



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

**Análise do processo de evolução de carreira profissional dos professores:
Caso da Escola Primária Completa da Liberdade, Cidade da Matola**

Maria de Lurdes Nerverson Chirewa

Maputo, Maio de 2021

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO

Análise de processo da evolução de carreira profissional dos professores: Caso da
Escola Primária Completa da Liberdade, Cidade da Matola

Maria de Lurdes Neverson Chirewa

Monografia apresentada à
Faculdade de Educação em
cumprimento dos requisitos
parciais para obtenção do Grau de
Licenciatura em Organização e
Gestão da Educação

Supervisor:

dr. Lourenço Chipire

Maputo, Maio de 2021

Análise de processo da evolução de carreira profissional dos professores: Caso da Escola
Primária Completa da Liberdade, Cidade da Matola, 2018

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

(Maria de Lurdes Neverson Chirewa)

Maputo, Maio de 2021

DEDICATÓRIA

Dedicatória

À memória dos meus pais

Neverson Machaia Chirewa e Elisa Verónica Matine

Paz à sua alma

Aos meus filhos

Cláudio, Mauro, Luana, Elisa e Celina

Vos amo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, todo e eterno poderoso, por estar sempre presente em todas áreas da minha vida e em particular na área académica.

Agradeço aos docentes da Faculdade de Educação, em particular do Departamento de Organização e Gestão de Educação pelos ensinamentos e lições dada durante os 4 anos de curso. Em especial ao meu supervisor doutor Lourenço Chipire, pela disponibilidade que mostrava sempre que o solicitava para rever o trabalho.

Aos professores e gestor dos recursos humanos da Escola Primária Completa de Liberdade, pela disponibilização da informação.

Aos meus colegas pioneiros de Curso de Licenciatura em OGED 2010 pela força que me deram para terminar o curso mesmo em meio a tantas adversidades que atravessava.

Por fim, agradeço ao meu esposo Cláudio Raúl Machel pela força e apoio neste longo percurso, a todos vocês o meu kxanimambo e que Deus vos abençoe.

RESUMO

O Sistema de Carreiras de Remuneração vigente em Moçambique preconiza que os funcionários devem beneficiar-se por uma compensação justa, adequada e proporcional a sua capacitação e efectivo desempenho profissional. Tomando em conta a esse pressuposto, elaborou-se o presente trabalho com objectivo de analisar o processo de evolução de carreira dos professores da Escola Primária Completa da Liberdade. Especificamente, procurou-se identificar os critérios usados para evolução de carreira dos professores na Escola Primária Completa da Liberdade; Caracterizar a evolução de carreira que ocorreu na Escola Primária Completa da Liberdade de 2010 à 2018 e descrever as percepções dos professores acerca da transparência no processo de evolução de carreira na Escola Primária Completa da Liberdade. Para o efeito, optou-se pela combinação da abordagem qualitativa-quantitativa e a utilização da entrevista semi-estruturada e inquérito por questionário como instrumentos de recolha de dados. A amostra de pesquisa envolveu cerca de 21 participantes, sendo 20 professores e 1 gestor dos recursos humanos da escola. Do estudo realizado conclui-se que o processo tem decorrido na base dos critérios estabelecidos no Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, embora os mesmos não sejam conhecidos pelos professores afectos na escola em alusão. Ademais, o processo de mudanças de carreiras tem sido muito moroso, dado ao cabimento orçamental da escola que está dependente do Orçamento Geral do Estado. Igualmente, conclui-se que na escola existe evolução de carreiras tanto ao nível vertical assim como horizontal, que são uma das acções para a motivação dos professores, mas a forma como o processo tem sido conduzido, não permite que facilmente se alcance esse objectivo.

Palavras- chave: Gestão de recursos humanos; Carreira profissional e Gestão de carreiras profissionais e evolução de carreira

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tem conhecimento do Sistema de Carreiras e Remuneração dos Professores.....	22
Gráfico 2: Evolução de carreira na escola	23
Gráfico 3: Transparência e celeridade no ritmo de evolução da carreira	24
Gráfico 4: Critérios usados para a evolução na sua carreira	24
Gráfico 5: Transparência e abrangência no processo de evolução de carreira na escola	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra dos professores..... 18

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

FACED	Faculdade de Educação
MINEDH Humano	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
MINED	Ministério da Educação
OGED	Organização e Gestão da Educação
SCR	Sistema de Carreiras de Remuneração
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	viii
1.1 Contextualização.....	3
1.2 Problema de pesquisa.....	4
1.3 Objectivos da pesquisa.....	5
1.3.1 Objectivo geral:.....	5
1.3.2 Objectivos específicos:	5
1.4 Perguntas de pesquisa	5
1.5 Justificativa	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Quadro conceptual	7
2.1.1 Recursos humanos	7
2.1.2 Gestão de recursos humanos	7
2.1.3 Carreira profissional.....	8
2.1.4 Gestão de carreiras profissionais	9
2.1.5 Evolução de carreiras	9
2.2 Estrutura de careiras profissionais	10
2.3 Importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras	10
2.4 Carreiras profissionais em Moçambique	11
2.5 Sistemas de carreiras e remuneração do pessoal docente	12
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	16
3.1 Descrição do campo de pesquisa	16
3.2 Quanto ao método	16
3.3 Método de Procedimento	17
3.4 Tipo de Pesquisa	17
3.5 População e amostra	17
3.6 Instrumento de recolha de dados.....	18
3.6.1 Entrevista semi-estruturada.....	18
3.7 Questões éticas.....	19
3.8 Limitação de estudo	19

3.9 Análise e tratamento de resultados	19
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E TRATAMENTO DE RESULTADOS	20
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES	29
5.1 Conclusão.....	29
5.2 Sugestões.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXOS	33
Anexos 1: Credencial.....	33
APÊNDICES.....	34
Apêndice 1: Entrevista aplicada aos gestores do recursos humanos	34
Apêndice 2: Questionário aplicado aos professores	35

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Uma das questões que actualmente tem dominado o debate sobre o bom funcionamento das organizações, tem a ver com a motivação dos seus colaboradores que, dentre várias formas, pode ser feita através da progressão na carreira dos seus profissionais como afirma Chiavenato (1999) os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar para o crescimento da organização, confere um maior grau de comprometimento para com a causa da instituição.

Este processo é antecedido pela avaliação de desempenho que é muito importante na carreira dos funcionários, porque para além de os mesmos ficarem a saber o grau de desempenho das suas actividades, através dela têm também o retorno, em relação a aquilo que seus superiores esperam de si, mesmo sabendo que a avaliação de desempenho foi feita sob ponto de vista de um plano previamente elaborado entre o avaliado e o avaliador.

Segundo Castetter e Young (2000), avaliação de desempenho corresponde ao processo de julgamento dos indivíduos no seu desempenho, querendo com isto referir-se à apreciação das prestações profissionais individuais dos colaboradores em geral, e dos professores em particular, em prol dos objectivos organizacionais.

Os autores anteriormente citados consideram algumas categorias de finalidade, nomeadamente a de tomada de decisões de compensação (remuneração, prémios e reconhecimentos), de decisões sobre o cargo ou carreira (promoções, despromoções, transferências e demissões) e de desenvolvimento profissional (reciclagem, acompanhamento e aconselhamento).

O presente trabalho visa explorar a questão de mudança de carreira dos professores no ensino primário. Para uma melhor percepção, o trabalho estruturou-se em 5 capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma breve contextualização, problema de pesquisa, objectivos do trabalho, perguntas de pesquisa e justificativa relativamente a formulação do tema.

O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura. Nele são discutidos os conceitos chaves do trabalho, nomeadamente: Gestão de recursos humanos; Carreira profissional e Gestão de carreiras profissionais. Por outro lado, são igualmente abordados os seguintes tópicos: Estrutura de carreiras profissionais; Importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras e Sistemas de carreiras e remuneração do pessoal docente.

O terceiro capítulo aborda sobre a metodologia utilizada na realização do estudo. Os elementos abordados são: descrição do local do estudo; Abordagem Metodológica; População e amostra; Instrumento de recolha de dados; Procedimentos de análise e tratamento de dados e Questões éticas.

O quarto capítulo diz respeito à discussão dos dados e apresentação dos resultados. E o quinto capítulo, descreve as conclusões bem como as recomendações do estudo.

