

AP 83

2004

Tema: GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS - A MUDANÇA DA CARREIRA NO SISTEMA DAS CARREIRAS E REMUNERAÇÃO APÓS-GRADUAÇÃO: O CASO DOS DOCENTES DO ENSINO PRIMÁRIO DOS DISTRITOS DA MATOLA E BOANE, NA PROVÍNCIA DO MAPUTO.

Trabalho do fim do curso para obtenção de licenciatura em
Administração Pública

Departamento de ciência Política e Administração Pública

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Universidade Eduardo Mondlane

Por: Lourino Rafael Bonzo

Supervisor: dr. Euclides A. R. Rangel

Visto
Euclides A. R. Rangel
08.10.04

Maputo, Setembro de 2004

U.E.M. - DFICS
R. F. 4483
DATA 14 / 09 / 05
AQUISIÇÃO oferta
COTA

Declaração

Declaro por minha honra que este trabalho do fim do curso, supervisionado pelo dr. Euclides A. R. Rangel, para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública, é da minha autoria e nunca foi apresentado para este ou qualquer grau. Ao longo do relatório ou texto, há referências bibliográficas e fontes que utilizei, como resultado da pesquisa que levei a cabo.

Por: Lourino Rafael Bonzo.

Dedicatória

Dedico o presente trabalho ao meu irmão, Sebastião Manuessa Cumbane, pelo seu sacrifício em prol da minha escolarização inicial, janelas que me serviu de trampolim para a conclusão deste curso.

Agradecimentos

O homem é um ser social e quando isolado é como um corpo sem um dos membros. Em tudo que faz precisa da colaboração dos outros. O presente trabalho mereceu atenção de mais pessoas a quem devo os meus agradecimentos.

Agradecimento especial vai ao meu supervisor, dr. Euclides Rangel, pela sua contribuição físico-mental e científico para tornar possível e aceitável este trabalho.

São também agradecidos, o sr Lázaro Saveca, que tanto se empenhou na computarização de dados, os colegas da Faculdade e do serviço, em especial Lígia Zaqueu pela sua ajuda durante o curso, às Direcções, do Ex-Instituto de Educação Física, do Instituto do Magistério Primário da Matola e da Escola Secundária da Zona-Verde, que souberam consiliar o meu horário laboral com o da Faculdade, até terminar o curso. Igualmente agradeço a Direcção da Faculdade de Letras e Ciências Sociais pela sua intervenção pontual nos problemas que infligiam os estudantes ao longo do curso.

Agradeço também à minha família, em especial a minha esposa Angélica Faustino Cumbe, que soube me resgatar no meio de tantas dificuldades, até ao fim do curso.

À minha mãe Celina C. Massuque e a cunhada Adelina C. Matsimbe, os meus abraços especiais por terem permitido que o meu tempo infantil fosse ocupado pela escola e não somente em trabalhos caseiros e pastorícia de gado.

MAais ainda agradeço ao chefe do Departamento dos Recursos Humanos da DPE, aos técnicos ligados aos recursos humanos e a área administrativa das DDEs, aos directores e seus adjuntos e aos professores das escolas abrangidas pelo estudo.

Engrato seria se me esquecesse de endereçar meu obrigado aos meus filhos que, no meio da sua inocência e garotice, às vezes, entendiam que a ausência do meu carinho a eles devia-se a minha ocupação efectiva em trabalho e curso em busca duma identidade social.

Lista de abreviaturas

SCR – Sistema de Carreiras e Remuneração
EGFE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
MINED – Ministério da Educação
DPE – Direcção Provincial de Educação
GP – Governo da Província
DPPF – Direcção Provincial de Plano e Finanças
DPAC – Direcção Provincial de Apoio e Controlo
DRH – Departamento de Recursos Humanos
DDE – Direcção Distrital de Educação
SNE – Sistema Nacional de Educação
TA – Tribunal Administrativo
VTA - Visto do Tribunal Administrativo
EGRSP – Estratégia Global da Reforma do Sector Público
IMAP - Instituto do Magistério Primário
IAP - Instituto de Aperfeiçoamento dos Professores
ADPP - Escola de Formação de Professores
EPC - Escola Primária completa que lecciona 1º e 2º graus
A5 a A24 - Docentes que pediram anonimato.
6ª+1 ou 7ª +3 anos - Habilitações literárias mais anos de formação
profissional

D. Ef - Docentes Efectivos(do Aparelho do Estado)

Docentes N₅ e N₄ - Carreiras nas carreiras específicas da Educação

Q1 a Q3 - Quadros 1, 2 e 3

Resumo

O presente trabalho tem como objecto de estudo, **a mudança de carreira no SCR: O caso dos docentes efectivos do ensino primário dos distritos da Matola e Boane na província do Maputo, no período de 2001 a 2004.**

O estudo surge na sequência do problema segundo o qual o SCR, desde a sua introdução em 1999, não satisfaz cabalmente as expectativas dos docentes. Apontam-se como causas dessa insatisfação a falta de progressão pelo tempo de serviço (3 anos) e mudança de carreira após-graduação num processo moroso culminando com a desmotivação dos docentes do ensino primário. Por sinal este problema afecta também os docentes de outros níveis de ensino, daí a necessidade do estudo para em seguida sugerir alternativas para sua superação.

Para o estudo recorreu-se à pesquisa bibliográfica onde foram usadas as fontes primárias (obras) e secundárias (regulamentos, Decretos e Diplomas Ministeriais). Igualmente fez-se o estudo de caso, onde foram usados como métodos a entrevista semi-estruturada para a recolha de dados e análise qualitativa dos resultados da pesquisa e do seu conteúdo.

Os resultados do estudo revelam que o SCR ainda não satisfaz cabalmente as necessidades dos docentes e provoca neles desmotivação no trabalho. A permanência na mesma carreira após-graduação por um tempo indefinido, por falta do cabimento orçamental aliado ao burocratismo que se verifica no processo de mudança de carreira é um dos grandes problemas levantado no estudo do caso e o mesmo decorre da ineficiência na implementação do SCR por parte das estruturas administrativas.

Índice

Capítulo I - Introdução	1
1.1 – Relevância do tema	2
1.2 - Contextualização	3
1.3 - Caracterização da Direcção Provincial e Distrital de Educação ...	6
Capítulo II - O problema e a pergunta de partida	7
2.1 – Hipóteses	7
2.2 – Descrição da amostra	8
2.3 – Metodologia do trabalho	9
2.4 – Dificuldades encontradas	10
Capítulo III - Enquadramento teórico	11
3.1 – A teoria de motivação/higiene de Herzberg	13
3.2 – O modelo contingencial de V. Vroom	13
3.3 - Conceptualização	15
Capítulo IV Apresentação dos resultados	21
Capítulo V – Análise e interpretação dos resultados	33
Capítulo VI - Conclusão	40
6.1 – Recomendações	41
Anexos	

Bibliografia

Capítulo I - Introdução

O presente estudo enquadra-se na gestão dos recursos humanos e com maior enfoque na mudança de carreira dos docentes do ensino primário do 1º grau, após-graduação: O caso dos docentes dos distritos da Matola e Boane na província do Maputo, no período 2001 a 2004.

A razão do estudo prende-se no facto da alegada demora no processo de mudança de carreira aos docentes graduados, decorrente da ineficiência na aplicação do SCR e do burocratismo desde a previsão do orçamento para o efeito até ao último passo na tramitação de documentos referentes a essa mudança.

Tomando em conta que o SCR foi introduzido para melhorar a prestação de serviço pelos funcionários do Estado, incluindo os docentes, além de estabelecer um sistema justo da sua progressão, assim como da mudança de carreira, antes não havido, urge estudar as inquietações daqueles docentes graduados.

Constituem objectivos do estudo:

Gerais

compreender como é feita a mudança de carreira dos docentes efectivos e identificar os requisitos necessários para a mudança de carreira; Contribuir no sentido de influenciar aos órgãos centrais, provinciais e distritais para agilizarem o processo da mudança de carreira aos docentes graduados.

Específicos

Analisar o impacto do SCR, sobretudo a mudança de carreira após-graduação, na motivação do docente efectivo como elemento preponderante para o desenvolvimento da Educação; Analisar a eficácia e eficiência dos procedimentos administrativos inerentes a mudança de carreira profissional dos docentes efectivos após-graduação.

Na prossecução do estudo recorreu-se às teorias motivacionais, particularmente às de V. Vroom e de Herzberg, por priorizarem uma série de incentivos como a promoção, dinheiro, reconhecimento social e outros elementos para a motivação dos funcionários, aliás, actualmente, a grande aposta das organizações modernas está direccionada no desenvolvimento dos seus objectivos ou da sua missão, através da motivação dos seus funcionários. A Educação não foge desta regra e a compreensão dos problemas que afligem os professores, no exercício das suas funções, é possível com recurso às teorias motivacionais no seu estudo.

O trabalho apresenta seis capítulos, nomeadamente:

O primeiro capítulo, que apresenta a introdução contendo o objecto, os objectivos do trabalho, a relevância do tema e contextualização; O segundo capítulo integra o problema e a questão de partida, as hipóteses, a amostra e a metodologia do trabalho; O terceiro compreende o enquadramento teórico contendo as teorias, os conceitos e os requisitos necessários para mudança de carreira; No quarto capítulo faz-se a apresentação dos resultados do trabalho do campo; No quinto capítulo procede-se a análise e interpretação dos resultados apurados no capítulo anterior, e finalmente no sexto capítulo, apresenta-se a conclusão e recomendações. Em anexo vai o guião de perguntas aplicado aos docentes e Departamento dos Recursos Humanos e anexos 1, 2 e 3, além das referências bibliográficas.

1.1 . Relevância do tema

Os docentes do ensino primário recebem a criança que ingressa na escola pela primeira vez e moldam nela, conhecimentos de leitura e escrita, numa segunda língua, que não seja a primeira (materna). Os docentes do ensino primário fazem parte desse grande grupo empenhado na transmissão de conhecimentos científicos, que aquando da introdução do SCR, foram enquadrados nas carreiras mais baixas (nas carreiras específicas da Educação) devido ao seu nível académico igualmente baixo (nível básico).

Em 2001, o governo, através da Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP), começou a implementar, no país, a Reforma do Sector Público, cujo desafio principal está na mudança da cultura, atitude e de comportamento dos funcionários públicos. Advoga-se ainda na reforma, a garantia da prestação de serviços orientados aos resultados e com enfoque ao cidadão (Estratégia Global de Reforma do Sector Público – EGRSP, 2001). O sucesso da implementação das referidas reformas pressupõem quadros qualificados e motivados no exercício das suas funções. Assim, a mudança da carreira dos docentes que se graduam seria uma forma da sua motivação para o alcance dos objectivos pretendidos, tanto na reforma como no próprio Sistema das Carreiras e Remuneração em vigor.

É também relevante na medida em que o problema em estudo, não só afecta aquele grupo-alvo, como também os funcionários do Aparelho do Estado em geral. Assim, encontradas as causas

da morosidade na mudança de carreira, as respectivas recomendações beneficiarão os de mais funcionários nas diversas carreiras é, doravante a melhoria da qualidade de ensino na proceussão das políticas educacionais ora definidas para o bem da sociedade.

1.2 . Contextualização

1.2.1 . Contexo da Educação

A Educação constitui um sector vital para o desenvolvimento duma sociedade, pois, cabe a este sector instruir, educar e formar quadros para diversas áreas de actividade sociais e económicas de um país.

