albuquerque (1987, p. 24), afirma que as políticas de recursos humanos também são bastante afectadas pelo intervencionismo do governo, na qualidade de agente regulador do sistema económico.

Assim, Longo (2007, p. 15) ressalta que a importância crucial do factor humano, como chave para explicar os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do sector público. Pela sua natureza estritamente complexa e diversa, entender o comportamento humano é uma tarefa difícil.

Na gestão de pessoas no sector público, a eficiência e produtividade das equipas emergem como aspectos cruciais para o sucesso das administrações municipais. Este domínio, muitas vezes subvalorizado dentro do contexto da administração pública, é, na verdade, um pilar fundamental para alcançar altos padrões de eficácia e eficiência organizacional.

#### *Conceito de Mobilidade*

A mobilidade institucional refere-se à possibilidade de movimentação dos funcionários, sob as mais diversas formas pelos sectores do Estado, associando este entendimento às mudanças de trabalho, às mudanças de residência por parte dos funcionários e à busca de novos funcionários para fazer face às vagas deixadas pelos mesmos.

De acordo com o artigo 118 do REGFAE, entende-se por mobilidade a afectação de um funcionário de nomeação definitiva a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço.

Para Moura e Arrimar (2008, p. 186), a mobilidade constitui uma manifestação do ius variandi no domínio do emprego público, “o qual encontra a sua explicação na supremacia da Administração e na eficácia necessária à prossecução do interesse público”. Isto é, a Administração Pública pode, sob certas condições, exigir aos seus trabalhadores que passem a trabalhar noutra local ou serviço, dentro da mesma carreira e categoria ou não, o

que denota que a mobilidade não pode resultar de um interesse meramente pessoal do trabalhador.

#### *Actividade Exercida Durante a Mobilidade*

O funcionário envolvido em um processo de mobilidade está sujeito a exercer actividades diferentes das que exercia no antigo posto de trabalho, dependendo da natureza das actividades do novo posto de trabalho. O mesmo está sujeito às novas tabelas salariais, desde que não prejudique o antigo salário do funcionário.

Segundo Moura (2004, p. 67), a mobilidade pode ou não implicar alteração na actividade até então exercida; em todo o caso, o trabalhador deverá sempre possuir as habilitações necessárias para exercer a nova actividade.

A regra estabelecida é que, se a mobilidade ocorrer dentro da mesma categoria, as funções terão que ser as mesmas, podendo ser dentro da mesma actividade ou noutra actividade; mas, se a mobilidade ocorrer entre diferentes categorias ou para outra carreira, as funções serão necessariamente diferentes, pois não poderão ser as inerentes e previstas para a categoria do trabalhador agora mobilizado (Silva, 1996, p. 31).

#### *Conceito de Transferência*

A transferência de funcionário é o acto de deslocar o funcionário do local onde habitualmente ele presta serviço, para outro local, também com o fim de prestar serviços, o que pode ocorrer de forma definitiva ou temporária, cada uma terá suas peculiaridades e impactos distintos. Os artigos 157 e 158 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado indicam o que se deve entender por colocação e transferência. Qualquer destas situações pode dar lugar, e normalmente dá, à deslocação do funcionário, deslocação esta que deve ser suportada nos seus encargos (viagem, ajudas de custo, etc.) pelo Estado ou pelo próprio funcionário, de acordo com a lei.

Por força do disposto no nº5 do artigo 99 do EGFAE, o funcionário obriga-se a exercer funções em qualquer local que lhe seja designado, aí fixando domicílio e residindo, salvo se de outra forma for autorizado, e daí

não podendo ausentar-se sem autorização, nos termos do nº14 do referido artigo.

#### *Tipos de Transferências*

A transferência pode ocorrer por: conveniência de serviço; a pedido do funcionário; por permuta entre funcionários. No caso de pedido ou permuta devem ser invocadas razões relevantes e justificadas, não devendo dessas transferências resultar transtorno ao normal funcionamento do serviço. Como princípio, o funcionário não deve ser transferido por iniciativa do serviço sem que tenham decorrido 2 anos a contar da última transferência. Garante-se, desta forma, uma certa estabilidade e adaptação profissional (artigo 121 do REGFAE).

A transferência por conveniência de serviço dá direito a: abono de passagens para o funcionário e para o seu agregado familiar; transporte de bagagem, condicionada a determinados pesos e/ou cubicagem; e subsídio de adaptação por um período de três meses.