1.2 Problema de pesquisa

As diferentes formas de motivação são necessárias para que as organizações tenham um bom desempenho e alcancem os seus objectivos. Para tal, são necessários funcionários motivados e produtivos que são aqueles que estão no lugar certo, ou seja que ocupam uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor (Robins, 2005).

Fraga (2003) defende que a criação e desenvolvimento de planos de carreiras e formação para os colaboradores, têm um impacto directo na sua satisfação e, conseqüentemente, nos níveis de produtividade que irão apresentar. No entanto, uma vez definido o Sistema de carreiras a vigorar na organização, segue-se a respectiva operacionalização de acordo com o modelo que a administração considerar mais adequado às circunstâncias prevaletentes.

O Governo de Moçambique, através do Sistema de Carreiras de Remuneração (SCR), aprovado por Decreto do Conselho de Ministros nº 64/98, de 3 de Dezembro, preconiza que é necessário proporcionar aos funcionários uma compensação justa, adequada e proporcional a sua capacitação e efectivo desempenho profissional tendo aprovado o instrumento em causa para a gestão do processo.

Um dos requisitos apresentados pelo SCR para a progressão de carreira tem a ver com o nível académico dos funcionários públicos. Quanto mais elevado for o grau de formação, maior é a recompensa a nível de remuneração salarial e privilégios relacionados. O SCR prevê a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e evolução na carreira dos funcionários através de processos selectivos com base em acções e resultados comprovados de crescimento da capacidade profissional e de conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho ou em salas de formação.

Face a esta realidade, muitos funcionários, incluindo professores se têm esforçado por aumentar o nível académico na esperança de serem promovidos. Entretanto, a maior parte deles, enquadrado no Sistema de Carreiras e Remuneração da Função Pública, (SCR), permanecem na mesma categoria profissional por

muito tempo para além do regulamentado para as promoções e progressões nas suas carreiras profissionais (MEC, 2009).

Diante deste contexto, levanta-se a seguinte pergunta de partida: Como ocorre o processo da evolução de carreira profissional dos professores da Escola Primária Completa da Liberdade?

1.3 Objectivos da pesquisa

1.3.1 Objectivo geral:

- ✓ Analisar a ocorrência do processo de evolução da carreira profissional dos professores da Escola Primária Completa da Liberdade

1.3.2 Objectivos específicos:

- ✓ Identificar os critérios usados para a evolução de carreira dos professores na Escola Primária Completa da Liberdade
- ✓ Caracterizar a evolução de carreira que ocorreu na Escola Primária Completa da Liberdade de 2010 à 2018
- ✓ Descrever a percepção dos professores acerca da transparência no processo de evolução de carreira na Escola Primária Completa da Liberdade.

1.4 Perguntas de pesquisa

- ✓ Quais são os critérios usados para evolução de carreira dos professores na Escola Primária Completa da Liberdade?
- ✓ Que evolução de carreira ocorreu na Escola Primária Completa da Liberdade de 2010 a 2018?
- ✓ Qual é a percepção dos professores acerca da transparência no processo de evolução de carreira na Escola Primária Completa da Liberdade?

1.5 Justificativa

O presente estudo é relevante porque proporcionará uma contribuição científica para a tomada de decisões por parte dos órgãos decisórios do MINEDH, no sentido de reverter a presente situação e otimizar a motivação profissional da classe laboral em estudo, bem como de todos os funcionários da Educação. Para este posicionamento, concorre, por um lado, o facto de que os professores desempenham um papel fundamental para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem dos alunos (Nóvoa, 2006, citado por Cameira, 2007), que são os últimos beneficiários da solução do problema identificado nesta pesquisa.

Por outro lado, vários autores têm defendido a influência do desenvolvimento das Carreiras e Remuneração profissionais na motivação dos colaboradores das organizações, incluindo as educacionais. Por isso, os resultados desta pesquisa também poderão ser valiosos na orientação das decisões dos

administradores e gestores da educação a vários níveis, na mobilização e motivação dos professores para as suas actividades, tendo em vista a maximização do seu desempenho.

Portanto, esta pesquisa ajudará a esclarecer esta aparente negligencia referente a importância motivacional do SCR e da consequente estagnação das carreiras profissionais da classe laboral em estudo.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo diz respeito à revisão da literatura, nele são discutidos os conceitos chave do trabalho, nomeadamente: Gestão de recursos humanos; Carreira profissional e Gestão de carreiras profissionais e Evolução de carreira. Ainda neste capítulo são abordados os seguintes tópicos: Estrutura de carreiras profissionais; Importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras e Sistemas de carreiras e remuneração do pessoal docente.

2.1 Quadro conceptual

2.1.1 Recursos humanos

No entender de Chiavenato (1992), a designação de recursos humanos refere-se às pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhar as tarefas organizacionais. Porém, acrescenta o autor, os aspectos pessoais de personalidade, expectativas, valores, motivação, etc., deverão ser considerados no conjunto das qualidades dos recursos humanos.

Para Castetter e Young (2000) recursos humanos referem-se ao pessoal habilitado e motivado e com criatividade para: (a) habilitar o sistema para ultrapassar as suas fragilidades; (b) ajustar continuamente o programa educacional às necessidades individuais de vida e de competitividade numa sociedade dinâmica; (c) prover a organização com liderança capaz de garantir a congruência entre os objectivos individuais e os organizacionais; (d) criar um clima de crescimento voluntário máximo e eficácia individual e (e) influenciar as outras pessoas a empenhar-se de uma forma extraordinária, ou cada vez mais e melhor.

Portanto, os recursos humanos poderão ser entendidos, neste trabalho, do ponto de vista de Chiavenato (1992). Isto porque nem todas as pessoas, apesar de possuírem qualidades de personalidade anteriormente referidas, podem ajustar-se aos outros recursos, não humanos, específicos das diversas organizações. Além de que a designação de “pessoas” facilmente pode conotar que as profissões podem ser desempenhadas indiscriminadamente por qualquer pessoa.

2.1.2 Gestão de recursos humanos

A palavra gestão é entendida como conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objectivos pré-determinados. A gestão se ocupa pela optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas (Nunes, 2006). Cabendo ao gestor interpretar os objectivos organizacionais e agir, através do planeamento, da organização, da liderança ou direcção e do controlo, a fim de atingir os referidos objectivos.

No entender de Beck (1996), a gestão corresponde à realização das tarefas através das pessoas. Este autor afirma que a gestão diferencia-se da administração, que a considera como sendo a realização de tarefas prescritas sob formas também prescritas. Assim, ele sugere que enquanto a administração é basicamente prescritiva e mais rígida, a gestão é mais dinâmica e contingencial ou mais interactiva e flexível com o ambiente.

Ainda na óptica do mesmo autor, a gestão envolve ciência e arte, porque para além dos conhecimentos e habilidades, também envolve valores, crenças, sentimentos e emoções. Este conceito encontra-se mais afecto à índole educacional a que está vinculado o seu autor, daí a sua consistente menção aos aspectos da personalidade humana na sua concepção de gestão. Porém, o carácter genérico do conceito de Nunes (2006) não lhe tira o mérito conceptual sobre o assunto, pelo que os dois conceitos complementam-se, à medida das especificidades do seu uso.

Deste modo, a gestão de recursos humanos é uma das funções organizacionais que tem a missão de estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definindo a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar e estabelecendo a integração destes colaboradores. Por isso, a gestão de recursos humanos consiste num conjunto de funções e actividades que podem, entre outras, integrar: o planeamento dos recursos humanos, o recrutamento e selecção, a integração, a formação e desenvolvimento profissionais, a avaliação de desempenho, as remunerações e incentivos, o controlo e auditoria de recursos humanos, etc, (Nunes, 2007).

Sumarizando, pode-se designar de gestão de recursos humanos, ao conjunto de funções e actividades que visam garantir a afectação eficaz dos colaboradores nas tarefas que irão realizar, e estabelecer o sistema que rege as relações entre eles, no âmbito do cumprimento da missão organizacional.

2.1.3 Carreira profissional

Peretti (1997) define a carreira profissional como uma sucessão de afectações a postos de trabalho e a sua gestão inclui o acompanhamento no passado, no presente e no futuro, das afectações de um colaborador na estrutura da organização. O mesmo autor considera que a carreira representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa e os desejos expressos pelos membros do pessoal e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, mudança e promoção. Para Warther e Davis (1983), a carreira constitui-se de todos os cargos desempenhados por uma pessoa durante a sua vida de trabalho. Para algumas pessoas, estes cargos são parte de um plano cuidadoso, enquanto para outras, a carreira é simplesmente uma questão de sorte.

