

OS CONTORNOS DA GÊNESE DA CONFIANÇA SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Ana Virgílio da Silva Costa¹

Resumo: A confiança pode ser encarada de diversas maneiras e circunstâncias, apraz-nos trazer uma abordagem no contexto de tomada de decisões. É imprescindível que haja confiança entre o superior hierárquico e subordinados, bem como, subordinado vs subordinado. Todavia, o artigo procura espelhar fundamentalmente, os factores que circunscrevem a predominância da confiança a nível da instituição e fora dela e, as possíveis implicações para a instituição e os subordinados. Será uma pesquisa bibliográfica e de campo.

Palavras chave: Decisão; Confiança política; Afinidade; Regionalismo e Tribalismo

Abstract: Trust can be seen in several ways and circumstances, we are pleased to bring an approach in the context of decision making. It is essential that there is trust between the hierarchical superior and subordinates, as well as between subordinate and subordinate. However, the article seeks to reflect fundamentally the factors that circumscribe the predominance of trust within and outside the institution, and the possible implications for the institution and the subordinates. It will be a bibliographic and field research.

Keywords: Decision; Political Trust; Affinity; Regionalism and Tribalism

¹ Licenciada em ensino de História e Filosofia, Mestre em Administração Pública, Mestre em Planeamento Territorial e Conservação da Biodiversidade e Doutoranda em Língua, Cultura e Sociedade na Universidade Zambeze (UniZambeze) e, funcionária, docente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanidades - UniZambeze

I. INTRODUÇÃO

Espera-se com o artigo, espelhar a génese da confiança no processo de tomada de decisões nas organizações públicas e ilustrar as possíveis implicações para as organizações bem como nos profissionais laborais, fundamentalmente em actos administrativos como cargos directivos.

Um dos grandes desafios da função pública nos últimos tempos, tem sido as nomeações constantes “momentâneas” e as exonerações massivas dos profissionais. A nível das organizações públicas, assiste-se as mudanças contínuas; a rotatividade ou a mobilidade dos profissionais, sem no entanto, a justa causa que leva o gestor a praticar tais actos.

A rotatividade inter-departamental é fundamental e é sabido que de certa forma, contribui para que o colaborador conheça não apenas a missão do departamento em que foi afecto, mas a missão de uma organização no seu todo. Por outro lado, a mobilidade ou transferência é razoável, na medida em que depende da forma como a organização acolhedora possa induzir a esse colaborador nos termos do artigo 21, números 2 e 3 do EGFAE.

Todavia, é de praxe que esses actos administrativos constituem *ímpu*t para um novo dinamismo na organização. E é sabido que a Administração Pública caminha progressivamente com os seus objectivos para o alcance do nível de “excelência”.

Constitui ainda praxe, que a pesar da existência de instrumentos que regulam os actos administrativos, sempre que haja movimentação nas hierarquias, se faça reflectir à base, ou seja, um gestor recém-nomeado logo que toma a posse, sente a necessidade de preencher o seu órgão directivo com colaboradores da sua confiança, sem, no entanto, a observância de outros suportes adjacentes (competência técnica para o cargo a exercer). Consequentemente, vimos o afactamento maciço dos colaboradores; as insatisfações; o desequilíbrio emocional e institucional.

Da pesquisa feita em torno da matéria e de acordo com Zeca (2020), em Moçambique, existem muitos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto de Estudos Económicos e de Desenvolvimento (IESE) (Brito 2007-2011; Forquilha, 2017), nos quais são discutidas temáticas ligadas ao comportamento político, participação política, abstenção, descentralização ou ainda as instituições do poder político.

No entanto, o artigo que nos propusemos apresentar tem a sua abordagem no mesmo foco, confiança política no contexto de tomada de decisões, nas organizações públicas em Sofala, fundamentalmente para cargos directivos. A questão prende-se pelo facto de não existir

um indicador que permita mensurar o nível de confiança dos colaboradores aos superiores hierárquicos.