Além das passagens, o funcionário tem ainda direito a transporte de bagagem, conforme se dispõe no artigo 170 do EGFAE, condicionada a determinados pesos e/ou cubicagem. Merece também atenção o direito a passagens instituído no artigo 166, por motivo de aposentação e/ou termo de contrato ou cessação de funções que não por motivo disciplinar.

Complementarmente, deverá ter-se em atenção o que se dispõe no Capítulo VII do Diploma Ministerial nº 58/89, de 19 de Julho, quanto a ajudas de custo por motivo de deslocação em objecto de serviço, em território nacional. Assim, as deslocações atrás referidas (resultantes de colocação ou transferência por conveniência de serviço) dão lugar ao pagamento de ajudas de custo desde que a deslocação (viagem) obrigue a tempo superior a 6 horas. De notar, as reduções do quantitativo das ajudas de custo a processar nos casos previstos nos nº2, 3 e 4 do artigo 21 do Diploma Ministerial citado.

#### *Transferência de Conhecimento*

Conhecimento é a crença verdadeira justificada, sendo a crença produzida ou

sustentada pela informação. É caracterizado como um recurso invisível, intangível e difícil de imitar e que só pode ser adquirido como resultado do envolvimento e compromisso pessoal, pois está essencialmente relacionado com a acção humana (Takeuchi & Nonaka, 2009, p. 122)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 124), o processo de criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos como a seguir:

- Socialização: ocorre transferência de conhecimento tácito, através de experiência directa, de indivíduo para indivíduo;
- Externalização: articular conhecimento tácito, através do diálogo e da reflexão, de indivíduo para grupo;
- Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação de grupo para organização;
- Internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, o que corresponde a transferir o conhecimento da organização para o indivíduo.

### *Reforma do Sector Público*

As reformas do sector público são o conjunto de mudanças deliberadas nas estruturas e processos das organizações do setor público com o objetivo de fazer com que a gestão funcione melhor. Ao optar pela reforma do sector público, o Governo pretende atender com maior abrangência os interesses da sociedade no seu conjunto.

Existe uma tendência mundial de reforma do sector público, assim sendo, o Governo de Moçambique embarcou na reforma do sector público e da administração pública, em particular, como um dos factores de consolidação do estado de direito e democrático (Oliveira, 2013, p. 79). A reforma do sector público em Moçambique é imprescindível, se destacando as três fases relevantes que determinam a edificação do Estado moçambicano.

A primeira fase teve início em 1975, logo após a independência do país, caracterizado por um modelo centralizado e centralizador do estado, apoiado por um partido único, forte e hegemónico.

Na segunda fase, com início em 1986, inicia-se a implementação de um programa de reabilitação económica, gerando mudanças profundas no papel definido para o estado. O país passa de um modelo de economia centralizada, para uma economia de mercado, com base na iniciativa privada.

A terceira e última fase, que iniciou em 1990 é marcada pela aprovação de uma nova constituição da república e pela consolidação do modelo político e económico assumido. Essa fase prolonga-se até hoje.

Em termos de desenvolvimento de recursos humanos, a reforma do sector público prevê a definição e implementação de um sistema nacional de gestão de recursos humanos, de um sistema de carreiras e remuneração da função pública, do sistema de formação de pessoal e do sistema de formação em administração pública, bem como a regulamentação dos concursos públicos e a actualização do estatuto geral dos funcionários do estado. Nesse contexto, erradicar a pobreza absoluta e tornar o país competitivo no processo de globalização, em que, inevitavelmente se insere, são desafios que presentemente se impõem ao governo (Ciresp, 2001, p. 7).

### **MATERIAIS E MÉTODOS**

Para a materialização do presente trabalho, recorreu-se à pesquisa qualitativa e quantitativa para proporcionar maior familiaridade com um problema, tendo-se recorrido à pesquisa exploratória, com estudo de caso exaustivo. O estudo também fez uso do método indutivo para chegar às suas conclusões, assim como da pesquisa bibliográfica. A pesquisa envolveu 80 funcionários e 4 gestores, e para a coleta de informação junto destes, recorreu-se a entrevista e questionário.