Das definições acima, afere-se que a carreira profissional pode ser considerada tanto numa perspectiva individual como organizacional. Na perspectiva individual, a carreira profissional corresponde ao

conjunto de todos os cargos profissionais desempenhados por uma pessoa ao longo da vida, numa ou em várias organizações. Enquanto na perspectiva organizacional, consiste numa estrutura evolutiva de cargos profissionais prevista e/ou percorrida pelos colaboradores de uma organização.

2.1.4 Gestão de carreiras profissionais

A gestão de carreiras é um instrumento muito valioso de que a gestão de recursos humanos de uma organização dispõe para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores. E isso passa por identificar e recrutar os melhores colaboradores, com potencial necessário para desempenhar as funções e atingir os objectivos organizacionais (Fraga, 2003).

Uma vez ingressados na organização, várias acções devem ser levadas a cabo para que estes colaboradores se mantenham e coloquem efectiva e crescentemente as suas potencialidades e capacidades ao serviço dos objectivos organizacionais. Sendo, assim, necessário que os mesmos colaboradores se sintam recompensados pelo esforço empreendido. Estas acções envolvem um compromisso permanente entre as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores e traduzem-se em formação, mudança e promoção (Peretti, 1997). O autor acrescenta que, para fundamentar as decisões de formação, promoção e remuneração, como factores de motivação do pessoal, é importante que a organização disponha, para além do plano de carreiras, de um sistema de avaliação de desempenho, de tal forma que este permita a individualização e especificação daquelas decisões.

Uma outra abordagem de gestão de carreiras, considera que a sequência evolutiva das experiências profissionais que constituem a carreira de um indivíduo, ocorre mediante as suas escolhas conscientes. Sendo que estas são baseadas nos seus interesses, nas oportunidades e limitações encontradas no decurso da sua vida profissional (Milkovich e Boudreau, 2000). Esta abordagem privilegia a responsabilidade individual do colaborador na realização das suas escolhas, diante das oportunidades que o contexto laboral oferece. Neste caso, a contraparte organizacional da gestão dos recursos humanos, deverá apresentar opções de desenvolvimento de carreira cada vez mais atraentes, para que possa angariar as escolhas dos profissionais.

2.1.5 Evolução de carreiras

Segundo (Hall, 1986) a evolução de carreira é processo de preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individualmente ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização. Na óptica de Dessler (2003) factores como recrutamento, selecção, colocação profissional, formação, recompensas, promoções e desligamento podem exercer, de facto, um impacto significativo na carreira e, conseqüentemente, na satisfação e no sucesso dos funcionários que compõem a empresa. Assim, algumas organizações instituem processos de evolução de carreiras com o objectivo de perceber e desenvolver

melhor os funcionários, capacitando os seus interesses e habilidades de forma mais efectiva em prol da organização.

2.2 Estrutura de carreiras profissionais

Quanto à estrutura das carreiras, várias opções têm sido apresentadas pela literatura, tais como as carreiras verticais ou em “I”, consideradas as mais comuns e mais tradicionais. Neste modelo, o colaborador inicia a carreira na base piramidal da estrutura, mais larga, como estagiário e vai percorrendo as várias categorias até alcançar o topo, mais afunilado, normalmente composto pela classe dos gestores (Filippetti, 2008).

As carreiras horizontais ou em “zigzague” normalmente são adoptadas em organizações com cerca de 3 ou 4 níveis hierárquicos. Estas carreiras pressupõem a movimentação lateral do colaborador pelos diversos cargos do mesmo nível hierárquico ou categoria e, só mais tarde e gradualmente é que é promovido a níveis hierárquicos superiores, (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001).

A última opção de estrutura de carreiras, a ser abordada é a de carreiras em “Y” (Filippetti, 2008), na qual a base da estrutura é um lugar-comum, onde todos começam como estagiários, por exemplo. Porém, em um dado momento, o profissional decide se quer seguir uma carreira gerencial (ser chefe, por exemplo) ou se quer evoluir como técnico ou como especialista”, podendo ganhar igual ou muito mais que gerentes. Mais ainda, nada impede que um profissional na carreira técnica possa assumir um cargo de gerência na organização, sendo, no entanto, necessário que adquira conhecimentos adicionais mais específicos.

Diante da diversidade de modelos estruturais de carreiras profissionais, afigura-se pertinente salientar que a adopção de uma ou de outra opção de estrutura de carreiras deverá ser o mais contingencial possível. Ou seja, qualquer opção deverá considerar todas as especificidades organizacionais em termos de capacidade de gestão, recursos disponíveis para recompensar os diversos níveis ou categorias profissionais criados, etc.

2.3 Importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras

A importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras pode-se explicar à luz de alguns teóricos que se dedicam a este ramo. Por exemplo, Fraga (2003) defende que a criação e desenvolvimento de planos de carreiras e formação para os colaboradores, tem um impacto directo na sua satisfação e, conseqüentemente, nos níveis de produtividade que irão apresentar. No entanto, uma vez definido o Sistema de carreiras a vigorar na organização, segue-se a respectiva operacionalização de acordo com o modelo que a administração achar mais ajustado às circunstâncias prevaletentes.

Assim, quanto à operacionalização, importa salientar que a principal razão de ser das carreiras profissionais está na previsão da mobilidade dos colaboradores das organizações pelas diferentes

categorias, através de promoções ou progressões. As alternativas de mobilidade que podem ser implementadas de acordo com a política de promoção de cada organização são duas, trata-se da “promoção caso a caso” e da “promoção organizada” (Peretti 1997).

Na “promoção caso a caso”, a questão da promoção só se coloca quando existe um posto a prover. A administração procura, com o responsável do pessoal, um assalariado do nível inferior com as aptidões exigidas para o ocupar o cargo. Diferentemente da “promoção caso a caso”, a “promoção organizada” assenta numa gestão previsional do emprego e num sistema de avaliação do desempenho do pessoal. Necessita de previsões cuidadas, uma preparação minuciosa e um estudo das repercussões da promoção a ser operada. Neste caso, acredita-se que o previsto, organizado e sistemático é mais vantajoso do que o ocasional e imprevisto, daí revela-se mais vantajosa a “promoção organizada” do que a “promoção caso a caso”, mais dispendiosa porque tudo se faz às pressas e na ausência de instrumentos de avaliação apropriados (Peretti, 1997).

Os planos de carreiras, por mais apropriados que sejam, terão sempre pouco ou nenhum benefício se não forem do conhecimento pleno dos colaboradores das organizações, em termos da sua estrutura e critérios de evolução. Por isso, um dos aspectos importantes na operacionalização das carreiras profissionais é a educação para a carreira (Werther e Davis, 1983).

O outro aspecto está relacionado com a necessidade de informar aos colaboradores não seleccionados em concursos de promoção, sobre os motivos do insucesso dos seus intentos (Werther e Davis, 1983). Tal procedimento visa três objectivos: (a) Garantir aos colaboradores não promovidos que ainda são apreciados e que serão considerados em promoções futuras, desde que preencham os requisitos necessários (b) Explicar por que não foram seleccionados e (c) Indicar as acções específicas de desenvolvimento de carreira a serem empreendidas, de forma a elevar cada vez mais a probabilidade de sucesso em próximas oportunidades de promoção.

2.4 Carreiras profissionais em Moçambique

No que concerne à operacionalização das Carreiras profissionais em Moçambique, o Sistema de Carreiras e Remuneração da Função Pública (decreto 54 /2009), no qual está vinculado o Sistema de Carreiras e Remuneração do pessoal docente, identifica-se com a política de “promoção organizada” acima descrita. Esta comparação fundamenta-se pelo facto do Sistema de Carreiras e Remuneração em referência estar desenhado formal e oficialmente, com critérios de operacionalização previamente definidos.

No entanto, quanto à educação para a carreira, conta-se com os resultados da presente pesquisa para esclarecer o seu ponto de situação. Embora não esgotada e nem terminada a abordagem sobre as carreiras

profissionais nesta pesquisa, outro assunto estritamente relacionado a esta é a gestão da remuneração que será discutido na próxima subsecção.