Queríamos levar o leitor a uma percepção mais concisa em torno da génese da confiança quanto aos cargos directivos. Nas instituições públicas, em Moçambique, este fenómeno acontece porque está coberto de legislação. Portanto, as nomeações e cessações de cargos tem a sua cobertura no Estatuto Geral de Funcionários e Agente do Estado. Porém, não existe uma separação entre os cargos em comissão e os de confiança, como em muitos estudos mostraram.

É de lei ainda que quem é nomeado, deve lealdade a quem o nomeou. Aliado isso, esse gestor é revestido de poder discricionário. Entretanto, interessa-nos neste artigo, ilustrar os mecanismos usados para esse efeito por um lado, e por outro, buscando reflectir o percurso das instituições públicas face esse fenómeno.

Busca-se também uma reflexão científica em tono da génese da confiança no contexto de decisões à cargos directivos em Moçambique, tendo em conta que nos últimos momentos, julgamos que a questão de meritocracia tem sido posta de lado, ou em segundo plano. Para isso, será uma abordagem mista, tendo em conta que serão colectados e trabalhados os dados por meio de entrevistas e questionários a três organizações públicas.

E porque o artigo é embasado em torno das questões da confiança política numa sociedade democraticamente “teórica” onde desde a Independência foi regido por um único partido político no poder, Frelimo, serão aqui discutidos alguns conceitos que permitirão fundamentar as conclusões a serem apresentadas: decisões políticas; instituições públicas e confiança política.

Em termos metodológico o artigo poderá privilegiar primeiro, o uso da revisão bibliográfica, complementando-a com uma análise descritiva tendo em vista, aprimorar o nível de confiança inter-pessoal (colaboradores gestor e vice versa e colaborador-colaborador) nas organizações públicas.

1.1. Pesquisa bibliográfica

1.1.1 – Confiança política em cargos directivos

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes (Chiavenato, 2003).

O campo de decisão é vasto, entretanto, nos momentos actuais as decisões mostram uma tendência eminentemente de carís político, na medida em que a política, superar a técnica.

Se observarmos as organizações públicas como um sistema burocrático, como afirma o Simon (1979), estaríamos admitir que o gestor toma diversos tipos de decisões, por exemplo, de contratar funcionários; de autorizar ou indefirir diversas licenças; de autorizar as despesas públicas e receitas, entre outras de carís burocrático. No entanto, dependendo da aliança, compaixão, aproximação, atitude do gestor, pode criar espaço para que em todo e quaisquer acto a praticar, possa sofrer influência de diversas dimensões.

Entretanto, estando num regime político em que a desconfiança pelo outro é maior, por um lado e a diversidade das organizações políticas; a competitividade em cargos directivos e a pressão política do outro lado, não sobra espaço para que esse gestor no poder, possa agir de forma livre e com a consciência tranquila, consequentemente, assisti-se os gestores em julgamentos, encuralados de dívida que nem ele mesmo consegue explicar a sua origem.

Com tudo isso, uma análise crítica nos leva a reflectir o quão é ganansioso ser gestor hoje e, ao mesmo tempo, se vale a pena gerir para acabar marginalizado. Todavia, como nos referimos acima, que as decisões actualmente mostram-se tendenciosas, vamos abordar esse conceito com postulados de Macamo (2016).

Este autor afirma que em Moçambique a longo ou médio prazo, poderá causar dois problemas, nomeadamente, o problema institucional que tem a ver com recursos e o segundo, ético que tem a ver que a moral da sociedade.