De acordo com **Golias**, in Mazula (1995) a “Educação constitui um sistema que visa alcançar fins e objectivos específicos definidos pela sociedade. As suas actividades são determinadas, em grande medida, pelo grupo dominante da sociedade e implantadas pelos seus agentes, nomeadamente, professores, administradores e outros, incluindo a família”(P. 305).

Por sua vez Bertrand /Valois (1994), considera a Educação e suas Instituições como sistema ou conjunto de elementos estruturados que visam certos fins determinados pela sociedade” (P.13).

Segundo Golias in Mazula (1995). em Moçambique, após a proclamação da Independência Nacional em 1975, a Educação foi vista como um instrumento preponderante para mudanças que permitiriam a democratização do país. Foi vista ainda como necessidade básica do povo moçambicano, como meio para satisfazer as necessidades e como actividade que garante o desenvolvimento geral e acelerado do país.

Em 1983, houve reforma do sistema educativo, que entre outros objectivos, a formação de cidadãos com conhecimentos sólidos na esfera política, ideológica, científica, técnica, cultural e física e a erradicação do analfabetismo, constituiu grandes desafios do sector da Educação.

O docente aparece na Educação como formador, socializador e motivador do aluno, futuro quadro do país e por se reconhecer a grandeza da sua tarefa, foi determinado, como objectivo da educação “formar professores como educadores e profissionais conscientes, com

profunda preparação científica e pedagógica capazes de educar os jovens e adultos“. (Lei nº 6/92, artigos 1 e 33 do SNE). Não obstante o suceso desta responsabilidade confiada ao docente requer também a motivação do mesmo através do reconhecimento da sua evolução académica.

2.2.2. Contexto de SCR

Em 1999 foi introduzido o Sistema das Carreiras e Remuneração, criado à luz do Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro e tendo como documento adicional o decreto nº65/98, de 3 de Dezembro, que introduz algumas alterações no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado. Entre muitos objectivos, visa regular e estabelecer um sistema justo de progressão nas carreiras profissionais dos funcionários do Aparelho do Estado, isto na sequência da gestão dos recursos humanos, na qualidade de serem alicerces para a realização de qualquer actividade que a sociedade espera do Estado. Assim, o ano de 2000 foi de expansão do mesmo Sistema das Carreiras e de criação de alicerces para ser implementado com sucessos, para além de que antes e depois da sua introdução, muitos quadros do Aparelho do Estado foram graduados implicando a mudança de carreira por conclusão do nível, no âmbito da administração dos recursos humanos e da implementação do SCR.

Segundo Gil (1994) e Caetano e Vala (2002), a gestão dos recursos humanos insere-se na função administrativa que por sua vez se subdivide em cinco subsistemas, como o de previsão, da aplicação, de retenção, de desenvolvimento e de controle e avaliação de recursos humanos. O presente trabalho enquadra-se no subsistema de desenvolvimento dos recursos humanos, que consiste em desenvolver e formar o pessoal, considerando que as pessoas constituem um capital vivo e dinâmico, que desenvolve sua capacidade, através de aprendizagem e modifica o seu comportamento, conforme a dinâmica social. Os docentes fazem parte deste grupo dinâmico, com expectativa de desenvolver e progredir na sua carreira.

No Aparelho do Estado as carreiras profissionais são: verticais, aquelas que integram classe ou categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências responsabilidades e a evolução do funcionário se faz por promoção; Horizontais, que são actividades profissionais com o mesmo conteúdo funcional e a evolução por progressão corresponde apenas a maior eficiência no trabalho; Mistas, quando combinam características das duas primeiras (EGFE, 2001, Artigo5,

Capítulo II). Igualmente existem "carreiras de regime geral", que são comuns a todos os sectores do Estado e "Carreira do regime especial", aquelas que integram ocupações típicas de actividades fim de cada sector do Estado (Decreto nº 64/98, artigo 6).

Em suma, nas carreiras específicas da Educação, o docente pode progredir na carreira pelo tempo de serviço, de três em três anos (Carreira Horizontais), mas permanecendo na mesma carreira e, pode mudar de carreira por conclusão do nível académico (Carreiras Verticais) passando de uma carreira para outra, desde que haja cabimento orçamental para o efeito.

O Estatuto Geral dos Funcionário do Estado (EGFE), secção II, artigo 41, ponto 2 e alínea b) diz que " são providos com dispensa de concursos ¹ de provas teóricas e práticas, os funcionários que, no respectivo sector do Aparelho de Estado, tenham obtido nível académico ou técnico profissional correspondente ao exigido nos qualificadores profissionais mediante a apreciação favorável da sua informação de serviço". Ainda no artigo 44 do mesmo estatuto, refere que "o concurso de provimento destina-se ao preenchimento de vagas de ingresso ou promoção nas diversas categorias de carreiras do Aparelho do Estado"(P. 15).

O Decreto nº 64/98, artigo 15, conjugado com Estatuto Geral dos Funcionário do Estado, no seu artigo 15:p 237, sustenta que "os encargos resultantes do preenchimento de vagas dos quadros de pessoal e da execução das regras de promoção ² e progressão ³ serão satisfeitos pelo fundo de salário devendo este ser dotado anualmente com disponibilidade orçamental necessário".

Olhando para o conceito da promoção e artigo 41 acima referido, existem motivos para mudança de carreira dos docentes efectivos que, no seu desenvolvimento profissional, concluíram um certo nível académico, na expectativa de melhorar a qualidade de serviço e sua condição social, através de salário. "O homem é um animal racional motivado principalmente por necessidades básicas e recompensas monetárias..." (Dennis, 1997:254-255).

A análise no presente trabalho, baseia-se nas carreiras verticais e do regime especial da Educação, onde os docentes, grupo-alvo se encontram enquadrados neste tipo de carreiras.

1.3 - Caracterização das Direcções Provincial e Distrital da Educação

A Direcção Provincial da Educação é um órgão do Governo Provincial, criado á luz do Diploma Ministerial Nº 76/88 e tem como funções globais, prosseguir as políticas da educação no Estado , com base nos princípios, objectivos, normas e programas definidos pelos órgãos centrais do Estado (MINED) e Provincial (Governo da Provincia).

Dentre os departamentos componentes ou indicados no estatuto orgânico da DPE, existe o DRH, cuja função é gerir os recursos humanos afectos na provincia, as carreiras profissionais, organizar e controlar os quadros colocados nos diversos níveis de ensino.

A Direcção Distrital de Educação, criada pelo Diploma Ministerial 77/88, é órgão do Governo Distrital que, á semelhança da DPE, garante a missão Educação ao nível da sua área de jurisdição e subordina-se á Direcção Provincial de Educação.

¹. - Concurso "é um conjunto de actos ou organizações que se destinam a recrutar, seleccionar e classificar ou graduar segundo critérios estabelecidos... , a pessoas e funcionários que se candidatam à lugares de ingresso ou acesso no Aprelho de Estado... (EGFE, artigo 42).

². - Promoção "é a mudança para classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para escalão e índice a que corresponde ao vencimento imediatamente superior (Idem: artigo 10)

³. - Progressão, processa-se "por mudança de escalão na mesma faixa salarial observando-se comutativamente 3 anos de serviço, no mínimo, avaliação do pontencial pelo Conselho Nacional de Função Pública e disponibilidade orçamental (EGFE, artigo 11).

Capítulo II- O problema e a pergunta de partida

O SCR, entre outros objectivos," pretende melhorar a qualidade do trabalho e estabelecer um sistema justo de progressão e mudança de carreira dentro dos parâmetros inseridos no próprio regulamento das carreiras e remuneração" (Decreto 64/98).

Sucedo porém, que desde o início da implementação do SCR em 1999, assiste-se ainda a estagnação na carreira que resulta na desmotivação dos docentes no exercício das suas funções. Portanto, foi visível e sensível o grau de insatisfação dos docentes do ensino primário do 1º grau dos distritos da Matola e Boane, particularmente das Escolas Primárias Completas (EPC) de Tsalala, Liberdade, Liqueleva, Eduardo Mondlane, Unidade T-3, 4 de Outubro e EP2 de Malhampsene, na Matola e 25 de Setembro e Centro Piloto, pelo facto de permanecerem na mesma carreira por mais de um ou dois anos, mesmo reunindo os requisitos exigidos para a mudança de carreira(conclusão do nível académico).

Por outro lado, há indícios de que o processo de tramitação documental válido para efeito de promoção ou mudança de carreira não conhece um seguimento normal, ou são extraviados ou os docentes não conseguem reunir alguns documentos. É em torno deste problema que o presente estudo incide, tendo como pergunta de partida a seguinte:

Quais são as causas que levam os docentes do ensino primário do 1º grau, dos distritos de Matola e Boane, na província do Maputo a "demorarem"^{d)} mudar de carreira após-graduação, no período de 2001 a 2004?

Até que ponto a mudança de carreira,como parte integrante de aplicação do SCR, influi na motivação dos docentes graduados no exercício das suas funções?

Nas carreiras específicas da Educação, o docente pode progredir na carreira pelo tempo de serviço de três em três, com redução de 50% de tempo para os docentes que se encontram for a das cidades capitais (Carreiras Horizontais), mas permanecendo na mesma carreira e, pode mudar

de carreira por conclusão do nível académico (Carreiras Verticais) passando de uma carreira para outra, desde que haja cabimento orçamental para o efeito.

2.1.Hipóteses

- A deficiente implementação do SCR, aliado a um processo burocrático "pesado" e "viciado" pode ser a causa da demora na mudança de carreira aos docentes efectivos após-graduação.
- A falta de acompanhamento da evolução académica dos docentes pode ser a causa da demora da mudança de carreira após-graduação.
- A permanência dos docentes na carreira após-graduação, pode não ter implicação negativa na motivação dos docentes efectivos no exercício das suas funções.

2.2 Descrição de amostra

Nas carreiras específicas da Educação os docentes N₄ e N₅^{a)} constituem as carreiras mais baixas na tabela salarial em vigor e a província do Maputo tem 297^{c)} docentes N₅ e 701 N₄, totalizando 998 docentes, distribuídos por distritos sob sua jurisdição. Deste número 137 docentes N₅ e 374 docentes N₄ são do distrito da Matola e 25 N₅ e 69 N₄ são do distrito de Boane (vede o anexo3-Q1).

Todavia, a amostra foi de 24 docentes graduados nos anos de 2000 a 2003, muito depois da introdução do Sistema de Carreiras e Remuneração, sendo 2 do distrito de Boane e 22 da Matola, concretamente das escolas do EP1 e ou/EPC de Tsalala, Liberdade, Liqueleva, Eduardo Mondlane, Unidade T-3, 4 de Outubro, EP2 de Malhampene, 25 de Setembro e Centro-Piloto. Deste número 3 são docentes N₃, 3N₅ e 18 N₄ respectivamente.

Foram critérios da selecção da amostra, o enquadramento na carreira, o nível académico dos docentes graduados depois da introdução do SCR. No Departamento dos Recursos Humanos da Direcção Provincial de Educação e nas Direcções Distritais de Educação foram entrevistados os técnicos dos recursos humanos respeitando a hierarquia do cargo de chefia e responsabilidade pela área.