2.5 Sistemas de carreiras e remuneração do pessoal docente

Sendo a docência uma carreira profissional, está por conseguinte vinculada, de uma forma geral, a todas as abordagens anteriormente apresentadas neste trabalho. Esta vinculação diz respeito à função motivadora de um correcto desenvolvimento dos Sistemas de Carreiras e Remuneração para os membros de uma organização.

O interesse pelo aprimoramento da motivação e comprometimento dos professores justifica-se na medida em que, os professores constituem o centro da tecnologia para o alcance dos objectivos das instituições educacionais. Isto, apesar de não haver evidências claras de que a motivação e comprometimento dos professores afectam directamente o sucesso dos estudantes (Amelsvoort 1999).

No contexto educativo moçambicano, o Sistema de Carreiras e Remuneração dos professores, designado por “Carreiras de Regime Especial da Educação” é estruturado e regulado pelo decreto no 54 /2009, de 8 de Setembro, que estabelece os princípios e regras de organização e estruturação do SCR aplicáveis aos funcionários e agentes do Estado.

Na estrutura deste Sistema, as Carreiras/Categorias estendem-se verticalmente, de cima para baixo, desde Especialista de educação; Instrutor e Técnico pedagógico de N1, N2 e N3; e Docente de N1 a N5. Ainda na vertical, encontram-se as Classes A, B, C (para especialistas de Educação); A, B, C, e E (para as categorias de N1 a N3); e Classe Única (para as categorias de N4 e N5). Na horizontal, perfilam os Escalões, de 1 a 4 para as categorias de Especialista, Instrutor e Técnico Pedagógico e docente de N1 a N3. Para as categorias de docente de N4 e N5, os escalões estendem-se de forma crescente de 1 a 13. Nesta estrutura, a remuneração cresce verticalmente de baixo para cima e horizontalmente do escalão 1 em diante.

As categorias profissionais acima referidas correspondem a:

- Especialista de Educação = Mestre e Professor Doutor
- N1 = Mestrado ou Licenciado;
- N2 = Bacharel;
- N3 = Técnico médio (9a + 3 ou 10a + 2 ou 12a + 1 anos de formação);
- N4 = Técnico básico (7a + 3 ou 10a + 1) e;
- N5 = Técnicos elementares (6a + 1 ano de formação).

A evolução nas carreiras profissionais acima descritas apenas aplica-se aos professores que já tenham o vínculo por nomeação no aparelho do Estado. Esta evolução no SCR faz-se de duas formas: através de promoção (vertical) ou de progressão (horizontal).

A promoção é a mudança para a categoria seguinte, ou para a classe seguinte na mesma categoria. Opera-se para o escalão e índice a que corresponda vencimento imediatamente superior (artigo 10 do decreto no 54 /2009). Neste sentido, a promoção depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos: (a) Tempo mínimo de três anos de serviço efectivo no nível em que está enquadrado no momento (b) Média da avaliação de desempenho não inferior a regular, nos últimos três anos, na classe ou categoria (c) Aprovação em concurso de acordo com o qualificador da respectiva carreira (d) Existência de disponibilidade orçamental. A promoção da Classe E para a C é automática, dependendo apenas da permanência de 2 anos de serviço efectivo naquela Classe e de avaliação de desempenho não inferior a regular. Por sua vez, a progressão faz-se por mudança de Escalão dentro da respectiva faixa salarial (artigo 11 do decreto no 54/2009).

Assim sendo, a progressão depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos: (a) Tempo mínimo de três anos de serviço efectivo no nível em que está enquadrado no momento (b) Avaliação de potencial (d) Existência de disponibilidade orçamental. A progressão não depende de requerimento do interessado, devendo os serviços providenciar o seu processamento em tempo oportuno. Do Escalão 1 para o 2, a progressão nas carreiras de Classe Única é automática, dependendo apenas de permanência de 2 anos de serviço efectivo naquele Escalão e da avaliação de desempenho não inferior a regular. Para além da promoção e progressão por tempo de serviço, a evolução na carreira também pode ser, com dispensa de concurso, por conclusão de um determinado nível académico ou técnico profissional, ao abrigo do artigo 35 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (AR, 2009).

Entretanto, realça-se o facto de a conclusão do nível de mestrado não possibilitar a evolução referida anteriormente, apesar do artigo normativo em referência não fazer qualquer menção a esta excepção, que, associada aos vários custos, pode desencorajar a frequência de cursos de mestrado por parte dos professores. Importa, ainda, referir que esta excepção ocorre à margem, também, do facto de o mestrado fazer parte dos três ciclos de formação superior, correspondentes aos respectivos graus académicos de Licenciado, Mestre e Doutor, de acordo com o artigo 22 da Lei 27/2009 (AR, 2009).

Normalmente, a avaliação de desempenho é feita mediante ao preenchimento de uma folha de classificação do pessoal docente, no final de cada período lectivo, seja a previsão é de três ciclos de classificações referentes, neste caso, a três trimestres nos quais actualmente está dividido o ano lectivo. Neste aspecto, a avaliação do desempenho é formativa, uma vez que no final de cada trimestre, de acordo

com a norma, o professor tem a oportunidade de ter o “feedback” do seu desempenho (Cattet e Young, 2000).

A observância desta norma possibilitaria ao professor empreender esforços para o aperfeiçoamento contínuo dos aspectos nos quais lhe foram detectadas dificuldades. Porém, a avaliação que se faz no momento da decisão para a evolução na carreira é de tipo sumativa, porque aprecia-se a média das classificações do período em causa e o seu objectivo primordial é de executar a decisão de emprego e/ou de compensação (vide subsecção 2.3.7).

Sobre a provisão financeira, o artigo 14 do decreto 54 /2009 estabelece a garantia de cobertura dos encargos de promoção e progressão pelo fundo de salários, através da dotação e disponibilidade orçamentais anuais. Entretanto, para o caso dos concursos para a promoção, o mesmo decreto já não estabelece nenhuma cláusula que estabeleça a periodicidade ou regularidade da sua observância. Esta situação acredita-se que seja um dos importantes factores para as gritantes faltas de evolução nas carreiras profissionais dos funcionários do MINEDH.

A remuneração do pessoal docente moçambicano, inscrita no artigo 34 do Capítulo VII do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, consiste em dois elementos, nomeadamente, o vencimento e suplementos. Os suplementos estão arrolados no artigo 47 do Capítulo anteriormente mencionado e incluem o subsídio técnico (apenas para técnicos médios e superiores), o abono do trabalho extraordinário e a gratificação de chefia. Os outros suplementos, igualmente previstos no mesmo artigo, contemplam o subsídio na doença e o subsídio de funeral, para os quais os professores são descontados mensalmente. Entretanto, a aplicação destes subsídios tem oscilado entre a irregularidade e a inexistência.

Terminada a abordagem dos SCR do pessoal docente, a subsecção seguinte dedica-se ao referencial teórico das dimensões que, a par das carreiras e remuneração profissionais, consubstanciam a análise dos factores de motivação profissional do pessoal docente nesta pesquisa.

Avaliação de desempenho segundo Cattet e Young (2000) corresponde ao processo de julgamento dos indivíduos. Querendo com isto referir-se à apreciação das prestações profissionais individuais dos colaboradores, em geral, e dos professores, em particular, em prol dos objectivos organizacionais ou educacionais. Como propósitos da avaliação de desempenho os autores anteriormente citados consideram três categorias de finalidades, nomeadamente a tomada de decisões de compensação (remuneração, prémios, reconhecimento, etc.), de decisões de emprego ou de carreira profissional (selecção e admissão, promoção, despromoção, transferência, etc.) e de decisões de desenvolvimento profissional (treinamento, comunicação colaborador-supervisor, acompanhamento e aconselhamento, etc.).

Os autores referem ainda que estes três propósitos complementam-se entre si, embora cada um deles apresente as suas especificidades. No âmbito desta complementaridade, Tjepkema e Wognum (1999) referem-se à avaliação de desempenho como sendo a última etapa das actividades do desenvolvimento dos recursos humanos, sobretudo na vertente de treinamento em serviço ou corporativo.

Independentemente da posição a que se coloca, a avaliação de desempenho complementa-se com as decisões e actividades de desenvolvimento profissional e de carreiras profissionais. A avaliação de desempenho permite detectar as necessidades individuais e organizacionais de desenvolvimento profissional, entendido como sendo o conjunto de aprendizagens profissionais que o colaborador adquire tendo em vista o aprimoramento das suas habilidades profissionais.