Defende o autor que existe a crença na ideia de que certos cargos públicos devem ser ocupados por pessoas da confiança do gestor no poder, e o artigo 41 do EGFAE faz menção a isso. O autor levanta a questão de confiança institucional, observando o aparelho de Estado como algo que deveria funcionar na base de regras claras com as legislações existentes, porém, na sua óptica, o poder discricionário abre espaço para desconfiança ao aparelho de Estado. Melhor, a insistência em trabalhar apenas com aquelas pessoas a quem se confia sugere falta de confiança na objectividade do aparelho de Estado e leva, até, a supor que o líder e a sua equipe de confiança queiram trabalhar à revelia dessas regras. (Macamo, 2016)Assiste-se ainda, muita gente que participa em discussões sempre em defesa das suas cores partidárias ou contra as cores que odeia, consequentemente, são indicadas pessoas erradas em lugares que não os compente. (*Idem*) Ou seja, “todo aquele que não pensa como eu, não inspira confiança, logo, não lhe pode ser confiado nenhum posto”. Expressão que abunda em senso comum nos dias de hoje.

Esta maneira de pensar e de fazer as coisas, segundo Macamo (2016), e o senso comum, pôde ajudar a promover o seguidismo, o famoso lambe-botismo e a total ausência de crítica ao chefe na medida em que a crítica, por mais construtiva que possa ser, será sempre vista como afronta e desvio de objectivos. Tudo isto, pode contribuir para tirar a política do contexto institucional e colocá-la na informalidade das relações pessoais, maquinações partidárias, etc. o que transforma o sistema político numa gigantesca rede neo-patrimonial. (Macamo, 2016)

Isso, segundo os estudos de Macamo (2016), pode a curto prazo, dar tensão ao chefe, mas a longo prazo torna-o impotente, pois governar passa a ser a gestão destes arranjos todos, cuja complexidade cada vez mais torna difícil na medida em que se vai ultrapassando. Não querendo discordar com a ideia deste autor, assiste-se hoje o chamado gestão sob “jogo de cintura²” ao que de certo modo cria implicações no gestor face a fiscalização por parte dos órgãos de tutela administrativa.

Defende este autor que a solução deste problema não depende apenas do gestor diminuir o recurso à confiança política, sim, depende também de as pessoas terem a coragem de dizer “não” quando o interesse público está em jogo. Afirmção verdadeiramente verídica e de salutar, se os nossos gestores formatassem as suas mentes nesse sentido.

Reativamente ao problema ético, o autor defende que surge na medida em que se torna necessário justificar uma decisão tomada em prol do bem público. Exemplo disso, assistiu-se em Sofala, no ano (x), onde perante um comício popular, um gestor público foi destituído publicamente do seu cargo em virtude de constatação de uma anomalia na sua área de trabalho. Logicamente que feriu um dos seus direitos, o de ser ouvido, como reza o EGFAE, alínea l) do artigo 66.

A mensuração de autoridades no contexto de decisão, ou seja, as decisões que são tomadas por cima de outra decisão, tendem nos ultimos tempos a crescer. Todavia, na função pública existe uma estrutura hierárquica de poderes. Existe também instrumentos aprovados para a desconcentração de competências, porém, vezes assiste-se decisões que são tomadas arbitrariamente. Consequência disso, vemos a máquina burocrática a “escangalhar-se” ou “doente” ou ainda o “xigunfucracia”³ como Macamo (2016), faz referência.

² Movimentação de recursos financeiros principalmente de uma rubrica a outra de forma a atender as necessidades de momento

³ Fenómeno que vai emperrando as coisas, criando atritos desnecessários e comprometendo o bem público que cada vez mais cai fora do campo de visão da política.

Observa-se o nº4 do artigo 63 do EGFAE, ordens excepcional como as que são dadas verbalmente. Pese embora o mesmo dispositivo afirmar que “pode o funcionário ou agente do Estado solicitar que para a salvaguarda da sua responsabilidade, lhe seja transmitida por escrito” é um caso que carece de reflexão no nosso entender, na medida em que é preciso se perceber como essa decisão “verbal” foi tomada, as implicações dela face ao funcionário visado e para o interesse público, queríamos referir aqui o aspecto emocional.