Na altura da preparação do projecto e durante o trabalho do campo, antecedido por um trabalho exploratório, não havia dados estatísticos sobre o número total de docentes graduados, na DPE e DDE, por isso o critério da selecção da amostra obdeceu os parâmetros acima indicados e as escolas onde trabalham os docentes entrevistados foram indicadas pelos técnicos dos recursos humanos nos distritos abrangidos abrangidos pelo estudo.

A província do Maputo foi privilegiada para o estudo por possuir dois Institutos do Magistério Primário (Chibutuine- Manhiça e Matola), e um Centro de Formação de Professores Primários (Namaacha) comparativamente as outras províncias com um ou sem Instituto de formação de professores.

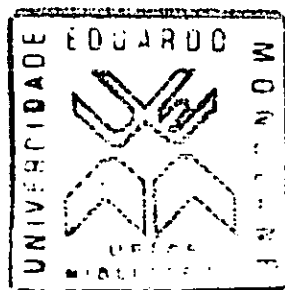
Acresce-se ao número acima, duas escolas do Ensino Secundário do 2º Ciclo e dez do 1º ciclo, onde os docentes se graduam. Igualmente a província do Maputo beneficia-se, do curso de ensino à distância levado a cabo pelo Instituto de Aperfeiçoamento dos Professores (IAP), mas com enfoque nos professores em exercício e sem formação psico-pedagógica. Outra razão da escolha daquela província e em especial, Matola e Boane, prende-se com os custos financeiros durante o período do estudo.

2.3. Metodologia do trabalho

Para este trabalho foi feito um estudo de caso baseado em entrevista semi-estruturada, segundo um guião de perguntas para cada grupo-alvo, que culminou com a recolha de dados nas escolas e junto às DDE e DPE particularmente no DRH, nos meses de Maio e Junho.

Igualmente foi privilegiada a revisão da literatura, baseada em fontes primárias (obras) e fontes secundárias (Decretos, Diplomas Ministerais e regulamentos) que abordam o assunto em estudo. Este trabalho foi realizado nos meses de Março e Abril de 2004.

Foram aplicadas técnicas de análise qualitativa, estudo descritivo e interpretação de dados recolhidos, através de análise dos conteúdos extraídos das entrevistas feitas e das fontes primárias e secundárias existentes nas diversas instituições de ensino (MINED, DPE, Faculdades de Economia e de Letras e Ciências Sociais da UEM).



O recurso á análise qualitativa deve-se ao facto de,até a altura da pesquisa,não haver dados sobre o número de docentes graduados durante o periodo em estudo(2001a2004),que permitiria uma amostra representativa.Contudo,na análise são trazidos dados estatísticos para sustentação dos resultados do estudo.

2.4 – Dificuldades encontradas

A exiguidade de fundos foi a primeira dificuldade que vedou a entrevista a um número considerável dos docentes no distrito de Boane, dada longa distância que separa uma escola da outra, além da escassez do meio de transporte para o efeito, contudo julga-se que o número reduzido de docentes entrevistados naquele distrito não põe em causa os objectivos do estudo levado a cabo.

Sublinha-se a simplicidade no fornecimento de dados pelos docentes e técnicos dos recursos humanos no distrito de Boane e DPE do Maputo. Na Matola, particularmente na DDE foi consumido mais tempo pela rotina “estamos a organizar os dados, ora estão na DPE ou venha amanhã, senão próxima semana”. Mas na mesma DDE, houve simplicidade na recolha de alguns dados no sector de planificação sobre os docentes constituintes do grupo-alvo no estudo.

Outra dificuldade foi da escassez da literatura usada para este trabalho devido a coincidência com os outros colegas na procura da mesma para o mesmo fim do trabalho do fim do curso.

a) N_3, N_4 , = Categorias onde os docentes encontram-se enquadrados nas Carreiras e correspondem a letra salarial (EGFE:278).

b) - EP_1 = Ensino primário do 1º grau e EP_2 = Ensino primário do 2º grau; EPC = Escola Primária Completa (EP_1 e EP_2

c) - Dados referentes ao ano de 2004, facultados por Departamento dos Recursos Humanos-DPE.

d) – Entende-se por demora quando o docente após-graduação ficar mais de um ano sem mudar de carreira, na sequência da deficiente aplicação do SCR.

3 Capítulo III- Enquadramento teórico

De acordo com Stoner Freeman (1985) as organizações são instituições sociais diferentes criadas por pessoas para determinados objectivos. O alcance desses objectivos passa necessariamente por um processo de admissão de recursos humanos qualificados e por uma gestão adequada desses recursos, considerando que as pessoas, desde o momento da sua admissão, procuram ajustar com a organização uma relação de compromisso e cedências mútuas que se designa "contrato psicológico"¹ que deve ser respeitado.

De acordo com a perspectiva tradicional, "A resolução desta questão (contrato psicológico) passa pela identificação das necessidades e motivações individuais e consequente atribuição dos respectivos incentivos e recompensas por parte da organização" Caetano e Vala, (2002:301).

As organizações ² onde o homem se insere são desenhadas e administradas de acordo com muitas teorias utilizando vários princípios e pressuposições que delineam as maneiras pelas quais essas organizações e seus recursos serão administrados. Encontram-se muitas teorias acerca da motivação humana dentro duma organização, por exemplo, o Modelo Tradicional, das Relações Humanas e dos Recursos Humanos, a teoria dos dois factores de Herzberg, a teoria contingencial de Victor Vroom, a teoria de expectativa de Edward Lowler (Chiavenato, 1998) e (Gil, 1994) e) (Stoner e Freeman, 1985).

De acordo com Stoner e Freeman (1985) nos modelos estão subjacentes as seguintes ideias básicas:

O Modelo Tradicional, associado a Taylor e a Administração científica considera incentivos salariais para motivação do empregado isto é, quanto mais produzisse, mais ganhava. Nesta perspectiva o homem era tido como máquina e preguiçoso, assim, só podia ser estimulado por dinheiro para trabalhar. Igualmente o Modelo dos Recursos Humanos sustenta que o homem é indolente ao trabalho e deve ser motivado por dinheiro e elogios (Teoria X)³.

O Modelo das Relações Humanas, contrariamente ao modelo tradicional, dá valor a motivação do funcionário, através de contactos sociais e reconhece as necessidades sociais do mesmo.

A teoria do comportamento organizacional defende o alcance dos objectivos organizacionais e individuais dos membros dessa mesma organização.

Analisando os conteúdos básicos destes modelos depreende-se que os dois primeiros modelos, o tradicional e dos recursos humanos convergem na ideia da motivação do empregado por meio de dinheiro, enquanto os últimos dois modelos diferem-se dos primeiros e defendem o reconhecimento das necessidades do indivíduo no processo do trabalho.

No cômputo geral todos os modelos coincidem no aspecto motivacional do trabalhador, diferenciando-se apenas em termos dos incentivos utilizados e contextos em que eles foram concebidos.

Para o trabalho, são válidos os dois primeiros modelos por considerar o dinheiro como elemento motivacional, mas não no sentido em que é lhe atribuído (quanto mais trabalho, mais dinheiro). Enquanto nos outros modelos aproveita-se o aspecto relacionado com o reconhecimento das necessidades individuais e organizacionais, pois, reconhecem implícitamente, não só o dinheiro como incentivo, mas também os objectivos de cada membro que faz parte do "contrato psicológico".

Por se julgar que os modelos acima apresentados não responderem cabalmente as expectativas do objecto de estudo, desenvolvem-se em seguida as teorias de V. Vroom e Herzberg julgadas adequadas para o estudo em causa.

1. Contrato psicológico é a expectativa recíproca do indivíduo e da organização, entender-se de qualquer contrato formal de emprego, estabelecer o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida... o contrato é um elemento importante em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento das partes (Chiavenato, 1995:93).

2- Organização é a coordenação de diferentes actividades de contributos individuais com finalidade de efectuar transações planejadas com o ambiente, incluindo pessoas Chiavenato (2000:444.)

3. Teoria X trata-se de "uma visão tradicional da motivação que supõe que maioria das pessoas não gostam de trabalhar, preferem ser orientada pelos outros, tem pouca criatividade de solução de problemas na organização, precisa ser controlada e deseja a segurança por cima de tudo" (Gil, 1994:123)

3.1 - A teoria de Motivação/Higiene, desenvolvida por Rick Herzberg.

Segundo esta teoria, o homem tem duas categorias de necessidades, a 1ª dos factores higiénicos, que inclui dinheiro, segurança e condições de trabalho, não motivam os empregados, apenas impedem que estes tenham sua capacidade produtiva inibida; A 2ª categoria é dos factores motivadores, que abrange sentimento de realização, reconhecimento e desafio e podem proporcionar efeitos produtivos de satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva das pessoas. Motivam as pessoas para realização superior.

A crítica que pesa sobre esta teoria relaciona-se com o facto de ela não reconhecer diferenças individuais, entre os trabalhadores. Pois os indivíduos reagem de diferentes maneiras os mesmo estímulos isto é, o que é útil para um pode não ser para outro.

3.2 - O modelo contingencial de V. Vroom

Esta teoria basea-se na motivação para produtividade e aponta três factores determinantes para essa motivação, nomeadamente:

- Objectivos individuais ou a força do desejo de alcançar os objectivos. Inclui-se nestes, o dinheiro, a segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e outros;
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objectivos individuais;
- A capacidade de o indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para completar esta teoria, o autor propôs um modelo de expectativa da motivação baseado em objectivos intermediários e gradativos (meios) para alcançar os objectivos finais (fins). Dos resultados finais incluem-se dinheiro, benefícios sociais, apoio, promoção ou aceitação no grupo.

Analisando o modelo contingencial de Vroom, depreende que ele, na sua fundamentação, foca factores que podem motivar o indivíduo para o trabalho, por exemplo:

- Os factores individuais incluem dinheiro, segurança e outros, que constituem prioridade para os funcionários, neste caso os docentes que constituem grupo-alvo no estudo;
- Na orientação dos objectivos individuais, os docentes, lutam pelo seu nível académico, para posterior mudança da carreira. Este aspecto está reflectido no 2º factor motivacional (relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objectivos individuais);
- O docente pode ter maior motivação para prestar serviços de qualidade, valendo-se da percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se não haver correspondência desse esforço, pode se reduzir a sua motivação para o trabalho.

Para o estudo privilegia-se a teoria de V.Vroom e de Herzberg, pois muitos aspectos contidos nas duas teorias convergem, por exemplo a segurança, o dinheiro, o reconhecimento no trabalho, o sentimento de realização como elementos essenciais para, a motivação dos funcionários incluindo os docentes.

A importância das duas teorias para o trabalho reveste-se no reconhecimento da necessidade de motivação do indivíduo para produzir colocando enúmeros incentivos. Assim, na Educação, a não aplicação eficaz ^{a)} e eficiente ^{b)} do Sistema das Carreiras e Remuneração retarda a mudança de carreira culminando com a desmotivação dos docentes na realização do trabalho.

Esta pertinência encontra também a sustentação na afirmação que diz que “para o empregado, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objectivo intermediário, que é o salário..., que é fonte de renda que define o padrão da vida de cada pessoa em função do seu poder aquisitivo” (Chiavenato 1989:132). O mesmo autor fundamenta a sua tese afirmando que “os salários numa organização constituem um elemento crescente no orçamento de pagamentos. Ele decorre em observância a certas técnicas de administração de salários, como a avaliação de cargos, do desempenho, políticas de progressão de carreira e outros” (idem)

Este argumento vem mais uma vez, dar peso a ideia do "contrato psicológico" referido por Chiaveneto (1995:93) e Caetano e Vala (2002:301). O seu cumprimento passa por aplicação correcta do regulamento das carreiras profissionais, para dar maior motivação o trabalho aos docentes que atingem determinado nível académico.