No âmbito do treinamento corporativo ou em serviço, a avaliação de desempenho também permite verificar o grau de assimilação das aprendizagens, assim como o grau de aptidão para desempenhar funções em outros cargos ou mudança de carreira profissional. Neste caso, a avaliação de desempenho novamente é chamada a tomar lugar para verificar o grau de adaptação às exigências do novo cargo ou nova carreira profissional, e desenhar novas funções de desenvolvimento ou aperfeiçoamento profissional. Neste contexto, para que estes propósitos se transformem em realidade e se alcance o aperfeiçoamento do processo e resultados de ensino e aprendizagem, é importante que a avaliação de desempenho, o desenvolvimento profissional e de carreiras constituam um processo contínuo.

Repare-se que o reconhecimento e reforço do bom trabalho podem ser mediante ao desenvolvimento ou evolução na carreira profissional, baseados na avaliação contínua de desempenho. Para além do desenvolvimento profissional contínuo e o reconhecimento e reforço do bom trabalho.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Este capítulo descreve o procedimento metodológico usado para a realização do trabalho, a saber: Descrição do Local do Estudo; Abordagem metodológica; População e Amostra; Tipo de Pesquisa; Método de Procedimento; Técnicas de Recolha de Dados; Questões Éticas; Limitações de Estudos e Análise e Tratamento dos Resultados.

3.1 Descrição do campo de pesquisa

De acordo com o uso da análise documental e observação como instrumentos de recolha de dados, a Escola Primária Completa da Liberdade localiza-se na província de Maputo, no Município da Matola, bairro da Liberdade, posto administrativo da Matola Sede, fazendo fronteira com os bairros Lusalite a norte, Machava a norte e a sul pelos bairros fomento e 700. É um bairro considerado semi-urbano.

A Escola Primária Completa da Liberdade funciona com um total de 16 salas de aulas distribuídas em 4 blocos respectivamente, 4 gabinetes administrativo (Secretária, gabinete do director da escola, gabinete do DAP-EB e gabinete do DAP-ESG-1 e uma sala de professores), três (3) blocos sanitários com três (3) casas de banho em cada um deles. Para além disso, possui um campo de jogos polivalente na qual se pratica as actividades desportivas como (basquetebol e futebol de salão), seis (6) pátios para o recreio, uma (1) cantina, uma (1) papelaria e uma (1) sala independente para se guardar o material de limpeza.

No ano lectivo de 2018, a escola inscreveu um total de 923 alunos dos ambos sexos que frequentam as sete classes do ensino primário, distribuídos por 16 turmas. Quanto ao corpo docente é de 25 professores.

3.2 Quanto ao método

Para a realização da pesquisa, recorreu-se tanto ao método qualitativo e quantitativo. O recurso ao método qualitativo serviu para a recolha e organização dos dados, bem como para a interpretação dos resultados. Enquanto os métodos quantitativos serviram no processamento dos dados e na análise e interpretação dos resultados, para destacar as magnitudes e extensão das atitudes dos respondentes.

Richardson (1999) refere que o método qualitativo, caracteriza-se, fundamentalmente, pela predominância da descrição verbal, tanto das modalidades de recolha, quanto de processamento e análise dos dados e/ou informações pertinentes numa pesquisa. O mesmo autor acrescenta que, este método afigura-se mais adequado para entender fenómenos sociais, como é o caso da presente pesquisa. O método quantitativo consiste na quantificação numérica das modalidades de recolha e tratamento dos dados e/ou informações de pesquisa.

De forma específica, para este trabalho, a integração dos dois métodos fundamenta-se, por um lado, pelo facto da pesquisa do desenvolvimento de carreira apresentar complexidades inerentes à esfera da pesquisa social, daí a necessidade de combinar os métodos e técnicas para fazer face a tal complexidade, permitindo que a pesquisa sirva o melhor possível para a compreensão dos fenómenos em análise (Richardson, 1999). Em forma de síntese deste argumento, o autor afirma que, dependendo das necessidades circunstanciais do estudo, uma pesquisa pode assumir, em alguns momentos, formas qualitativas ou quantitativas para explicitar os fenómenos em análise.

3.3 Método de Procedimento

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. De acordo com Lakartos e Marconi (2002), o estudo de caso é aquele que procura analisar e examinar de forma detalhada uma determinada situação. Neste contexto, recorreu-se a este procedimento técnico centrado-se na Escola Primária Completa da Liberdade.

3.4 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é do tipo bibliográfica e descritiva. Segundo Lakartos e Marconi (2001), trata-se do levantamento de bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita. Sua finalidade é colocar ao pesquisador em contacto directo com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objectivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

A discussão dos conceitos chaves concernentes aos assuntos temáticos desta pesquisa foi feita na base de diversos autores. Neste contexto, foram consultadas obras de autores da área de administração e gestão dos recursos humanos e da administração e gestão da educação em particular, tais como: Amelvoort (1999); Camara et al. (2001); Castetter e Young (2000); Chiavenato (1992 e 2004); Peretti (1997); e Werther e Davis (1983). Igualmente foram consultadas outras obras na internet, nomeadamente: Fraga (2003) e Nunes (2006)

Quanto ao descritivo, importa referir que é porque descreve as atitudes dos respondentes acerca da influência que o Sistema de Carreiras e Remuneração exerce sobre o desenvolvimento da evolução profissional na carreira docente.

3.5 População e amostra

A Escola Primária Completa da Liberdade possui cerca de 48 professores dentre os quais 27 são do sexo masculino e 21 do sexo feminino. Para a realização da pesquisa, foi usada a amostragem por conveniência. Segundo Anderson et al. (2007), este tipo de amostragem, é aquela em que os elementos são incluídos na amostra sem probabilidades previamente especificadas ou conhecidas de eles serem seleccionados. Nesta

pesquisa, os professores seleccionados foram os que se mostraram disponíveis e dispostos a participar. Para além destes, faz parte da amostra do estudo o gestor dos recursos humanos da escola.

Tabela 1: Caracterização da amostra dos professores

Característica	Variável	Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	12	60%
	Feminino	8	40%
Faixa etária	26-30 anos	3	15%
	31-35 anos	2	10%
	36-40 anos	10	50%
	Mais de 40 anos	5	25%
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	1	5%
	6-10 anos	6	30%
	11-15 anos	5	25%
	+ de 15 anos	8	40%
Habilitações literárias	Formação média de professores (12 ^a classe +1)	3	15%
	Licenciatura	17	85%
Total		20	100%

Fonte: Elaborada pela pesquisadora com os dados da pesquisa

Tal como ilustra a tabela 3.1, dos 20 professores que constituíram a amostra, 60% (N=12) são do sexo masculino, 85% (N=17) dos professores está habilitado com o grau de licenciatura e 15% (N=3) possuem uma formação média, equivalente à 12^a classe mais 1 ano. Quanto ao tempo de serviço, todos respondentes trabalham há mais de 6 anos, sobressaindo 40% (N=8) que afirmaram trabalhar há mais de 15 anos.

Relativamente ao gestor dos recursos humanos da escola, é um indivíduo do sexo masculino, 45 anos de idade, licenciado em Ensino de Matemática.

3.6 Instrumento de recolha de dados

3.6.1 Entrevista semi-estruturada

Esta técnica de recolha de dados foi aplicada ao gestor dos recursos humanos da escola em alusão, (Apêndice 2). De acordo com Gil (1999), a entrevista oferece a possibilidade do entrevistador esclarecer

o significado das perguntas facilitando a compreensão de respostas e dando liberdade ao respondente de falar o que considera relevante sobre o assunto.

3.7 Questões éticas

Para o processo da recolha de dados na Escola, solicitou-se uma credencial na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (**Vide em Anexo 1**) Durante a realização da pesquisa, procurou-se garantir a observância dos aspectos éticos, tomando em conta a não divulgação dos nomes dos inqueridos e entrevistados.

3.8 Limitação de estudo

Constituiu limitação do estudo o facto de, dos 20 professores previstos para tomarem parte do estudo, 2 não aceitaram participar do estudo e 2 não devolveram o inquérito e isso resultou na redução do tamanho da amostra.