Admais, é fundamental que todas as decisões sejam tomadas por escrito e constitui um dos princípios que julgamos nos momentos actuais mostrar-se uma tendência de inobeservância por um lado e, por outro, que não seja a merecê do visado a tradução à escrito.

1.1.2 - A cor partidária e etnocentrismo

Muito se fala que a cor partidária é nos últimos tempos, um dos elementos chave para o desenvolvimento de actos administrativos, fundamentalmente os cargos directivos, daí, comungar os mesmos ideais políticos é nos dias de hoje, factor de confiança, como por exemplo, o regime político em vigor no país, desde 1994 (multipartidarismo) apesar disso, o país é governado pela Frelimo, assim, todos os membros e dirigentes do governo são nomeados entre aqueles que comungam os ideais partidários da Frelimo.

Admais, a governação da província de Sofala, num determinado período (x), segundo pesquisas feitas, pelo menos 100% dos seus membros se não todos, comungavam os mesmos ideais políticos, da Frelimo.

De referir que esta não é uma situação restrita a Frelimo, com a descentralização do poder local, alguns partidos da oposição assumiram o governo das autarquias e assistimos os membros que compõem o seu governo são nomeados por confiança política do partido vencedor. Um caso elucidativo, são as polémicas exonerações e nomeações no município de Nampula quando houve a alternância governativa da FRELIMO para o MDM que obrigou a Ministra de Administração Estatal e Função Pública assumir um valente papel de árbitro para se fazer cumprir a lei.

Um líder sob a influência do poder político, pode considerar todo aquele que não faz parte da sua égide cultural de incompetente, daí que as suas nomeações para os cargos directivos são confiadas a elementos da sua cor partidária. Por exemplo, a quando da alternância governativa do Edil Chivavisse Muchangaze para Daviz Simango, viveu-se na cidade da Beira, um clima de agitação, na medida em que testemunhou-se a mudança de gestão

política do Município, uns que não comungavam a mesma cor partidária e, ou ainda etnia NDAU, eram transferidos para prestarem serviços em outros locais, como as casas mortuárias, ou simplesmente acabavam marginalizados.

Outros ainda encontravam formas de sobreviver a pressão por via de absentismo político, bastava, no entanto, dispor da mesma etnia. Entretanto, quando o etnocentrismo joga um papel decisório na confiança para nomeações a cargos directivos as consequências são mais graves, pois o líder rejeita, exclui as outras etnias.

1.1.3 - Afinidade no contexto de cargos directivos

Os laços familiares, proximidades, parentesco, nepotismo, favoretismo também tem influenciado na tomada de decisão para cargos directivos. Por exemplo, apesar de alguns instrumentos normativos da função pública, como o EGFAE, na sua alínea g) do artigo 61 preconizar que é preciso combater todas as manifestações de abuso de poder, nepotismo, patrimonialismo, clientelismo e todas as demais condutas que constituem ou traduzam desigualdade ou favoritismo no tratamento em relação aos funcionários, é comum verificar-se algumas evidências, na medida em que os cargos directivos são vistos como oportunidades para resolver questões sociais.

Segundo senso comum em Sofala, no período de vigência do gestor (y) cujo a identidade por questões ética e sigilosa não nos importa mencionar, no gozo do seu poder discricionário, tinha no seu quadro de pessoal a sua cunhada, irmã da esposa, como gestora ou governanta da sua residência protocolar.

Temos ainda, a governação de Daviz Simango, no município da Beira em que os “Simangos” eram denominadores comuns nos sectores chaves, primo, sobrinho e afilhado até ao momento em que o partido tem como presidente eleito, Lutero Simango.

1.1.4 - O regionalismo e tribalismo

Analisaremos estes dois aspectos partindo de cartas publicadas em jornais. Portanto, uns mais antigos e outros recentes, com o intuito de mostrar aos leitores a génese desses fenómenos e a dinâmica com que se está a caminhar nos dias de hoje.