3.3 - Conceptualização

3.3.1 - Administração dos recursos humanos - É um processo que inclui o planeamento, a organização, o desenvolvimento e controle das actividades técnicas que promovem o desempenho eficiente do pessoal numa organização por forma a permitir a sua colaboração no alcance dos objectivos relacionados directa ou indirectamente com o trabalho. (Chiaveneto. 1989).

Na análise sistémica, a gestão dos recursos humanos é um subsistema cujo objectivo visa suprir necessidades presentes e futuras dos indivíduos e adquirí-las nos diversos cargos existentes para manter a mão-de-obra motivada (Sousa A., 1990).

3.3.2 – Burocracia

A burocracia, em termo pejorativo significa “proliferação excessiva dos serviços administrativos públicos, quer nos poderes excessivos e as atribuições abusivas que detêm (burocratismo)”. Sociologicamente e segundo Weber, burocracia “é o esforço máximo de racionalidade com vista ao bom andamento coordenado de todas as actividades económicas e sociais..., ou seja, é organização voluntária de conjunto de meios para realizar uma intenção global”. (dicionário, 1982:50) e (Chiavenato 1979)

3.3.3 - A Carreira numa organização

Qualquer indivíduo que ingressa numa organização para realizar uma actividade, é enquadrado numa carreira e, muitas vezes essa carreira é definida pelo indivíduo com objectivo de ver seus interesses logrados positivamente. Encontram-se várias definições do conceito da carreira e dentre elas salientam-se as seguintes:

Chiavenato (1989), define a carreira “como a totalidade dos cargos desempenhados durante a vida de trabalho de uma pessoa”. (p. 24).

Peretti (1997), considera a carreira como “uma associação de afectações a postos de trabalho... e que representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa (organização) e os desejos expressos pelos membros do pessoal e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, mudança e promoção”.

Caetano, A. e Vala, J. (2002) apresentam quatro significados diferentes, concebidos por **Hall**, (1976).

- Carreira é desenvolvimento profissional, que tem a ver com a mobilidade vertical do indivíduo obedecendo hierarquia organizacional uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da actividade profissional do indivíduo, sem implicar sua permanência numa só organização ou ocupação.
- É ocupação profissional, no qual sugere-se actividades profissionais com movimentos ascendentes ao longo de trabalho, independentemente da organização em que tem lugar.
- É sequência de trabalho/funções ao longo da vida – corresponde a sua definição histórica, ou processo profissional de um indivíduo ou seja qualquer pessoa que trabalha tem uma carreira, independentemente da ocupação ou promoções obtidas durante o período do trabalho.
- É sequência de experiências profissionais ao longo da vida- representa a vivência subjectiva das actividades que constituem história profissional dos indivíduos.

Para o regulamento das Carreiras Profissionais em vigor em Moçambique (Decreto nº 64/98), a “carreira” é um conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de

serviço e o mérito de desempenho. A classe ou categoria é a posição que o funcionário ocupa na carreira de acordo com o seu desenvolvimento profissional.” (p.7-8)

Nas definições acima apresentadas há aspectos comuns, como o trabalho, sentido de vida, avaliação social, o tempo dentro duma organização e necessidade do alcance dos objectivos individuais ao mesmo tempo que se leva a cabo a missão da organização.

Para o presente trabalho, julga-se ser adequada e mais completa a definição inserida no Regulamento das Carreiras Profissionais, efectivamente por evocar o desempenho e o desenvolvimento profissional, aliás é este aspecto que determina a mudança de carreira observando-se o tempo de serviço ou a conclusão do nível académico. O estudo e análise da mudança de carreira tem a ver com a conclusão do nível académico.

3.3.7 – Motivação

O comportamento das pessoas numa organização é complexo, depende de factores internos (decorrentes de características da personalidade, como a capacidade de aprendizagem, de motivação, atitudes e valores) e externos (características da organização tais como sistemas de recompensas e punições, factores sócio-políticos).

Stoner e Freeman (1985) motivação é uma vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objectivos organizacionais condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.

Chiavenato (1998) define a motivação em termo de “sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercicios de tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho”. (P.83).

Williamo e Davis (1983), a motivação é um impulso de uma pessoa agir..., age porque julga que tem de fazê-lo..., se está motivada, faz a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vê este acto como signficante para ele”. (P.300-301)

Kinlaw (1997), considera a motivação como sendo as condições cognitivas internas que levam os indivíduos e empresas a optar por operar de determinadas formas em vez de outras. Identifica três tipos de motivação (motivações); **coincidência**, aquela que descreve percepção pelos indivíduos e empresas do grau de competência entre aquilo que valoriza as rectas e oportunidades apresentadas;

Retorno – que descreve o que os indivíduos e empresas esperam ganhar (recompensas materiais ou penalizações que espera evitar através da tomada de determinadas acções;

Expectativas – que refere à motivação para realizar aquilo que é percebido como realizável. Interage com as duas primeiras para determinar como a empresa (organização) vai responder a pressão, rumo ao seu desenvolvimento sustentável.

Na definição do williamo e Davis parece que o sentido de motivação é mais direccionado para o indivíduo excluindo a organização onde se encontra integrado, logo julga-se não ser adequada para este trabalho, assim as outras três definições enquadram-se no objecto de estudo porque:

- Envolvem elementos chaves como esforços, objectivos organizacionais e necessidades individuais alcançáveis com o trabalho. Estes elementos estão reflectidos na teoria adotada para o estudo.
- No que respeita a organização, os docentes empreendem maior esforço com intuito de satisfazer em simultâneo, os objectivos organizacionais e individuais, sobretudo a sua mudança de carreira. A insatisfação dos objectivos individuais pode provocar o desvio dos objectivos organizacionais, além de reduzir a motivação no trabalho.

H. Amblard, N.B. Abramovici, et al (1989) afirmam que a motivação descreve força que inicia um comportamento e orienta para finalidade, cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma necessidade.

A prestação de serviço de qualidade é uma necessidade e desafio colocado aos docentes e exige a sua qualificação profissional, que uma vez alcançada requer mudança de carreira e melhoria salarial.

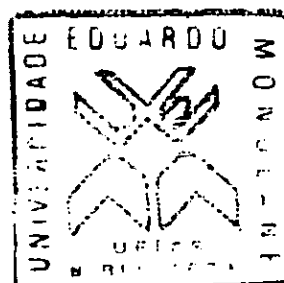
Aquino, (1989) nos padrões motivacionais, afirma que “o salário não pode ser encarado apenas como uma viável económica e vale muito mais pelo que representa para o empregado. O salário que o empregado ganha reflecte-se em sua situação social, em suas condições de vida e define os seus status na sociedade, passando inclusive, a ser avaliado como tal”.(P. 190).

Não se pretende afirmar que o salário seja único factor de motivação, mas sim uma consequência da qualificação profissional, aliás, corresponde um dos objectivos desejados por indivíduos.

Motta (1991) citado por **Serafim**, (1999) refere que “ ... os indivíduos possuem objectivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com as suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objectivo a concretizar. O objectivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à acção... A intencionalidade do indivíduo é sempre associado à sua expectativa de realização.” (P.99)

Com o conceito da motivação depreende-se que, os objectivos duma organização só são alcançados se haver espaço que leve os funcionários alcançar, também os seus objectivos individuais. Além disso para que satisfaça as necessidades dos seus clientes com maior perfeição possível, deve em primeiro lugar, motivar os seus funcionários; deve colocar os seus colaboradores em primeiro plano; garantir a satisfação das pessoas, neste caso dos docentes que lidam com alunos, para que os mesmos saibam colocar na mira, não só os objectivos individuais, mas também os da organização (causa e efeito).

Grupo Revés (2002) define o comportamento organizacional como um conjunto das pessoas dentro duma organização. Trata-se da sua forma de estar e agir num determinado sistema organizacional. A ideia subjacente neste conceito está em dar responsabilidade a cada membro da organização, e o sucesso da mesma depende do tipo da motivação a que os funcionários



(docentes) estiverem sujeitos. Mais uma vez a motivação aparece como alavanca que guia o comportamento dos funcionários, que para o caso dos docentes graduados, a mudança de carreira seria uma das formas motivacionais para o sucesso do trabalho.

“... O salário não é o maior factor de motivação, mas em um país como (Moçambique), em que a concentração da renda é alta, reconhecemos que seja o ponto de partida para a eficácia de qualquer plano tático de fixação dos melhores. Não adianta filosofar, quando a barriga está vazia” (Aquino, 1989:189). Nesta citação sobressalta-se a ideia da motivação recorrendo ao salário e este deve ser planificado tomando em conta a evolução académica dos membros (docentes) na organização.

Os conceitos acima apresentados assumem importância de grande relevo, na medida em que a gestão dos recursos humanos passa necessariamente por aplicação eficiente do SCR, da planificação dos recursos, da motivação humana e redução do burocratismo para permitir que os objectivos da Educação e dos funcionários ou docentes sejam alcançados.

a) – **Eficiência** - É uma medida normativa do alcance de resultados e significa fazer as coisas correctamente. Tem enfoque nos meios na resolução de problemas, no cumprimento das tarefas e obrigações. (Chiavenato, 1979).

b) – **Eficácia** – É a capacidade organizacional de satisfazer uma necessidade através de suprimento de seus produtos (bens ou serviços), e significa também fazer as coisas correctamente. Enfatiza os resultados e objectivos (Idem).

Capítulo IV - Apresentação dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo, realizado junto ao Departamento dos Recursos Humanos (DRH) da Direcção Provincial de Educação do Maputo, às Direcções Distritais de Educação da Matola e Boane, além das Escolas Primárias Completas (EPC) de Tsalala, Liberdade, Liqueleva, Eduardo Mondlane, Unidade T3, 4 de Outubro e EP2 de Malhampsene, na Matola e 25 de Setembro e Centro Piloto, em Boane.