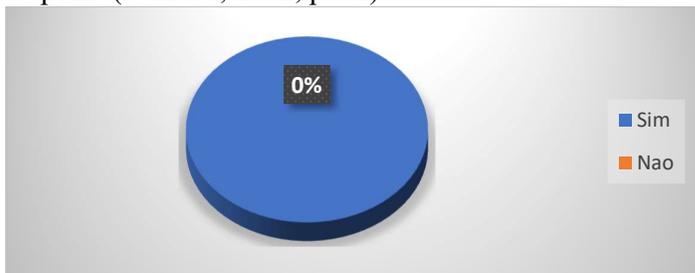
No dizer de Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é um trabalho de natureza exploratória, que propicia bases teóricas ao pesquisador para auxiliar no exercício

reflexivo e crítico sobre o tema em estudo. Em primeiro momento, é bastante útil para aguçar a curiosidade da pesquisadora e despertar inquietações sobre o tema a ser estudado.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Este tipo de pesquisa permitiu a busca de dados em obras de vários autores que abordam aspectos relacionados com o tema em análise. A mesma foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites. As autoras fizeram uma busca de manuais e obras de autores que tratam sobre o tema a fim de sustentar cientificamente a temática em estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO



**Gráfico 1: Envolverimento em Transferência ou Mobilidade**

Todos os inquiridos foram unânimes em afirmar que sim, pois antes de trabalharem no gabinete do secretário de estado de Sofala, os mesmos trabalhavam em outros serviços, e com o surgimento deste gabinete, os mesmos foram movimentados por iniciativa do sector e por iniciativa pessoal.

Várias são as motivações alegadas pelos funcionários como base para as suas movimentações, tendo-se destacado as iniciativas pessoais (dentre as quais se destaca a necessidade de ficar mais perto da família, vontade de experimentar novos desafios profissionais, necessidade de aumentar as finanças e necessidade de se instalar nas capitais provinciais); iniciativas do sector (necessidade de quadros eficientes, questões de confiança). Ainda assim, os casos de mobilidade de quadros a pedido dos funcionários têm sido motivados pelos salários considerados baixos quando comparados aos sectores para onde os funcionários tendem a fazer mobilidade e experimentar novos desafios.

Sob ponto de vista geral, os funcionários destacam que o processo de transferência e mobilidade de quadros traz grandes vantagens para os funcionários, pois, dependendo dos

motivos pelos quais o funcionário esteve envolvido em caso de transferência e mobilidade de quadros, estes atingiram seus objectivos pessoais que foram tidos como factores preponderantes para tomar tal decisão, assim como alegam que os sectores onde foram enquadrados saíram a ganhar com a entrada de novos quadros, o que lhes conferiu mais dinâmica, mais produtividade e sangue novo.

A nível do gabinete do secretário de estado da província de Sofala, poucos são os casos de pedidos de transferência por parte dos funcionários, estando a se registar mais índices de pedido de mobilidade de quadros devido às vagas disponibilizadas pela autoridade tributária e alfândegas, tribunal aduaneiro, tribunal administrativo e Tribunal Fiscal.

Em torno dos procedimentos que têm sido levados a cabo pelo gabinete do Secretário de Estado de Sofala em caso de necessidade de preencher uma vaga existente a nível da instituição, os funcionários afirmam que, muitas vezes, o sector tem pautado por trazer funcionários de outros sectores (fazer mobilidade de quadros), principalmente em casos de ocupação de cargos de chefia, o que faz com que se crie um clima de instabilidade com os funcionários mais antigos.

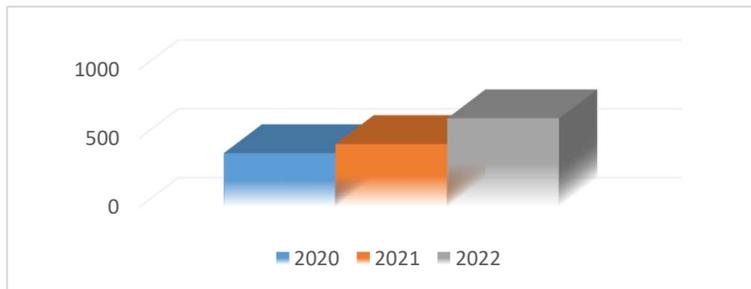
É de realçar que, em alguns casos, as transferências e mobilidade de quadros têm impactos negativos, pois, quando sai um funcionário de um departamento, os chefes devem procurar novos funcionários que possam ocupar os espaços vazios, o que, por sua vez, pode trazer consequências negativas ao sector, porque o novo funcionário pode não se enquadrar devidamente com a dinâmica dos serviços, podendo prejudicar os serviços prestados aos utentes.

Para reduzir os casos de transferência e mobilidade de quadros, os gestores acham que o Governo deve adoptar novas políticas salariais, tais como a TSU, que traz este elemento de reduzir as transferências, quer dizer, os salários estão uniformizados em toda a Administração Pública.