Todavia, iniciaremos com a publicação mais antiga, de 2008. Jornal Magazine Independente, número 49 do dia 12 de Março de 2008, artigo da autoria de Rocha E.P.G (2008). Na sua manchete, Rocha afirma que o Governador de Niassa, [A], por sinal um changana,

natural de Gaza que por questões ética e sigilo, apresentamos por letra, estaria privilegiando determinadas tribos na distribuição de posições de prestígio (político, económico e social) em detrimento de outras, fomentando, assim, o tribalismo na província.

O jornal refere ainda que o Governador “recrutava” do sul do país quadros da sua tribo changana para dirigir Niassa uma província nortenha, como que se em, Niassa não houvessem pessoas qualificadas, isto era um autêntico sinal de tribalismo que se vivia naquela província.

Um exemplo disso, pode se verificar no quadro da gestão municipal da Beira, com cerca de 73% de vereadores de etnia Ndau, até ao momento da pesquisa, isso faz com que esta tribo tenha primazia em detrimento de outras que compõe o mosaico cultural da cidade da Beira.

Ora em algum momento, para a nomeação de cargos de chefia, alguns líderes são motivados pelo tribalismo a semelhança do caso descrito na manchete do jornal, a ser verdade o aludido Governador quis proceder de melhor maneira nomeando pessoas da sua confiança, todavia “peca” quando esta confiança é influenciada pelo tribalismo.

Rocha vai mais adiante afirmando que mais do que uma questão de exclusão com base na tribo, trata-se de uma questão de, num contexto de escassez, aceder a recursos, ao Estado, e para elucidar faz referência ao caso dos Macuas de Cabo Delgado, que se queixavam da predominância dos Macondes no seio do Estado. Recordar que uma das questões levantadas pelos macuas era que, se todos os postos no aparelho do Estado eram ocupados pelos macondes, onde iriam os macuas “comer”?.

Segundo jornal, a carta de Moçambique de 2011, que fala de alguns desafios em torno do tribalismo e regionalismo, por via de grandes individualidades em Moçambique.

Começando por afirmar que o tribalismo e regionalismo tem sua origem a quando da criação da Frelimo em 1962 segundo o jornal acima referido. Com isso, pretendia-se construir um imaginário da nação moçambicana, como forma de combater as diferenças étnicas e tribais. No entanto, segundo a mesma fonte, a Frelimo procurou organizar os seus destacamentos, aglutinando indivíduos proveniente de diferentes regiões do país, como fortalecimento do conhecimento mútuo e cultivo de solidariedade.

Segundo a fonte, o projecto político da Frelimo visava a partilha conjunta, cancelando qualquer tentativa tribalista, racial ou regional que sempre esteve eminente desde 1962. Foi

nesse imaginário que em 1977 no III Congresso da Frelimo decidiu-se empreender a ofensiva o xiconhoca⁴ e foi nesse deciderato que Sérgio Vieira, em 1978, afirmava:

[... eu deixei de desprezar aquele por ser changana, porque é maconde, porque é ajawa, que ninguém,...começa-se a enterrar nesta nação de que do Rovuma ao Maputo, somos um só povo. Não há tribo pequena e nem grande, não há tribos, somos povo moçambicano].

O banir da política de tribos, não visava apagar as diferenças étnicas, mas representava a vontade de promover uma unidade nacional que neutralizasse todas as tentativas particularistas e localista. Esforços foram desenvolvidos e até ao momento ainda assiste-se isso, dentro da Frelimo, discursos dos nossos dirigentes vincando com muita firmeza a questão de unidade nacional. Admais, constitui regra em políticas partidária da Frelimo, combater o tribalismo e regionalismo, rumo à unidade nacional. (*Idem*)

Relativamente as instituições públicas, segundo a mesma fonte (carta de Moçambique), o regionalismo e tribalismo é marcado pela presença massiva de governantes provenientes do sul de Moçambique em muitas províncias do centro e norte, desde o primeiro mandato do presidente Chissano.