3.9 Análise e tratamento de resultados

No que toca a análise e tratamento de dados, os questionários foram analisados através do uso do pacote estatístico designado SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o pacote estatístico Excel 2007, este foi utilizado para a análise das entrevistas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE E TRATAMENTO DE RESULTADOS

O presente capítulo é referente a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada na Escola Primária Completa de Liberdade. A análise foi feita partindo das perguntas de pesquisa confrontando-as com a revisão de literatura. Os resultados são descritos de acordo com os objectivos específicos do trabalho, nomeadamente: Identificar os critérios usados para evolução de carreira dos professores na Escola Primária Completa da Liberdade; Caracterizar a evolução de carreira que ocorreram na Escola Primária Completa da Liberdade no período de 2010 a 2018 e descrever a percepção dos professores acerca da transparência no processo de evolução de carreira na Escola Primária Completa da Liberdade.

Descrição das respostas obtidas através do uso da entrevista semi-estruturada

Objectivo. 1 Identificar os critérios usados para evolução de carreira dos professores na Escola Primária Completa da Liberdade

P.1 Quanto tempo trabalha na escola como gestor dos RH?

GRH¹: Trabalho há 7 anos

P2 Como tem sido o processo de evolução de carreira quanto a transparência e abrangência?

GRH: Sempre que se julga necessário, o professor é chamado e informado, também cola-se na vitrina os resultados do processo de selecção, embora o processo tem sido lento porque depende do cabimento orçamental.

Na “promoção caso a caso”, a questão da promoção só se coloca quando existe um posto a prover. A administração procura, com o responsável do pessoal, um assalariado do nível inferior com as aptidões exigidas para o ocupar o cargo. Diferentemente, a “promoção organizada” assenta numa gestão previsional do emprego e num sistema de avaliação do desempenho do pessoal. Necessita de previsões cuidadas, uma preparação minuciosa e um estudo das repercussões da promoção a ser operada. Neste caso, acredita-se que o previsto, organizado e sistemático é mais vantajoso do que o ocasional e imprevisto, daí se revela mais vantajosa a “promoção organizada” do que a “promoção caso a caso”, mais dispendiosa porque tudo se faz às pressas e na ausência de instrumentos de avaliação apropriados (Peretti, 1997).

P.3 Que critérios são usados para a evolução de carreiras dos professores?

¹ Gestor dos recursos humanos

GRH: Os critérios são: anos na carreira, abertura de concurso e disponibilidade orçamental. Por outro lado, um dos critérios usado tem a ver com a transferência quando há perda mortal de um dos funcionários, aí se escolhe outra pessoa para a substituição.

Analisando a resposta acima, percebe-se que converge com os critérios plasmados no Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente:

Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço na classe ou categoria em que se encontra enquadrado; - Aprovação em concurso, de acordo com o respectivo qualificador; - Existência de disponibilidade orçamental. Por outro lado, aponta-se o tempo de serviço na administração pública, com pontuação entre 15 e 20 pontos; Tempo de serviço na carreira, com a pontuação entre 15 e 50 pontos; Tempo de serviço no escalão, com a pontuação entre 20 e 80 pontos; Habilitações académicas, com a pontuação entre 10 e 75 pontos; - Formação não formal, com a pontuação entre 25 e 100 pontos; Média da classificação de serviço nos últimos 2 anos para os funcionários colocados fora das capitais provinciais e na Cidade de Lichinga, ou de 3 anos para os restantes com a pontuação de 30 a 150 pontos.

P4 Existe algum plano de educação para os professores sobre o processo de evolução de carreiras?

GRH: Não existe dado ao facto de o processo ser feito de forma meio esporádica uma vez que não se sabe quando haverá cabimento orçamental já que dependem do governo central. Aliado a isso, os professores só são informados quando o momento chega.

Os planos de carreiras, por mais apropriados que sejam, terão sempre pouco ou nenhum benefício se não forem do conhecimento pleno dos colaboradores das organizações, em termos da sua estrutura e critérios de evolução. Neste sentido, um dos aspectos importantes na operacionalização das carreiras profissionais é a educação para a carreira (Werther e Davis, 1983).

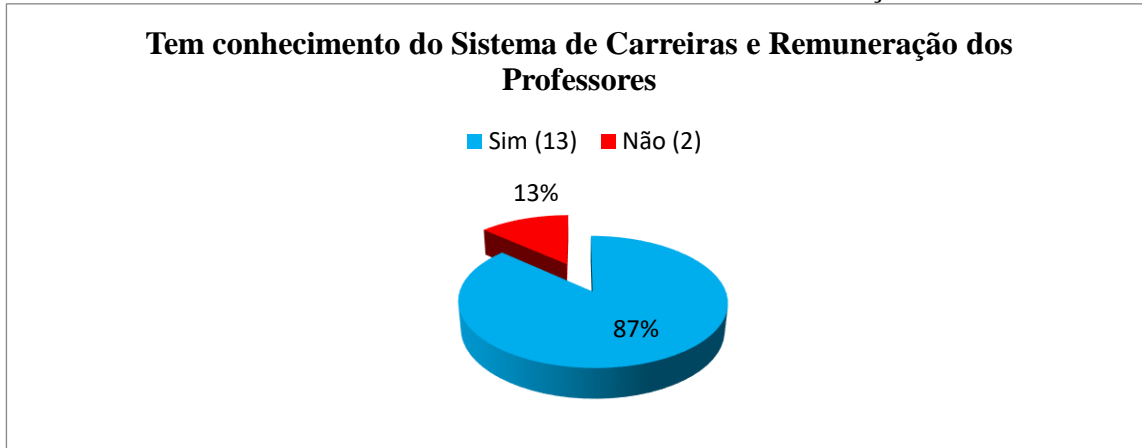
Descrição das respostas obtidas através do uso do questionário

Objectivo 2 Caracterizar a evolução de carreira que ocorreram na Escola Primária Completa da Liberdade de 2010 a 2018.

P.1 Tem conhecimento do Sistema de Carreiras e Remuneração dos Professores?

- i) Sim () ii) Não ()

Gráfico 1: Tem conhecimento do Sistema de Carreiras e Remuneração dos Professores



Fonte: Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Os resultados mostram que dos 15 professores inqueridos, 13 (87%) responderam que tinham conhecimento do Sistema de Carreiras e Remuneração dos Professores enquanto 2 (13%) não.

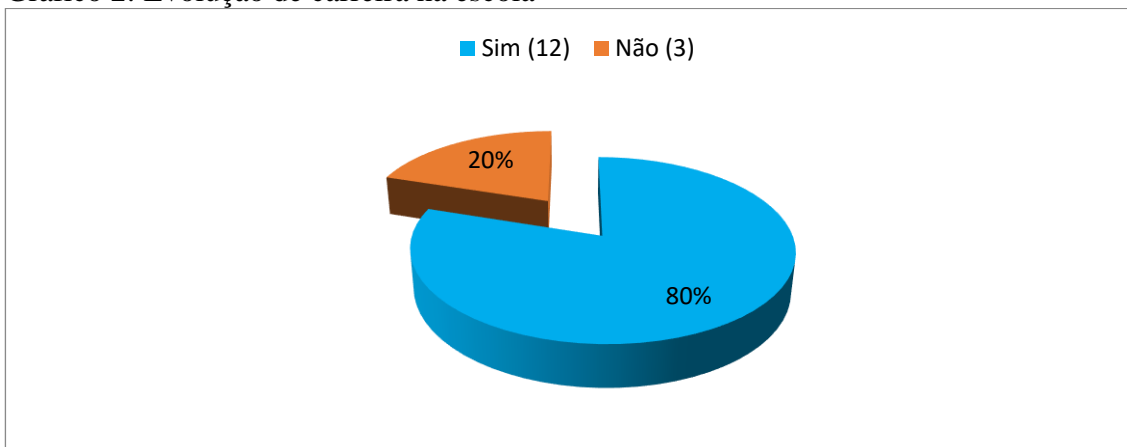
A interpretação que se faz é de que apesar de a maioria ter dito inicialmente que não tinha conhecimento de como o processo decorre na escola, tendo por isso dito que não era transparente, quase o mesmo número tem conhecimento, a nível teórico, de como o processo deveria ocorrer.

Werther e Davis (1983) alertam que os planos de carreiras, por mais apropriados que sejam, terão sempre pouco ou nenhum benefício se não forem do conhecimento pleno dos colaboradores das organizações, em termos da sua estrutura e critérios de evolução. Um dos aspectos importantes na operacionalização das carreiras profissionais é a educação para a carreira que comporta a informação e aconselhamento diversificados sobre as carreiras dos colaboradores de uma organização.