As transferências e mobilidade de quadros afectam, sim, a continuidade e estabilidade das equipas de trabalho, pois a saída e vinda de um novo membro à equipa afecta a dinâmica de

trabalho, tendo em consideração que, nas equipas de trabalho, os funcionários criam laços de afectividade, o que lhes possibilita determinar a dinâmica de trabalho. Desta forma, para minimizar a necessidade de transferências no sector, os gestores afirmam que se deve pautar por garantir uma comunicação efectiva a nível do sector, garantir um bom ambiente de trabalho, garantir transparência em processos de promoção, progressão e mudanças de carreira, assim como garantir formações e capacitações dos funcionários. No acto do concurso de ingresso, o Estado deve priorizar os residentes no local onde se lança o concurso.

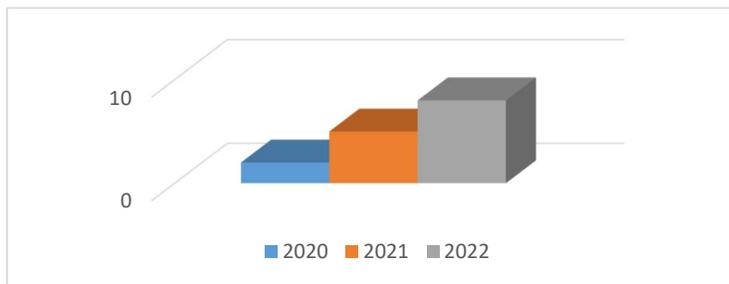
No que se refere às categorias que mais solicitam as transferências e mobilidade de quadros, destacam-se os Docentes de N1, N4 e Técnicos de Saúde, registando mais solicitações para saída dos distritos para a cidade e dos distritos mais recônditos para os distritos próximos da cidade.



**Gráfico 2: Tendência das Transferências e Mobilidades de Quadros a Nível da Província de Sofala**

Como se pode observar no gráfico acima, os casos de transferência e mobilidade de quadros têm vindo a aumentar entre os anos de 2020 a 2022, tendo-se registado o aumento de 66 casos no ano de 2021, comparando com o ano de 2020, e 187 casos no ano de 2022,

comparando com o ano de 2021. Tendo como base o ano de 2020, a província registou aumento de 48% dos casos, o que corresponde quase a metade dos casos de transferência e mobilidade de quadros do ano de base.



**Gráfico 3: Mobilidades de Quadro a Nível do GSEPS 2020-2022**

Como se pode observar no gráfico acima, durante o período de 2020 a 2022, no Gabinete do Secretário do Estado de Sofala, foram

transferidos por mobilidade de quadro um total de 15 funcionários: 02 no ano de 2020, 05 no ano de 2021 e 08 no ano de 2022. Ainda

durante o mesmo período, receberam 3 funcionários por mobilidade de quadro, sendo assim, neste sector ainda existe défice de funcionários para fazer face às saídas. A nível da Secretaria do Estado, recebeu-se 5 funcionários em comissão de serviço, sendo eles 2 homens e 3 mulheres.

Embora a mobilidade dos FAEs esteja a acontecer, mais por iniciativa dos funcionários do que por conveniência dos serviços, persistem alguns desafios que dificultam a mobilidade. Tal se prende com a disparidade de políticas salariais entre a Função Pública e os Institutos Públicos, uma vez que alguns sectores beneficiam de discriminação positiva, o que coloca pressão na Função Pública pela saída dos quadros de carreira técnico-profissional e jovens que desejam migrar para órgãos e instituições que oferecem melhores condições salariais e benefícios, tais como os casos dos sectores de Economia e Finanças, Autoridade Tributária e Alfândegas, Tribunal Marítimo, Tribunal Administrativo e institutos públicos como INATRO, INAE, INE e outros. Na Função Pública ocorrem mobilidades e transferências em todo tempo, principalmente quando: existem mudanças nos ciclos de governação a nível central e provincial, e em menor escala a nível distrital, verificam-se mexidas nos cargos de confiança quando há mudanças no executivo, em períodos pós-eleitorais e sempre que haja mudança dos titulares dos órgãos. Quando existem mudanças nos dirigentes, excepcionalmente têm ocorrido algumas mexidas em cargos de confiança, e conseqüentemente, afectam os FAEs.

As razões mais frequentes da mobilidade de quadros são:

- a) Conveniência dos serviços: ao contrário do que se pensava, há pouca mobilidade dos FAEs por conveniência dos serviços. Isso é preocupante, na medida em que não se está a fazer a gestão estratégica dos recursos humanos do Estado.
- b) Interesse particular dos FAEs em detrimento das necessidades do Estado: ameaça a retenção da memória institucional, da capacidade técnica e a prestação de serviços de qualidade aos utentes dos serviços.