Com isso, segundo a fonte, assiste-se a pressão feita pela Frelimo para que a governação de cada província estivesse nas mãos dos locais, fruto das reivindicações de vários partidos da oposição que lutaram em prol da exclusão ao poder baseada em questões étnicas. Isso permitiu, que se introduzisse o pacote de descentralização que culminou com a última revisão da constituição que tinha como pano de fundo acesso a governação e, actualmente, em discussão a outra revisão por via de adiamento das eleições distritais.

Segundo Chichava citado na carta de Moçambique de 2011, questões tribal e regional sempre dominaram a governação em Moçambique, factor que vem propiciando o surgimento de um ambiente generalizado de desconfiança e radicalização de conflitos, citando ainda, Severino Nguenha, esses problemas são decorrentes do erro histórico que a Frelimo não consegue remediar desde que assumiu o poder.

A refereida fonte afirma também que o problema de regionalismo e tribalismo para além de criar crise humanitárias, aumenta a disfuncionalidade das instituições públicas, enquanto agente impulsionador do nepotismo, amiguismo, corrupção e impunidade alimentado pelo espírito de “its our to eat”⁵.

⁴ Figura com resquílio do colonialismo e regionalismo

⁵ É a nossa vez de comer. Acrescentaria a essa frase, é a oportunidade de melhorar a vida

Segundo essa fonte, a generalização do regionalismo na governação constitui um verdadeiro entrave à prosperidade do país; estagnação da economia; terrorismo religioso; consolidação da corrupção, subornos e exclusão social como consequência da fragilização do Estado (carta).

O terceiro e último jornal é de autoria de Egidio Vaz, em Abril de 2016, Moçambique Terra Queimada. Este autor partilhou o seu sentimento em torno do fenómeno que foi alvo de muitas críticas de diversos ambitos, quando afirmava:

[... hoje, senti na pele o poder do regionalismo, do tribalismo e da discriminação baseada na orientação ideológica. A TVM, não foi capaz de transmitir o enterro do Dom Jaime Pedro Gonçalves, Arcebispo Emérito da Igreja Católica. Tal aconteceu porque a direcção da TVM é feita de gente regionalista, é uma questão de preconceito].

Procurou ainda mostrar a sua indignação com o fenómeno ao se expressar o seguinte: *Quando uma televisão pública consegue transmitir em directo um casamento de um chamanculo ou aniversário do antigo Presidente da República e simplesmente não consegue um evento da magnitude acima referida, uma figura que foi obreiro da paz, nada mais a dizer, se não confirmar o complexo tribalista e regionalista que opera nas mentes daqueles dirigentes e termina, firmando que, o conceito de chingondo é real, infelizmente.*

Outrossim, importa-nos trazer outro exemplo. Durante décadas, o país e a Frelimo, foi sempre dirigido por presidentes oriundos da província de Gaza, consequentemente, ser do sul do país era uma condição privilegiada em detrimento dos “chingondos” do norte do rio Save. E nos últimos tempos, as coisas tendem-se mudar, assiste-se a zona norte assumir o poder político. Mas como a regra não falha, vemos também o elenco que é constituído para a sua governação, o peso bruto cairá, de certo modo para os de zona norte ou centro, dessa maneira, não poderá colocar em causa a política de unidade nacional?

Ademais, a governação de Sofala num determinado período (x), 67% dos membros do governo provincial eram da zona centro, ou seja, Manica, Sofala, Tete, Zambézia e Nampula. Isso permitiu concluir que sempre que um dirigente ascende a cargos políticos, têm a tendência de movimentar o quadro profissional encontrado e, preencher de pessoal da sua confiança.