Entretanto, a partir da entrevista aplicada ao Gestor dos Recursos Humanos da escola soube-se que não existe nenhum plano de carreiras, tendo ele explicado que os visados são informados sobre a situação quando surge uma oportunidade referente a sua progressão. Esta situação deve estar a colaborar para que o processo não seja considerado transparente, pois, como afirmam Werther e Davis (1983), o outro aspecto, está relacionado com a necessidade de informar aos colaboradores não seleccionados em concursos de promoção, sobre os motivos do insucesso dos seus intentos. Tal procedimento visa três objectivos: (a) Garantir aos colaboradores não promovidos que ainda são apreciados e que serão considerados em promoções futuras, desde que preencham os requisitos necessários (b) Explicar por que não foram seleccionados e (c) Indicar as acções específicas de desenvolvimento de carreira a serem empreendidas, de forma a elevar cada vez mais a probabilidade de sucesso em próximas oportunidades de promoção.

P2 Durante o tempo que lecciona nesta escola, houve alguma evolução na carreira?

Gráfico 2: Evolução de carreira na escola



Fonte: Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Sobre a pergunta se durante o tempo que lecciona nesta escola, houve alguma evolução na sua carreira, 12 professores, equivalentes a 80%, responderam sim enquanto 3 (20%) responderam não.

Os dados apurados na escola indicam que houve uma certa evolução de carreira dos professores. Entre 2010 a 2018, na categoria mudança de carreira por conclusão de nível, maior parte dos inqueridos, em número de 12, afirmaram terem-se beneficiado.

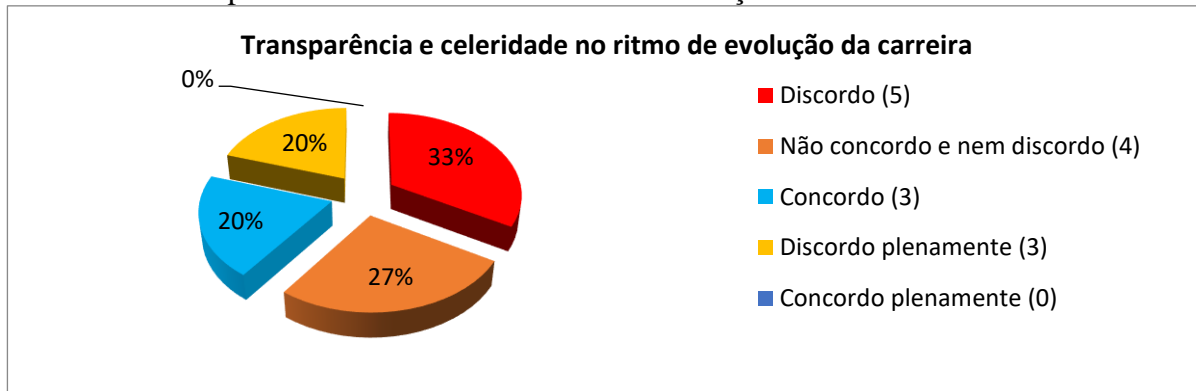
Esta realidade tem uma grande importância, considerando a visão de Fraga (2003) quando defende que a criação e desenvolvimento de planos de carreiras e formação para os colaboradores, tem um impacto directo na sua satisfação e, conseqüentemente, nos níveis de produtividade que irão apresentar.

Objectivo 3 Descrição da percepção dos professores sobre a transparência no processo de evolução de carreira na Escola Primaria Completa da Liberdade.

1. O actual ritmo de evolução na sua carreira tem sido transparente e célere

- i) Discordo () ii) Não concordo e nem discordo() iii) Concordo() iv) Discordo plenamente() v) Concordo plenamente()

Gráfico 3: Transparência e celeridade no ritmo de evolução da carreira



Fonte: Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

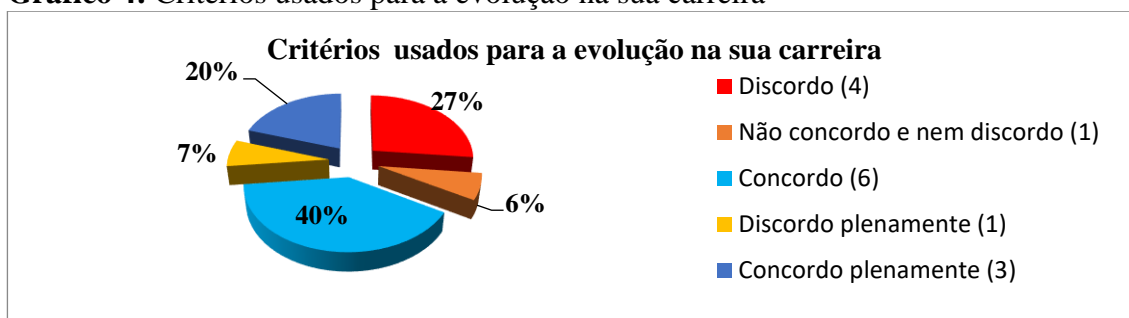
Relativamente a questão sobre o ritmo de evolução na carreira do professor ser transparente e célere, maior parte (33%) respondeu que discordava, seguindo dos que manifestaram indiferença (27%) enquanto os que discordaram plenamente e os que concordavam foram igualmente a 20%.

No que concerne à operacionalização das Carreiras profissionais em Moçambique, o Sistema de Carreiras e Remuneração da Função Pública (decreto 54 /2009), no qual está vinculado o Sistema de Carreiras e Remuneração do Pessoal Docente, identifica-se com a política de “promoção organizada” acima descrita. Esta comparação fundamenta-se pelo facto do Sistema de Carreiras e Remuneração em referência estar desenhado formal e oficialmente, com critérios de operacionalização previamente definidos.

2. Critérios usados para a evolução na sua carreira

- i) Concordo () ii) Concordo plenamente() iii) Discordo() iv) Não concordo e nem discordo() v) Discordo plenamente ()

Gráfico 4: Critérios usados para a evolução na sua carreira



Fonte: Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

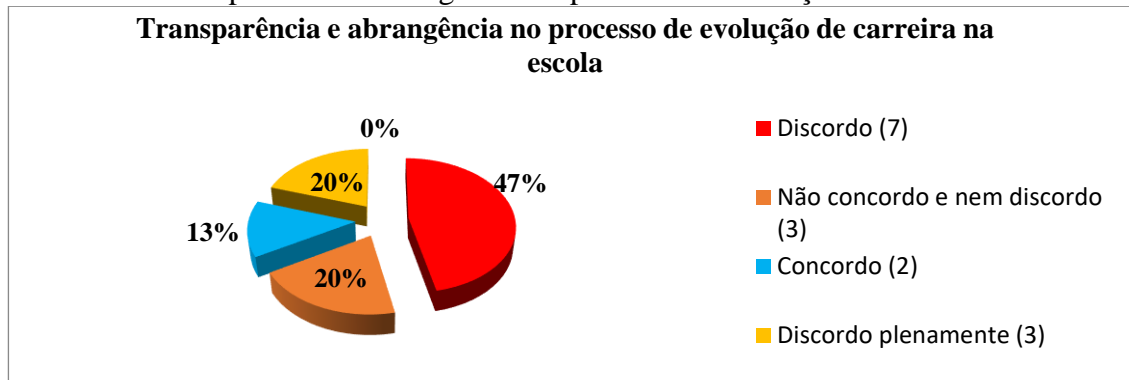
Quanto aos critérios usados para a evolução de carreiras, diante da afirmação, 40% dos inqueridos concordou; 27% discordou; 20% concordou plenamente; os que discordaram plenamente e os indiferentes tiveram igualmente 7%.

Segundo o Sistema de Carreiras e Remuneração dos professores, designado por “Carreiras de Regime Especial da Educação” as Carreiras/Categorias estendem-se verticalmente, de cima para baixo, desde Especialista de educação; Instrutor e Técnico pedagógico de N1, N2 e N3; e Docente de N1 a N5. Ainda na vertical, encontram-se as Classes A, B, C (para especialistas de Educação); A, B, C, e E (para as categorias de N1 a N3); e Classe Única (para as categorias de N4 e N5). Na horizontal, perfilam os Escalões, de 1 a 4 para as categorias de Especialista, Instrutor e Técnico Pedagógico e docente de N1 a N3. Para as categorias de docente de N4 e N5, os escalões estendem-se de forma crescente de 1 a 13. Nesta estrutura, a remuneração cresce verticalmente de baixo para cima e horizontalmente do escalão 1 em diante.