- c) Confiança política: a quantidade de mobilidade por confiança política a nível central, provincial, distrital e autárquico é mínima e quase não afecta no essencial a prestação dos serviços.
- d) Afectação a projectos especiais: os casos de FAEs afectos a projectos especiais têm impacto reduzido, uma vez que se trata de FAEs com habilidades e competências comprovadas e são facilmente integrados nos órgãos e instituições de origem ou eles mesmos se integram em instituições do seu agrado.
- e) A contenção de despesas: a contenção de despesas faz com que não haja novas contratações e se promova mais a mobilidade.
- f) Razões particulares: estas é que dominam a mobilidade dos FAEs, e dentre elas destacam-se os motivos familiares.

## CONCLUSÃO

Com base nas informações colhidas por meio das entrevistas e questionário, conclui-se que, no período de 2020 a 2022, o Gabinete do Secretário de Estado da Província de Sofala, assim como os diversos sectores de actividade a nível da província, registaram vários casos de transferência e mobilidade de quadros, com maior destaque para o ano de 2022, que registou uma subida de 48% dos casos comparados com o ano de 2020.

Os motivos mais comuns nos casos de transferência são problemas sociais (casamentos e família), ambiente de trabalho, e, para os casos de mobilidade, os motivos têm sido motivação, diferença salarial e desenvolvimento profissional. A mobilidade ou transferência exigem a confirmação de cabimento orçamental, daí que deve ser feito de Janeiro a Outubro.

As transferências e mobilidades de quadros têm impactos positivos e negativos, podendo se destacar a diminuição dos funcionários, dado que não há admissões para novos ingressos, salvo em casos específicos de três (3) por um (1); isto é, com a saída por vários motivos, morte, aposentação, expulsão, de três pode admitir-se um novo funcionário; fuga de conhecimento, pois os lugares de saída podem

se ressentir da perda de quadro dinamizador das actividades; afectação da relação utentes e instituição, devido à necessidade dos utentes terem de se adaptar aos novos funcionários; morosidade na tramitação dos expedientes, uma vez que os novos colaboradores devem se adaptar à forma de procedimento no tratamento dos expedientes para poderem dar seguimento aos expedientes já existentes; as mobilidades dão uma nova dinâmica na organização das instituições.

O Gabinete do Secretário de Estado de Sofala é novo, assim sendo, o Gabinete está sempre esperando a recepção de novos quadros, de modo a preencher os lugares vazios de acordo com o quadro de pessoal da instituição. Num contexto mais recente, de implementação de medidas de contenção da despesa pública, a mobilidade passou a ser assumida também como alternativa às restrições na admissão de funcionários ao Estado (art. 3 do Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro e art. 2 do Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio).

As medidas implementadas para mitigar possíveis desvantagens decorrentes das transferências de pessoal passam por estudos colectivos de legislação, de modo a desencorajar a movimentação sem motivos, e dar expectativas de que o Estado sempre vai dar bons salários aos seus funcionários.

Contudo, devido à não abertura de concursos por parte de diversos sectores do Estado, ainda se prevê aumento de casos de mobilidade de quadros a nível do sector e da província, e, com a introdução da TSU, prevê-se, por um lado, a diminuição dos casos de mobilidade de quadros e, por outro lado, o aumento de casos de transferência, devido à similaridade dos salários por parte dos funcionários afectos nos distritos e nas cidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. A. (1987). O papel estratégico de recursos humanos. São Paulo.
- CIRESP (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*. Maputo, Imprensa Nacional de Moçambique.

Decreto 28/2022, de 17 de Junho, Aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, abreviadamente designado por REGFAE e revoga o Decreto n.º 5/2018, de 26 de Fevereiro.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Gil, A.C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Lei n.º 4/2022, de 11 de Fevereiro, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).

Lei n.º 23/2007 de 1 de Agosto, aprova a lei do trabalho.

Longo, F. (2007). *Merito e Flexibilidade: a gestão de pessoas no sector público*. São Paulo-Brasil.

Moura, P. V. (2004). *A Privatização da Função Pública*. Coimbra Editora. Coimbra-Portugal.

Moura, P. V e Arrimar, C. (2008). *Os novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da Administração Pública*. 1ª edição, Editora Coimbra.

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. edição. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira, A. S. (2013). *Mobilidade de trabalhadores intraempresas e interempresas*. Porto.

Santos, A. R. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Champagnat.

Silva, V. P. (1996). *Em busca do acto administrativo perdido*. Almedina, Coimbra-Portugal.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.

Takeuchi, H, Nonaka, I. (2009). *Gestão do conhecimento*. Editora Bookman.