No Departamento dos Recursos Humanos, a entrevista foi concedida pelo respectivo chefe, enquanto que nas Direcções Distritais de Educação, a mesma foi dada por técnicos ligados à área dos Recursos Humanos e sector administrativo, conforme o guião de perguntas elaborado para o efeito

- Entrevista ao chefe do DRH

Em resposta às questões colocadas, o chefe do DRH disse o seguinte:

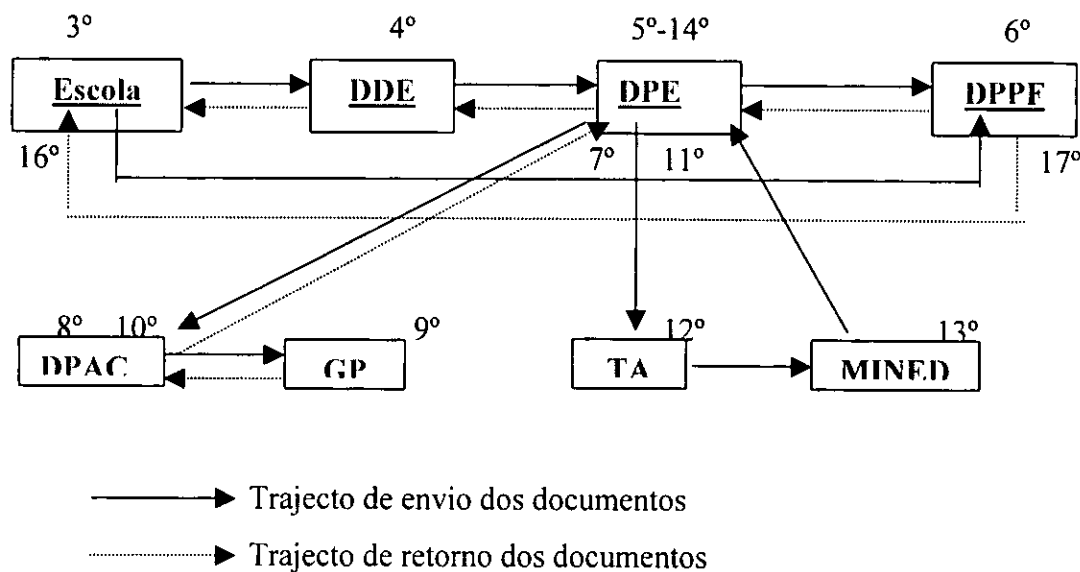
- De acordo com o artigo 41 do EGFE, o docente muda de carreira por conclusão do nível académico e por tempo de serviço (3 anos). Pelo tempo de serviço o docente é promovido numa carreira para outra ou progride saindo dum escalão para outro, mas na mesma categoria.
- Muda de carreira o docente do quadro depois de juntar e enviar um conjunto de documentos, através dos quais expressa o seu pedido ao Governador da Província, para quadros até ao nível médio e ao Ministro, para os do nível superior. São seguintes os documentos necessários para o efeito:
 - Certidão de Habilitações;
 - Requerimento;
 - Parecer;
 - Despacho ou lista de enquadramento da carreira por mudar;
 - Classificação dos últimos três anos no serviço
 - Nota de envio.

- A entrega destes documentos não é a condição suficiente para mudança da carreira ou promoção na carreira, mas sim a disponibilidade financeira é determinante para o efeito.

Sobre a demora de mudança de carreira após-graduação, disse que preferia dizer “**rotina longa do processo de mudança de carreira**” e justificou este fenómeno indicando os seguinte passos:

1. Pedido e emissão do certificado na escola, onde o docente foi graduado;
2. Junção de documentos acima referidos;
3. Entrega de documentos na escola;
4. Produção do parecer e nota de envio à DDE;
5. DDE procede da mesma forma para DPE;
6. DPE, procede à análise do impacto orçamental e carta à DPPF, pedindo informações sobre o cabimento orçamental;
7. DPPF, aprecia e responde à DPE;
8. Produção, na DPE da proposta de nomeação na nova carreira ou novo escalão e envio de expediente à DPAC
9. DPAC aprecia, produz despachos e remete ao Governo;
10. GP, despacha e devolve à DPAC;
11. DPAC, remete à DPE;
12. DPE, nota de envio ao TA;
13. TA, visto e nota de envio ao MINED;
14. MINED, actualização na base de dados, cópia e nota de envio à DPE;
15. DPE, actualização, cópia e nota de envio à DDE;
16. DDE, actualização, cópia e nota de envio à escola;
17. Tomada de conhecimento na escola, pelo docente, folha de salário e nota de envio à DPPF;
18. Liquidação da folha na DPPF e salário ao docente, depois de passar pelo banco e escola.

Em resumo os documentos seguem o seguinte circuito:



No caso de quadros do nível superior, o expediente segue o mesmo circuito, excepto a Direcção Provincial de Apoio e Controlo e ao Governador da Província. Se a resposta fôr negativa, a rotina é a mesma excepto o Tribunal Administrativo, onde ainda não tinha sido enviado.

No que se respeita ao acompanhamento e controle da evolução académica dos quadros na província, afirmou existir base de dados onde são controlados estudantes bolseiros e po conta-própria isto é aqueles que estudam sem bolsa.

“O sector da Educação é o maior empregador da mão-de-obra nos diversos níveis de ensino.

Com esta complexidade e grandeza do sector, é óbvio que haja controle dos quadros, e sua evolução académica, por forma a facilitar a previsão orçamental, desde escola até ao nível central, em reuniões de planificação no início de cada ano”.

Questionando sobre a cobertura orçamental de todos os docentes que queiram mudar de carreira ele respondeu: **“planificação do orçamento não passa de manifestação de intenções que nem sempre são respondidas na totalidade. A resposta depende do que existe, em cada ano, no Tesouro do Estado”.**

Relativamente aos motivos que têm ditado a devolução do processo de pedido para mudança de carreira, apontou os seguintes:

- Falta de clareza do requerimento em relação àquilo que o requerente pretende ou endereço do mesmo a uma entidade errada (Ex: ao Governador da Província, no lugar do Ministro e vice-versa);
- Inexistência de folhas de Classificação dos últimos três anos, sobre o desempenho do requerente no seu local de serviço;
- Falta do despacho ou lista de enquadramento do requerente, com visto do Tribunal Administrativo, da carreira a mudar;
- Falta do parecer do dirigente hierárquico;
- Falta de cabimento orçamental.

Se houver indisponibilidade financeira, dá-se resposta ao interessado e fica na lista de espera para próxima oportunidade, disse o chefe do DRH.

Entrevista ao técnico dos recursos humanos na DDE da Matola.

Na Direcção Distrital de Educação da Matola foi entrevistado o Técnico ligado aos recursos humanos, tendo dito o seguinte: **“Os docentes mudam de carreira por conclusão do nível ou por tempo de serviço (3 anos) e para se concretizar esta vontade, os mesmos devem juntar um conjunto de documentos necessários para o efeito. A demora dos resultados sobre a mudança de carreira verifica-se mais na Direcção Provincial do Plano e Finanças, onde pedimos a confirmação do cabimento orçamental. Acontece que, no percurso, alguns documentos são devolvidos devido a erros de interpretação da legislação em vigor (Ex: citar um documento errado) ou por inexistência do cabimento orçamental para as vagas concorridas”.**

Para ilustrar este fenómeno da devolução de documentos por qualquer irregularidade, disse: **“Temos aqui cinco processos devolvidos por falta da folha de Classificação anual dos**

docentes que endereçaram o pedido para a mudança de carreira, mas antes o processo bastava ter ter lista de enquadramento era considerado”.

Em relação ao acompanhamento da evolução académica dos quadros do Distrito disse:

“Decorre recenseamento dos mesmos por forma a controlarmos todos os docentes estudantes e uma parte do controlo feito está computarizado, mas mandamos a desket na Direcção Provincial de Educação, não sendo possível fornecer os dados que precisa para o seu trabalho do fim do curso.

Entrevista aos técnicos dos recursos humanos e sector administrativo na DDE de Boane

Na Direcção Distrital de Educação de Boane, a entrevista foi concedido por técnico ligado à área dos recursos humanos e disse:

“A mudança da carreira é um processo quase parado, porque demora-se muito na tramitação de expediente, sobretudo na Direcção Provincial de Plano e Finanças e no Tribunal Administrativo. De 2001 a 2003, neste distrito, apenas quatro docentes N₅ mudaram de carreira para N₄, mas depois de muito tempo”.

Questionado sobre os canais do percurso dos documentos de pedido de mudança de carreira e o seu acompanhamento, disse: “O Departamento dos Recursos Humanos, na DPE tem alguns técnicos pouco experientes no tratamento de documentos, bem como o próprio atendimento aos docentes, deixa pouco a desejar. Por exemplo, enviamos dezanove processos do pedido de mudança de carreira dos quadros que já concluíram o nível médio, isto nos anos passados, mas esses documentos não deixaram rastros, tornando difícil o seu acompanhamento; Um caso caricato, é de uma docente N₅ que também pediu mudar de carreira e em paralelo meteu documentos a pedir aposentação. Várias vezes foi à Direcção Provincial de Educação, depois de se cansar da nossa resposta aqui e lá não se localizava o processo dela. Pessoalmente fui para lá e deram-me uma pilha de processos e encontrei o

documento dela, devolvido porque faltava um selo de mil meticais. Veja só isso... Os docentes lesados foram orientados para requere de novo...”.

Sobre, o controle da evolução académica dos quadros ao nível do distrito disse: “Temos uma base de dados, no qual controlamos a situação de cada estudante. Temos dezasseis bolseiros, dos quais treze na Universidade Pedagógica e outros nas instituições do nível médio, como IMAP da Matola e ADPP. Igualmente temos cerca de treze estudantes por conta-própria que frequentam o curso de professores, à noite, no IMAP da Matola”.

No concernente á previsão orçamental para docentes com requisitos para mudança de carreira, confiou a devida resposta ao chefe do sector administrativo, na mesma Direcção Distrital de Educação, o qual disse: “Anualmente realizamos uma reunião distrital de planificação, na qual cada escola manifesta suas necessidades e este tipo de reuniões igualmente decorre ao nível provincial e nacional. Exemplo, para o ano de 2005 realizamos o encontro nacional no mês de Janeiro passado; é neste tipo de encontros que também prevemos necessidades em termos de salário incluindo daqueles que queiram mudar de carreira, mas estes nem sempre conseguem por falta de cabimento orçamental...”.

Resumindo:

- Em observância ao artigo 41 de EGFE os docentes mudam de carreira por tempo de serviço, de três em três anos ou por conclusão de nível, desde que haja a disponibilidade orçamental;
- Os docentes demoram mudar de carreira devido a passos longos pelos quais os documentos passam, desde a sua entrega na escola até ao passo final depois do visto de Tribunal administrativo. Igualmente a demora é motivada por falta de cabimento orçamental, devolução de documentos por qualquer irregularidade, falta de folhas de classificação anual sobre o desempenho do docente requerente e por falta de clareza em relação à entidade a que este se dirige e por falta do despacho ou da lista do enquadramento na carreira que pretende mudar.

- Decorre ao nível da província o recenseamento dos docentes estudantes e graduados para permitir o seu controlo. Ainda não existe um controlo efectivo dos docentes efectivos estudantes e graduados.
- Anualmente realiza-se, desde a escola até ao nível nacional, reuniões de planificação nas quais debatem e decidem sobre o orçamento para salário e outras despesas para o ano seguinte. Só que este nunca foi suficiente para as necessidades previstas no plano anual.
- De 2001 a 2004, na província, 135 docentes N₅ e N₄ converteram suas carreiras e deste número 4 são de Boane e 73 da Matola, embora abrangendo todas as carreiras. Vede o anexo Q 2.

Para se agilizar o processo da mudança de carreira e etendimento doutras preocupações dos docentes, existe nas DDEs técnicos ligados aos recursos humanos que trabalham em ligação com as escolas da sua área de jurisdição.

Entrevista aos docentes

No distrito da Matola foram entrevistados três docentes N₅, dezoito N₄ e três N₃, das Escolas Primárias Completas Eduardo Mondlane, Unidade T-3, Liberdade, Liqueleva, Malhampsene, Tsalala e 4 de Outubro respectivamente. Em Boane, apenas dois docentes N₄ das escolas Completas 25 de Setembro e Centro Piloto.