1.2. - Pesquisa de campo

A pesquisa desenvolveu-se em três instituições públicas, duas sedeadas na Província de Sofala e uma na cidade de Quelimane – Zambézia. De referir que todas as entrevistas foram feitas no ano de 2022 e, constituíram alvos do nosso questionário, funcionários em exercício de cargos de chefia e exonerados conforme ilustra o quadro abalixo.

Funcionários em exercício de cargo de chefia	
Entrevistado (1)	Questionário 1: Experiência profissional em cargos de Direcção, Chefia e de Confiança
	Os funcionários não atingem as suas expectativas quando ascendem um cargo, porque imediatamente, por algum motivo são afastados, a confiança que é conquistada com o superior hierárquico esgota.
	Questionário 2: Experiência Profissional- tempo de serviço prestado ao Estado
	Hoje costumamos ver por exemplo no sector da saúde, chefes que são indicados responsável para um determinado sector ou área, primeiro, são muito novos em idade, depois muito novos no Estado. Esses devem ser muito mais cautelosos porque no Estado existem funcionários que estão a mais tempo e não tiveram oportunidade de estudar e aumentar o seu nível académico, mas com um desempenho profissional incrível.
	Questionário 3 : Critérios usados para as nomeações e exonerações em cargos directivos
	Os critérios que são usados para o preenchimento de cargos directivos que conheço e que é mais conhecido é a bíblia dos funcionários públicos, o EGFAE e o respectivo REGFAE.
Entrevistado (2)	Questionário 1: Experiência profissional em cargos de Direcção, Chefia e de Confiança
	Antigamente os cargos de direcção e chefia era respeitado e quem ascendia ao cargo eram pessoas com respeito e dignidade. Agora, vemos “crianças” sem maturidade para o cargo que lhe foi confiado, consequentemente, há muito desrespeito na função pública entre funcionários e, as vezes com os superiores hierárquicos quando, esses descobrem a desigualdade de nível académico.
	Questionário 2: Experiência Profissional- tempo de serviço prestado ao Estado
	Hoje nós os mais antigos no aparelho de Estado, por não ter ido a escola aumentar o nível e carreira, estamos sujeitos a ser mandados com os mais novos. Mas aceitamos a evolução, agora as coisas funcionam assim mesmo. Quem não vai a escola, deve encontrar outro caminho para conquistar confiança no trabalho.
	Questionário 3: Critérios usados para as nomeações e exonerações em cargos directivos
	Alguns gestores pautam pela actitude negativa quando assumem cargos de chefia. Logo que toma posse começa a “varrer a casa”, todos aqueles que faziam parte de quadro de confiança do seu antecessor para este, não serve, independentemente da experiência profissional na área. Temos assistido com isso, exonerações maciças que nos leva a questionar se quem não serve é o gestor impossado ou são os quadros que uma vez serviram à instituição.
	Questionário 1: Experiência profissional em cargos de Direcção, Chefia e de Confiança
	Ser chefe agora deve militar no mesmo partido político, ou ser da mesma região, basta falar a mesma língua, você tem acesso as vagas. Outra coisa que temos vivido nos últimos tempos é que um funcionário pode de um momento para outro cessar funções, basta a pessoa que lhe indicou para ficar naquele cargo ser movimentado. Isso tem criado muita insatisfação e desequilíbrio para muitos funcionario. Admais, não me orgulho ser chefe actualmente porque esses cargos têm “donos” os que se confiam como chefes eternos, os que não medem esforços para atingir um determinado cargo na função pública, os lambe-botas políticos entre outros. Hoje contam-se números de funcionários que ascenderam cargos de chefia por mérito técnico.