Os vinte quatro docentes ingressaram-se no Aparelho do Estado nos anos que vão de 1974 a 1997, com nível médio feito. Deste grupo, apenas três mudaram de carreira N₄ para N₃ passado um ano após-graduação.

Da entrevista prestada por aqueles docentes, conseguiu-se o seguinte:

- Todos remeteram seus documentos do pedido de mudança de carreira, há mais de dois ou três anos, cujo sinal é negativo em relação aquilo que se pretende devido a falta do cabimento orçamental. Para ilustrar este fenómeno, A6 – docente na Escola Centro Piloto em Boane disse:

“... Concluí a 9ª classe do antigo sistema em 1990 e em 1999, fui enquadrado como docente N4. Em 2001 fiz o IMAP em Chibututuine, curso de 10ª+1+1 ano e remeti o processo para mudança de carreira em 2002; passaram dois anos sem mudar de carreira e alega-se na Direcção Provincial de Educação, a falta de cabimento orçamental, ou ainda não porque não há visto do Tribunal Administrativo, este tempo perdido ninguém vai me pagar...”.

a demora na mudança de carreira também é motivada pelo desaparecimento de alguns documentos remetidos no DRH de DPE. Quatro docentes se referiram a este aspecto e alguns foram obrigados a tratar pela 2ª ou 3ª vias. A13 e 14 docentes das escolas Completas de Liqueleva e 4 de Outubro disseram:

“...Sou docente desde 1987, mas ingressei-me no estado em 1982, com curso de 6 + 1 ano, depois fiz o curso de 7ª +3 anos e em 2000 fiz o IMAP, na Matola. No início de 2001 requeri para mudar de carreira, passaram já três anos sem mudar de carreira. Organizei o processo por três vezes sempre que vou à Direcção Provincial de Educação, DRH, pedir informações sobre o despacho, não conseguem localizar o meu processo, nem o sinal do seu paradeiro...”. (A13)

“... Sou docente desde 1987 e comecei a trabalhar com o nível de 6ª + 1 ano. Depois fiz o curso de 7ª + 3 anos e em 2000 fiz o IMAP na Matola. No início de 2001 requeri para mudança de carreira e já passaram 3 anos sem a devida resposta...” (A14).

Outro motivo da demora da mudança de carreira está relacionada com a devolução dos documentos por falta das folhas de classificação dos últimos três anos sobre o desempenho dos docentes. Três docentes pronunciaram-se sobre este aspecto.

- A5, docente na Escola Completa 25 de Setembro, a este respeito disse: “Comecei a trabalhar em 1986, fiz a 9ª classe do antigo sistema e em 2002 fiz o IMAP em Chibututuine, curso de 10ª+1+1. Em 2003 no início, requeri para mudança de carreira, passou já um ano e alguns meses. No início deste ano, o meu processo continuava no DRH, na Direcção Provincial de Educação, porque

faltava a classificação de 2001, ano em que estava no curso, mas fui obrigada a pedir classificação de um ano que não trabalhei, senão estudar... fico mais preocupada porque este tempo que passa antes do Visto do TA ninguém vai me pagar”.

- A11, docente na escola Completa de Tsalala, relata o mesmo fenómeno nos seguintes termos: “ Estou no Aparelho do Estado desde 1995, quando comecei a trabalhar tinha o curso de 6^a+3 anos. Em 2002 fiz o IMAP, na Matola logo no início do ano de 2003, mandei os meus documentos para mudança de carreira, passam um ano e seis meses, sem mudar. Quando fui à DPE, alegaram que falharam alguns artigos na nota de envio para o Governador da Província, por isso os meus documento foram devolvidos; a segunda vez disseram que a Direcção Distrital de Educação não tinha homologado a última folha de classificação de 2002, a 3^a vez, neste mês de Junho disseram que não havia cabimento orçamental nas finanças, mas desde Setembro do ano passado havia despacho da existência do cabimento orçamental. A quarta vez disseram que devo requerer a nomeação definitiva, mas o que está em causa é a mudança de carreira e a nomeação definitiva seria outro passo a dar depois...

Questionados aqueles docentes sobre sua satisfação e motivação no serviço, 21 docentes foram unânimes afirmando que não se sentiam motivados, embora pelas circunstâncias conjunturais são obrigados a cumprir o seu dever laboral e como exemplo, A6, docente na Escola Centro Piloto, disse: “A grande motivação seria o salário pelo nível que concluí, quando não há correspondência desta expectativa, a motivação é reduzida. A falta de nomeação no cargo de chefia, mesmo com os documentos metidos, agrava a situação, mas tenho que trabalhar..”

Igualmente A21, docente na Escola Primária Completa de Liqueleva disse: “ Não me sinto motivado por haver grande lentidão na mudança de carreira por parte da Direcção Provincial de Educação...”



A7, docente na Escola Primária Completa Eduardo Mondlane, pronunciou-se nos termos do A6, dizendo: “ A maior motivação para o trabalho é o salário que nem satisfaz o mínimo das minhas necessidades. Um requisito fundamental e indispensável é que o Estado pague um salário justo, o que não acontece na Educação, sobretudo nas categorias mais baixas e com mais trabalho”.

Idem para A18, docente na Escola Completa Unidade T-3, pronunciou-se nos mesmos termos: “Considero a minha motivação fraca por falta, por parte do governo, das progressões nas carreiras profissionais, salários não compatíveis e assistência médica e medicamentosa aos professores que não é observada, embora mensalmente somos descontados uma percentagem para o efeito”.

A5, também se sente desmotivada e disse: “Sinto me desmotivada porque a expectativa que tinha em relação a minha progressão na carreira não é correspondida. Dirijo a escola por mais de 10 anos e só interrompi quando fui ao IMAP. Fala-se do salário histórico da chefia por mais de dez anos e não é fácil tê-lo porque antes dirigimos sem nomeação não sendo possível comprovar o tempo sem a tal nomeação. Mesmo agora não estou nomeada e espero que haja resposta sobre o assunto.

- **Resumindo:**

- Todos os docente abrangidos pela entrevista são efectivos e ingressaram-se no Aparelho de Estado desde os anos que vão de 1974 a 1997, sendo em:

Ano	74	76	80	81	82	83	86	87	94	95	97	Total
Nº	1	1	1	1	3	2	3	4	2	4	2	24
%	4,1	4,1	4,1	4,1	12,5	8,3	4,1	16,6	8,3	16,6	8,3	100

- Todos iniciaram as suas funções no aparelho do Estado com Habilitações que vão desde 6ª classe do Antigo sistema ou 7ª classe com ou sem formação profissional.

6ª classe	6ª + 1 Ano	6ª/7ª + 3 Anos	Total
8 = 33,3%	7 = 29%	9 = 37,5%	24 = 100%

- Alguns docentes foram enquadrados no SCR aquando da sua introdução em 1999 e outros depois, à medida em que iam passando para o quadro efectivo do estado.
- Todos os docentes possuem o nível médio concluído, na sua maioria via IMAP e deste apenas 3 converteram suas carreiras de docente N₄ para N₃, passado um ano após-conclusão do mesmo nível.

2000	2001	2002	2003	2004	Total
5=20,8%	6=25%	8=33%	5=20,8%	—	24=100%

- Relativamente ao envio de documentos para a mudança de carreira alguns remeteram-nos após-conclusão do nível e outros depois.

2000	2001	2002	2003	2004	Total
2 =8,3%	4=16,6%	7=29,1%	7=29,1%	4=16,6%	24=100%

- Em relação ao tempo passado após o envio de documentos ou sem mudar de carreira, os docentes indicam:

4 Anos	3 Anos	2 Anos	1 Ano	- de 1 Ano	Total
1=4,1%	4=16,6%	7=29,1%	8=33,3%	4=16,6%	24=100%

- Quanto às razões da demora na mudança de carreira os docentes indicaram as seguintes:

Falta do visto do TA	Falta do Cab. Orcamental	Documentos desaparecidos e seu reenvio	Falta de classificação dos três anos	Total
5 =23,8%	9 =42,8%	4 =19%	3 = 14%	21=100%

- Relativamente à motivação para o trabalho, 21 docentes equivalentes a 87,5% dos 24, afirmam estar desmotivados devido a demora na mudança de carreira, pois implica estagnação não só laboral como também salarial. Apenas 3 docentes correspondentes a 12,5% se sentem motivados por terem convertido a sua carreira, decorrido um ano depois da sua graduação.

4.5 – Informações não analisadas, mas vitais para satisfação e motivação dos docentes.

Assistência médica e medicamentosa;

Aposentação dos funcionários;

Salário histórico pelo cargo de chefia por 10 ou mais anos de chefia nas direcções das escolas;

Classificações anuais do desempenho dos funcionários (subjectividade);

Subsídio lutuoso pela morte do funcionário.

Capítulo V – Análise e interpretação dos resultados.

No presente capítulo procede-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa feita em confrontação com o quadro teórico e conceptual usados no estudo.

No que respeita aos requisitos para mudança de carreira, não há contradição entre o que está consagrado no artigo 41 do EGFE, com o que acontece na realidade. Os docentes mudam de carreira por conclusão do nível e por tempo de serviço sendo o 1º caso que motivou o presente estudo (mudança de carreira por conclusão do nível académico).

No período de 2001 a 2004, cento e trinta e nove docentes N_4 e N_5 mudaram de carreira ao nível da província de Maputo e deste número, quatro são do distrito de Boane e 73 do distrito da Matola, mas abrange todas as carreiras (de N_5 a N_1), por ter havido dificuldades para indicação do número dos docentes N_5 e N_4 com carreiras convertidas;

Trinta e cinco docentes têm os seus processos de pedido para mudança de carreira, pendentes na Direcção Provincial de Educação, por falta do cabimento orçamental, sendo três de N_5 e 22 de N_4 , e não se sabe quantos pertencem aos distritos de privilegiados para o estudo (Matola e Boane) vede o anexo 3- Q2.

Segundo os dados fornecidos, a província do Maputo tem 998 docentes, sendo 297 de N_5 e 701 de N_4 . Deste número, 605 pertencem aos distritos de Boane e Matola (vede o anexo 3, Q1). Comparando o número dos docentes que converteram suas carreiras e daqueles com processos pendentes, em relação ao número total dos docentes daquele nível de ensino, existentes nos dois distritos, depreende-se que a conversão de carreiras decorre num ritmo deplorável e não satisfaz a expectativa dos graduados, na sua maioria.

Não foi possível apurar o número exacto dos docentes graduados por distrito, no período em estudo, para permitir uma análise exhaustiva sobre a conversão das suas carreiras, pois decorre ainda um recenseamento dos funcionários para o seu controle.

Dos documentos que fazem parte do processo para mudança de carreira, consta a classificação dos últimos três anos de serviço e a falta desta implica devolução do processo, retardando cada

vez mais a mudança de carreira do interessado. Analisando este problema, nota-se ausência de espaço para exigência dessa classificação aos graduados que tenham sido estudantes a tempo inteiro, pois durante o curso estavam ausentes do seu posto laboral e a classificação feita não passa duma imaginação sobre o desempenho não produzido pelo docente classificado.

Mesmo para os graduados que tenham sido estudantes a tempo parcial, a classificação não tem espaço para mudança de carreira, senão o certificado de habilitações e outros documentos pertinentes. Igualmente, para a promoção pelo tempo de serviço (3 anos), a classificação não teria espaço, porque a passagem é automática. Nessa óptica a classificação tem validade para outro tipo de promoção ou incentivos (Ex: cargo de chefia, ingresso numa instituição de ensino, sem exame de admissão).

Lembra-se que o distrito da Matola, pelo menos até a altura do estudo tinha cinco processos devolvidos por falta da classificação dos últimos três anos dos docentes. Este aspecto foi também referido pelos docentes entrevistados.

Segundo o Artigo 41 b) do EGFE, todos os funcionários que tenham obtido um nível académico ou técnico profissional mudam de carreira ou progridem nela, desde que haja fundo de salário a ser adotado anualmente. Em suma, encontram-se três causas que explicam a não ou mudança tardia da carreira dos docentes. A primeira prende-se com excesso de burocracia (burocratismo ou burocracia no sentido pejorativo), que se caracteriza por longa rotina do processo de mudança de carreira (vede a rotina no capítulo anterior – 17 passos).

Analisando os canais (rotina longa) de encaminhamento dos documento, os mesmos podiam ser encurtados. Ex: as propostas de nomeação (produção de títulos de provimento e de despacho e seu envio ao Governo da Província seria da responsabilidade simultânea da Direcção Provincial de Educação e não na Direcção Provincial de Apoio e Controlo. Nesta última há concentração de tarefas e leva-se muito tempo a produzirem aqueles documentos, portanto, limitaria-se na sua verificação.

Os títulos de provimento com visto do TA, são enviados para o MINED. Neste faz-se cópias e actualização na base de dados, tarefa que acaba consumindo mais tempo, além de implicações financeiros. O mesmo trabalho é feito nas DPEs e DDEs e pela morosidade no processamento de dados, às vezes, alguns docentes são obrigados a requererem exercícios findos.

A segunda causa tem a ver com pouco cuidado na verificação de documentos, deixando passar alguns sem folha de classificação anual ou sem parecer ou classificação não homologada ou sem lista de enquadramento do requerente para mudança de carreira. Na entrevista aos docentes, este aspecto foi sublinhado, mesmo por técnico dos recursos humanos na Direcção Distrital da Matola.

Outro aspecto decorrente do pouco cuidado no controlo dos documentos, é o seu desaparecimento na posse de alguns técnicos no Departamento dos Recursos Humanos, implicando a segunda ou terceira via do envio dos mesmos pelos interessados. Enquanto decorre a sua localização ou tratamento e reenvio, agravando o atraso na mudança de carreira. Este aspectos também foi referido pelos docentes entrevistados e pelo técnico dos recursos humanos na Direcção Distrital de Educação de Boane, ao referir-se sobre **“dezanove processos entregues ao DRH na DPE, sem rastros”**.

A terceira e última causa está relacionada com a falta do cabimento orçamental. Mas pode ser provocada por envio tardio dos documentos, agravado por devoluções constantes por qualquer irregularidade acima referida; Igualmente pode ser explicada por não haver controlo das reais necessidades em termos de docentes graduados, para facilitar a previsão orçamental, senão for algo intencional do Estado para retardar o “contrato psicológico” que assumiu com os funcionários (salários justos e compatíveis com a formação e o trabalho exercido por docente). Por falta de cabimento orçamental (trinta e cinco processos de docentes N₅ e N₄ estão no DRH, na Direcção Provincial de Educação, estão pendentes para além de outros “sem rastros” conforme dissera o técnico dos recursos) do distrito de Boane.

Este aspecto transcende a vontade laboral da Direcção Provincial de Educação, pois o orçamento é em última instância decidido pelos órgãos centrais e nem sempre reflecte as necessidades das províncias.

O fundo do salário para a conversão devia ser planificado envolvendo todas as estruturas intervenientes no processo desde a base até ao topo, tomando em conta as necessidades de cada província e/ou distrito.

Daft (1997), defende que na administração interactiva, os gestores passam aos seus subordinados (funcionários) os valores da organização e recolhem destes informações sobre os problemas que afectam os funcionários em geral. Conhecendo os problemas procurar-se-ia alternativas da sua superação.

Alguns docentes optam por seguir os seus documentos pedindo a nota do seu envio, significando falta de confiança dos serviços prestados, sobretudo quando não há informação clara, regular e atempada sobre o paradeiro certo do expediente. Os docentes, referiram-se a este aspecto durante a entrevista, mesmo o técnico dos recursos humanos na Direcção Distrital de Educação de Boane (dezanove processos sem rastros, mais daqueles que pela 1ª ou 3ª vez os enviaram à DPE). Este fenómeno decorre por ausência duma administração interactiva por parte das estruturas intervenientes na gestão dos recursos humanos.

Quanto à motivação para o trabalho, 21 docentes dos 24 afirmaram estar desmotivados, devido a processos complicados na mudança de carreira, devoluções ou desaparecimentos dos seus documentos, após seu envio passam muitos anos sem mudar de carreira (um, dois, ou três anos).

A desmotivação se torna maior quando a DPPF demora com a confirmação do cabimento orçamental, tempo que não é tomado em conta no TA e este fenómeno agrava-se quando o expediente é devolvido por falta do cabimento orçamental. Nota-se aqui grande fragilidade na satisfação dos objectivos individuais dos docentes, por parte da Educação.

Serafim (1999) citando Motta (1991) refere que os indivíduos possuem objectivos e a sua motivação se desenvolve depois de concretizá-los (salário é um dos objectivos).

“... O salário não é o maior factor de motivação, mas em um país como (Moçambique), em que a concentração da renda é alta, reconhecemos que seja o ponto de partida para a eficácia de qualquer plano tático de fixação dos melhores. Não adianta filosofar, quando a barriga está vazia” (Aquino, 1989:189).

Fazendo uma analogia específica dos resultados encontrados tomando em conta as hipóteses levantadas verifica-se que em relação a:

Deficiente implementação do SCR e o burocratismo na mudança de carreira.

Max Weber, define a burocracia como “esforço de racionalidade com vista ao bom andamento, coordenado de todas as actividades económicas e sociais...ou seja é a organização voluntária de conjunto de meios para realizar uma intenção social global”. No sentido pejorativo, a burocracia é a “proliferação excessiva dos serviços administrativos públicos e privados, quer dos poderes excessivos e as atribuições abusivas que detém” (burocratismo).

Os resultados da pesquisa mostram-se contrário ao conceito da burocracia na óptica Weberiana, pois há falta de flexibilidade na tramitação dos documentos no DRH da DPE, na confirmação do cabimento orçamental de DPPF, na DPAC para produção de despachos do Governador, no TA para o visto e MINED para copia de títulos de provimento e actualização na base de dados.

- Os 17 passos que os documentos seguem para mudança de carreira e o tempo que levam para resposta são a prova evidente do burocratismo (burocracia no sentido pejorativo) e igualmente lesam com os objectivos da reforma do sector público em vigor no país.

A reforma do sector público visa mudar os procedimentos administrativos antigos caracterizados pela centralização de funções e morosidade na prestação de serviços. Assim no contexto da reforma do sector publico a administração esta virada ao cidadão e aos resultados (EGRSP, 2001 a 2011).

Falta de acompanhamento da evolução académica dos docentes e conseqüente problema na mudança de carreira.

O subsistema do desenvolvimento dos recursos humanos referido por Gil (19994) e Caetano e Vala (2002) preocupa-se com o desenvolvimento e formação do pessoal considerando este como cerne para a prossecução dos objectivos de qualquer organização. Nesta óptica a administração, dentre muitas funções, contempla a planificação e gestão dos recursos sejam eles humanos ou financeiros

Os resultados da pesquisa evidenciam a falta de acompanhamento, por parte das estruturas de tutela, da evolução académica dos docentes que se formam quer por bolsa, quer por iniciativa individual, pois até à altura do estudo não havia no DRH da DPE e nas DDEs, abrangidas pelo estudo, dados sobre os docentes estudantes e graduados. Decorria ainda um recenseamento para posterior actualização na base de dados. Ao longo do período em estudo apenas 135 docentes do ensino primário converteram suas carreiras e 35 processos encontravam pendentes no DRH por falta do cabimento orçamental.

O Decreto n.º 64/98, artigo 15, conjugado com Estatuto Geral dos Funcionário do Estado, no seu artigo 15:p 237, sustenta que “os encargos resultantes do preenchimento de vagas dos quadros de pessoal e da execução das regras de promoção ² e progressão ³ serão satisfeitos pelo fundo de salário devendo este ser dotado anualmente com disponibilidade orçamental necessário”.

A permanência dos docentes na carreira após-graduação e sua motivação para o trabalho

A teoria motivacional de V.Vroom reconhece a necessidade da motivação do indivíduo para produzir, colocando uma série de incentivos. Entre os incentivos colocados incluem-se a promoção e o dinheiro, que é o salário. Esta teoria tem aspectos comuns (acima referidos) com os focados na teoria de Herzberg, que igualmente defende a motivação e satisfação do indivíduo no trabalho. A mudança de carreira tem implicações no salário, pois, permite o reconhecimento social desse mesmo indivíduo.

Os resultados da pesquisa deixam claro o não reconhecimento dos graduados levando-se mais de

uno sem mudar de carreira o que provoca a sua desmotivação no trabalho

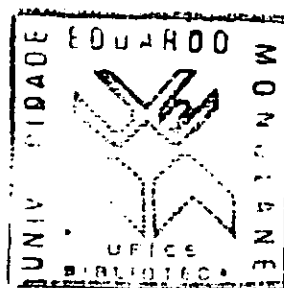
Aquino (1989), afirma que o salário não pode ser visto apenas como uma viável económica e vale mais porque reflecte a situação social do empregado, em suas condições de vida e define o seu status na sociedade passando a ser avaliado como tal.

Para organização neste caso todas as entidades que velam pela vida social e laboral dos docentes, o salário justo pode não ser relevante para prossecução dos objectivos da educação, mas para os docentes que pelo seu mérito se graduam, a conversão da carreira é indispensável porque significa a subida na escala salarial.

Hampton (1990 : 155) afirma que " Os funcionários serão motivados a esforçarem se na execução das suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo que contribuem, satisfazer suas necessidades". Esta ideia é também corroborada pela teoria do comportamento organizacional ao defender a integração dos objectivos organizacionais e individuais no processo do desenvolvimento da missão da organização (**Chiavenato**, 1979).

A perspectiva tradicional (Caetano e Vala, 2002) defende a aplicação do "contrato psicológico" que passa pela identificação das necessidades e motivações individuais para posterior atribuição dos respectivos incentivos.

A realidade da pesquisa mostra-se contrária desta perspectiva, pois as estruturas administrativas não reconhecem antepadamente o grau académico alcançado pelos docentes mudando a sua carreira, numa clara alusão da falta de observância do "contrato psicológico" e da aplicação eficiente do SCR.



Capítulo VI – Conclusão e Recomendações

No presente capítulo são apresentadas as conclusões em função dos resultados alcançados.