Entrevistado (3)	Questionário 2: Experiência Profissional- tempo de serviço prestado ao Estado
	Ser chefe não custa, basta aproximar o seu superior hierárquico e fomentar “foteca” de modo a agradar ou estragar a imagem daquele que se encontra no sector em que você pretende ocupar, daí o chefe passa a confiar mais em você, essa é a “arma” mais fácil de subir, depois, vais conquistar a técnica com o tempo.
	Questionário 3: Critérios usados para as nomeações e exonerações em cargos directivos
	Critério conjugado, ou seja, confiança política e técnica.
Funcionário exonerado das funções de chefia	
Entrevistados	Questionário 1: Experiência profissional em cargos de Direcção, Chefia e de Confiança
	Ultimamente não se faz plano para a sua progressão na vida social e profissional com benefício a cargos de chefia, porque somos “maliete” os cargos não duram muito tempo, também não permite equilibrar o que você conquistou no exercício desses cargos, por exemplo, eu trabalhei somente seis meses, quando estive a tentar me estabilizar e familiarizarme na função que desempenhava, de repente, fui exonerado e fiquei a espera do visto do tribunal em casa, porque no serviço era temido ou já era um estranho.
	Questionário 2: Experiência Profissional- tempo de serviço prestado ao Estado
	Eu era o funcionário mais velho da instituição. Quando meu chefe tomou posse disse que queria fazer mudança e queria pessoas mais flexíveis com domínio de tecnologia. Eu fiquei com dúvida, o EGFAE me dá direito ao treinamento profissional para área desejada e, porquê esse chefe não optou por esse caminho! Mas conclui que eu não fazia parte da equipe da sua confiança.
	Questionário 3: Critérios usados para as nomeações e exonerações em cargos directivos
	Os critérios usados para nomear pessoal são cobertos por EGFAE, mas existe outro mecanismo que os nossos líderes usam acrescentando os que estão no EGFAE, como por exemplo, consulta à instituição política, nomeações com recursos a fofocas ou marginalização de um em detrimento do outro da sua afinidade.

Fonte: autora/2022

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo poderá levar o leitor a compreensão de tudo quanto é desafiador ao gestor público tomar decisões em torno de actos administrativos como as nomeações e, consequente exonerações de cargos directivos.

Outrossim, pese embora esses actos administrativos estejam devidamente regulamentados, presume-se que os instrumentos relativos a esses actos, abrem espaço para que o gestor se sinta amarrado às pressões políticas, através de poder discricionário, que o leva à agir para além do que está regulamentado.

Assiste-se hoje atitudes arrugantes, abuso de poder entre outros fenómenos que julgamos estar associado à confiança política; o regionalismo; o tribalismo e, o nepotismo, na função pública moçambicana.

Assiste-se ainda o desequilíbrio emocional e profissional por parte dos funcionários públicos, como reflexo da condução dos actos administrativos tidos como sensíveis aos funcionários. Por fim, pretende-se uma reflexão científica em torno de poder discricionário coberto ao gestor público face a escolha e restrição de acesso a cargos públicos e, ao mesmo tempo, a reanálise do preconizado no nº4 do artigo 63 do EGFAE.

BIBLIOGRAFIA

- Carta de Moçambique ao leitor (2011). *A problemática do tribalismo e regionalismo na governação em Moçambique: a Frelimo numa encruzilhada*;
- CHIAVANETO, Idalberto (2003) - *Introdução à Teoria Geral da Administração*
- Estatuto Geral de Funcionários e Agente do Estado, aprovado pela Lei nº4/2022 de 11 de fevereiro.
- MACAMO, Elisio (2016) –*Confiança política, in Moçambique Terra Queimada*, <https://rb.gy/2og2s6> acessado a 21/06/2023
- ROCHA, E. P. G (2008). *O que é Etnocentrismo*, Editora Brasiliense
- SILVA, Carolini, Gabriel da (2017). *Confiança política e qualidade da democracia: um debate teórico sobre o desempenho institucional*.
- SIMON, H. A. (1979): *Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Vaz, Egidio (2016). *Moçambique Terra Queimada*, <https://rb.gy/1xaofk> acessado a 23/06/2023
- ZECA, Kátia Sara Henriques Xavier (2020). *Confiança no Poder Político e nas instituições governativas em Moçambique: 2014-2018*