6.1 Conclusão geral

Concluída a pesquisa e confrontada a realidade com as teorias escolhidas para o estudo (teoria de V.Vroom e Herzberg), tendo em conta o problema do estudo, conclui-se que a implementação do Sistema das Carreiras e Remuneração, sobretudo a mudança de carreira após-graduação, está ainda a quem das expectativas dos docentes e do que se pretende no próprio regulamento das carreiras, conseqüentemente, produz um impacto redutor à motivação dos docentes graduados no exercício das suas funções. Os 21 docentes entrevistados manifestaram o seu descontentamento com o processo moroso da mudança de carreira, contextando-se a hipótese segundo a qual **a permanência dos docentes na carreira após-graduação, pode não ter implicação negativa na motivação dos docentes efectivos no exercício das suas funções.**

6.3 - Conclusões específicas

- Aos docentes que concluem um determinado nível académico exige-se folhas de classificação anual sobre o seu desempenho e, nalgumas vezes, a mesma classificação não reflecte o desempenho por eles produzidos, sobretudo aqueles que foram estudantes a tempo inteiro. A classificação a eles atribuída não passa de uma imaginação do seu classificador.
- Regista-se ineficiência no controlo e envio de documentos referentes a mudança de carreira por parte das estruturas intervenientes no processo, culminando com o desaparecimento de alguns, facto que obriga os docentes proprietários a tratar e remetê-los pela segunda ou terceira vias.
- A burocracia "pesada" é a causa da demora na mudança de carreira aos docentes graduados e ela caracteriza-se por inflexibilidade na tomada de decisão, no TA para o visto, na DPPF para confirmação do cabimento orçamental, DPAC na

produção de despachos do Governador e no MINED na cópia de títulos de provimento com visto do TA e actualização na base de dados, o que muitas das vezes acareta custos financeiros para o próprio ministério (os 17 passos seguidos pelos documentos para efeito da mudança de carreira).

As três conclusões específicas acima indicadas confirmam a hipótese anteriormente apresentada segundo a qual **a deficiente implementação do SCR, aliado a um processo burocrático "pesado" e "viciado" pode ser a causa da demora na mudança de carreira aos docentes efectivos após-graduação.**

- A falta de acompanhamento da evolução académica dos docentes é a causa da demora na mudança de carreira dos docentes após-graduação, pois muitos permanecem na mesma carreira por falta do cabimento orçamental, decorrente da sua planificação sem tomar em conta as necessidades dos mesmos confirmando-se a hipótese anteriormente apresentada segundo a qual **a falta de acompanhamento da evolução académica dos docentes pode ser a causa da demora na mudança de carreira após-graduação.**

6.4 – Recomendações

Recomenda-se aos órgãos centrais:

- A reduzir do burocratismo, no sentido de descentralizar o trabalho de cópias e actualização na base de dados no MNED, para as províncias limitando-se apenas a exigir o fornecimento, posteriormente, da respectiva informação, sobre o processo referente a evolução dos docentes na carreira.
- Eliminar da exigência das folhas de classificação dos últimos três anos aos docentes e funcionários para efeitos de mudança de carreira por conclusão de nível académico, senão pelo tempo de serviço, cargo de chefia, e outros fins considerados pertinentes. Aos docentes graduados basta o parecer dos

serviços.

- O estabelecer de uma administração interactiva para maior celeridade do processo da mudança de carreira aos docentes e outros funcionários graduados.
- A capacitar dos técnicos dos recursos humanos, para melhorar a qualidade do atendimento dos docentes e controlo de todo o expediente relacionado com a mudança de carreira.

Aos órgãos provinciais e distritais recomenda-se:

- Acelerar o processo de levantamento da situação académica, não só dos estudantes e graduados como também de todos os funcionários, para permitir a previsão do orçamento e sua confirmação pela DPPF.
- A descentralizar na DPAC, da tarefa de produção de despachos do governador para a DPE e restringir o seu trabalho na verificação e controlo desse trabalho, por forma a agilizar o processo da mudança de carreira aos docentes graduados.

Guião de perguntas para Departamento de Recursos Humanos

1. – No âmbito de aplicação do Sistema de Carreiras e Remuneração.
 - a) Quando é que o docente muda de carreira ou seja que requisitos são necessários para mudança de carreira
 - b) Muitos Quadros do Aparelho do Estado – docentes, após-graduação demoram mudar de carreira. Como se explica este fenómeno? Que canais foram estabelecidos para a tramitação de documentos? Qual é a duração para a resposta?
2. – No que se respeita ao controle aos recursos humanos – docentes:
 - a) Que mecanismos foram estabelecidos para o acompanhamento da evolução académica dos mesmos?
 - b) Haverá previsão orçamental anualmente, das vagas de docentes graduados?
3. – Quantos docentes efectivos N₄ e N₅ mudaram de carreira no período de 2001 a 2004 (por carreira) N₄ _____ e N₅ _____
4. – Quantos esperam mudar? N₄ _____ e N₅ _____
 - a) Com processo remetido? N₄ _____ e N₅ _____
 - b) Com processo remetido e devolvido (razões da devolução N₄ _____ e N₅ _____
 - c) Quantos graduados esperam remeter os respectivos processos?
5. – Que medidas foram traçadas para acelerar o processo de mudança de carreira sem demora por conclusão de nível académico?
- 6.- O orçamento tem sido suficiente para os quadros que queiram mudar de carreira?

Guião de perguntas aos docentes efectivos graduados no período 1999 a 2003

1. – Escola onde trabalha
 - a) Ano de ingresso no Aparelho de Estado
 - b) Habilitações Literárias/profissionais com que entrou?
2. – Ano de enquadramento nas Carreiras Profissionais ____ Docente N__
3. – a) - Habilitações Literárias/Profissionais actuais
 - c) Ano de conclusão
4. – Em que ano remeteu o processo para mudança de carreira ?
 - 5.a) Quantos anos passam sem mudar de carreira ?
 - b) Quantos anos ficou sem mudar de carreira? (só para que mudou).
6. – Justifica, porque razão ainda não mudou de categoria.

7. – Quanto à motivação para o trabalho, como se sente?

Obrigado

Dados estatísticos de 2004 sobre docentes do quadro – N₅ e N₄ (DPE) Q1 e Q2)

Q1

Docentes	Província	Matola	Boane	Subtotal (Matola e Boane)
N ₅	297	137	25	162
N ₄	701	374	69	443
Total	998	511	94	605

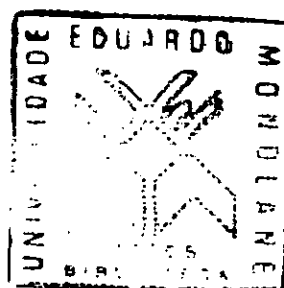
Q2 – Na Província

Docentes com carreira convertida 2001 - 2003	Docentes com processos pendentes – falta de orçamento e outros problemas
De N ₅ para N ₄ - 135	<ul style="list-style-type: none"> • 13 docentes N₅ • 22 docentes N₄
T o t a l	35

Q3 – Distrito de Boane e Matola

Carreira	Boane	Matola
Convertida de N ₅ para N ₄	4	73
Não convertida com processos em curso	19	-----
Não convertida com processos devolvidos	Nenhum	5

Q1, Q2 e Q3 = Quadros 1, 2 e 3.



Relação de elementos entrevistados em anonimato

1. Chefe do Departamento dos Recursos Humanos na DPE
2. Armando Nhampule- Técnico dos Recursos Humanos na DDE de Boane
3. Chefe da Secção administrativa na DDE de Boane
4. Benjamim Mavui – Técnico dos Recursos Humanos na DDE da Matola
- A5 – docente na EPC 25 de Setembro – Boane
- A6. – docente na Escola Centro Piloto - Boane
- A7 – docente na EPC Eduardo Mondlane - Matola
- A8 – docente na EPC Eduardo Mondlane - Matola
- A9 - docente na EPC Eduardo Mondlane - Matola
- A10-docent na EPC Eduardo Mondlane
- A11- docent na EPC Eduardo Mondlane
- A12- docente na EPC de Liqueleva
- A13-- docente na EPC de Liqueleva
- A14- docente na EPC de Tsalala
- A15 - docente na EPC de Tsalala
- A16-- docente na EPC de Tsalala
- A17 - docente na EPC de Malhampsene
- A18- docente na EPC 4 de Outubro
- A19- docente na EPC 4 de Outubro
- A20- docente na EPC Unidade T3
- A21 - docente na EPC Unidade T3
- A22 - docente na EPC Unidade T3
- A23 - docente na EPC Unidade T3
- A24 - docente na Escola Anexa ao IMAP
- A25 - docente na Escola Anexa ao IMAP
- A26 - docente na EPC de Liqueleva
- A27 - docente na EPC de Liberdade
- A28 - docente na EPC de Liberdade

Referências Bibliográficas

1. **Aquino, C. Pinheiro** (1989), Administração dos recursos Humanos. Uma introdução.
2. **Bertrand e Valois, P.** (1994), Paradigmas
3. **Birou, Alain** (1982) Dicionário de Ciências Sociais, 5ª ed. - Lisboa
4. **Caetano, A.e Vala, J.** (2002), Gestão de Recursos Humanos, 2ª edição – Lisboa
5. **Chiavenato, Idalberto** (1998), Recursos Humanos; 5ª edição, S. Paulo, Edit. Atlas S.A
6. **Chiavenato, Idalberto** (1989), Recursos Humanos nas Empresas, Vol.4 S. Paulo, Edit. Atlas
7. **Chiavenato, Idalberto** (2000), Teoria Geral da Adminitração, 6ª Ed., S. Paulo, Edit. Atlas
8. **Daft, (1997)**, Administração, L.T.C. 4ª Ed., Editora Brasil
9. **Gil, A. Carlos**(1994), Administração de Recursos Humanos,S.Paulo,Editora Atlas S.A
10. Grupo Revés S.G.P.S.(2002), Capacitação Comportamental dos Quadros de Chefia-Maputo
11. **Hampton, David R.** (1990), Adminitração do comportamento organizacional – Processos Administrativos S.Paulo Mc Graw Hill
12. **Kinlan, Dannis C.** (1997), Empresa Competitiva e Ecológica, Makron Book
13. **Mazula, Brazão** (1995) - Eleições, Democracia e Desenvolvimento, 1ª edição Moçambique
14. **William, B.Werther, Davis Jr. K.** (1983), Administração do pessoal e Recursos Humanos
15. **H. Amblard N.B. Abramivici, at** (1988), Gestão de Recursos Humanos
16. **Peretti, Jean- Marie** (1997), Recursos Humanos, 1ª ed.- Lisboa
17. **Richardson, Bill e Richardson, Roy** (1992), A Gestão Estratégica, 1ª ed. – Lisboa
18. **Stoner, James A.F. e Freeman, R. Edward** (1985), Administração, 5ª ed Editora Afiliada – Rio de Janeiro.
19. **Serafim, P. e Filhos** (1999), A gestão do Conhecimento e a Motivação nas organizações, Lisboa
20. **Sousa, A.** (1990), Introdução á Gestão. Uma abordagem sistémica, Editorial Verbo
21. Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (2001) 2ª ed. Ministério de Adminitração Estatal – Maputo
22. **CIRESP (2001-2011)** - Estratégia Global da Reforma do Sector Público, de 5 de Maio - Maputo
23. Diplomas Ministeriais 76/88 e 77/88, in BR nº 20 I série. Imprensa Nacional- Maputo
24. Lei nº 6/92, de 6 de Maio, in BR nº 19. I série, Imprensa Nacional – Maputo
25. Módulo Dois (1993) Princípios de Administração da Educação, Comnionwellth, Secretarial, London.
26. Regulamento do Sistema das Carreiras e Remuneração (1999), Direcção Nacional de Função Pública, ed. MAIA- Maputo
27. Resolução nº 12/2001, do Conselho Nacional do Função Pública – Maputo