3. O processo de evolução de carreira tem sido abrangente e transparente nesta escola

- i) Concordo () ii) Discordo () iii) Concordo plenamente () iv) Não concordo e nem discordo () v) Discordo plenamente ()

Gráfico 5: Transparência e abrangência no processo de evolução de carreira na escola



Fonte: Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Relativamente a afirmação de que o processo de evolução de carreira tem sido abrangente e transparente nesta escola, o gráfico mostra que 47% discorda; 20% discorda plenamente; 20% ficou indiferente e 13% concordou.

Embora 12 dos 15 professores inqueridos tenham dito que já se beneficiaram da evolução de carreira, 80% disseram que o processo não tem sido de forma transparente. Na sua explanação através da pergunta aberta do questionário, 8 alegaram que não há um plano concreto sobre o processo, sendo que os professores visados são simplesmente chamados e informados que irão progredir, as vezes pegos de surpresa.

Os restantes 3 professores tenderam a apontar a demora como sendo um dos pontos que faz com que o processo seja menos confiante. Um dos inqueridos contou que levou cerca de quatro anos para que saísse do nível de DN2 para DN1. Contudo, o gestor dos recursos humanos teria respondido que a demora tem sido normal neste processo alegadamente porque dependem de cabimento orçamental.

4. Se tiver evoluído, por favor preencha a tabela seguinte sobre as características das evoluções que ocorreram

Tabela 2: Características das evoluções que ocorreram

Tipo de Evolução	Intervalo de ano de ocorreu	De que nível para que nível	Número de professores	Percentagem
	De 2010 a 2018	DN4 – DN1	1	7%
Mudança de carreira por conclusão de nível	De 2011 a 2015	DN3 – DN1	4	27%
	De 2016 a 2018	DN3 – DN1	7	43%
	Nenhuma progressão	-----	3	20%
Promoção por tempo de serviço (de uma classe para a outra)	De 2011 a 2015	De classe E para classe C	4	27%
	De 2016 a 2018	-----		
	Nenhuma progressão		11	73%

Progressão

(de um	De 2011 a 2015	-----	-----	
escalão para				
o outro).	De 2016 a 2018	Escalão E para Escalão C	3	20%
	Nenhuma progressão		12	80%
Total			15	100%

Quanto as características da evolução que ocorreu de 2010 a 2018, o quadro ilustra que na categoria mudança de carreira por conclusão de nível, 12 professores, correspondentes a 80%, foram beneficiados enquanto 3 (20%) não. Maior parte saiu de DN3 para DN1. Quanto a promoção por tempo de serviço (de uma classe para a outra) somente 4 professores foram beneficiados tendo saído de classe E para classe C entre os anos 2011 a 2015. E, por fim, quanto a progressão (de um escalão para o outro) o quadro mostra que 3 (20%) professores foram beneficiados tendo saído do escalão E para escalão C entre os anos 2016 e 2018.

Esse tipo de movimento está previsto na literatura como sendo de evolução designada de carreiras horizontais ou em “zigzague” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2001), que pressupõe a movimentação lateral do colaborador pelos diversos cargos do mesmo nível hierárquico ou categoria e, só mais tarde e gradualmente é que é promovido a níveis hierárquicos superiores.

Os resultados também mostraram que, no mesmo período, maior parte dos inqueridos saiu de DN3 para DN1. Esta é uma estrutura de carreira do tipo vertical, considerada a mais comum e mais tradicional. Segundo Filippetti (2008), neste modelo, o colaborador inicia a carreira na base piramidal da estrutura e vai percorrendo as várias categorias até alcançar o topo, mais afunilado.

Em síntese, os resultados indicam que na escola existe evolução de carreiras tanto no nível vertical assim como horizontal, que são uma das acções para a motivação dos professores. Como afirma Peretti (1997), uma vez ingressados na organização, várias acções devem ser levadas a cabo para que estes colaboradores se mantenham e coloquem efectiva e crescentemente as suas potencialidades e capacidades ao serviço dos objectivos organizacionais. Sendo, assim, necessário que os mesmos colaboradores se sintam

recompensados pelo esforço empreendido. Estas acções envolvem um compromisso permanente entre as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores e traduzem-se em formação, mudança e promoção.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

O presente trabalho tinha como objectivo analisar o processo de evolução de carreira dos professores da Escola Primária Completa da Liberdade. Do estudo realizado concluiu-se que o processo tem decorrido na base dos critérios estabelecidos no Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos. Dentre vários, destacamos: Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço na classe ou categoria em que se encontra enquadrado; - Aprovação em concurso, de acordo com o respectivo qualificador; - Existência de disponibilidade orçamental. A maior parte dos casos de mudança de carreira tem sido por conclusão de nível, numa estrutura de carreira do tipo vertical, considerada a mais comum e mais tradicional.

Contudo, os critérios acima referidos não são conhecidos pelos professores que explicaram que, quando há uma oportunidade para mudança de carreira, eles simplesmente são chamados ao gabinete do Gestor dos Recursos Humanos onde são dados a conhecer que serão promovidos, e muitas vezes sem explicação de como o processo vai decorrer. Por vezes, lança-se um concurso interno para a selecção dos professores.

Os resultados também mostraram que apesar de a maioria dos professores ter dito inicialmente que não tinha conhecimento de como o processo decorre na escola, tendo por isso dito que não era transparente, quase o mesmo número tem conhecimento, a nível teórico, de como o processo deveria ocorrer.

Trata-se de uma situação que faz com que os professores não depositem muita confiança no processo e o que pode estar a contribuir para essa realidade é a ausência na escola do plano educativo sobre as mudanças de carreiras, que também está relacionado com a necessidade de informar aos colaboradores não seleccionados em concursos de promoção, sobre os motivos do insucesso dos seus intentos.

Outra situação detectada na escola é que o processo de mudanças de carreiras tem sido muito moroso, uma situação que podemos concluir estar relacionada com o cabimento orçamental da escola que por sua vez depende do Orçamento Geral do Estado que, segundo do Gestor dos Recursos Humanos, não tem sido dinâmico.

Portanto, na Escola Primária Completa da Liberdade existe evolução de carreiras tanto no nível vertical assim como horizontal, que são uma das acções para a motivação dos professores, mas a forma como o processo tem sido conduzido, pode não contribuir para o alcance desse objectivo. Werther e Davis (1983) alertam que os planos de carreiras, por mais apropriados que sejam, terão sempre pouco ou nenhum benefício se não forem do conhecimento pleno dos colaboradores das organizações, em termos da sua estrutura e critérios de evolução. Neste sentido, um dos aspectos importantes na operacionalização das

carreiras profissionais é a educação para a carreira que comporta a informação e aconselhamento diversificados sobre as carreiras dos colaboradores de uma organização.

5.2 Sugestões

Para o Gestor dos Recursos Humanos:

- Elaboração e implementação de plano educativo de evolução de carreiras
- Lançamento de concurso interno para a selecção dos professores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amelsvoort, V. (1999). *Teacher Motivation 1 & Commitment*. In A. Visscher, (Ed). *Managing schools towards high performance and linking school management to the school effectiveness knowledge base*. The Netherlands: Swets & Zeitlinger B.V., Lisse.
- Anderson, D.R. et al (2007). *Estatística aplicada à administração e economia*. (2ª Edição). São Paulo: Cengage Learning, disponível em <http://www.files.wendelandrede.webnod.com.br>, acesso em Fevereiro de 2017
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2001). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Castetter, B. W. & Young, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Columbus, Ohio: Merrill
- Chiavenato I (1992) *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus
- Decreto do Conselho de Ministros nº 64/98, de 3 de Dezembro,
- Decreto no 54/2009 *Princípios e regras de organização e estruturação do Sistema de Carreiras e Remuneração, aplicáveis aos funcionários e agentes do Estado*. Maputo. Imprensa Nacional de Moçambique.
- Filippetti, A. (2007) *Action extérieure de l'État rayonnement culturel et scientifique*. Paris: Assemblée Nationale, Disponível em: < <https://www.senat.fr/rap/a05-102-2/a05-102-20.html>>. Acesso em: 15 Set. 2018.
- Fraga, V. F. *Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica*. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo. Atlas: SA 4.edição
- Lei n. 14/2009 *Aprova o estatuto geral dos funcionários e agentes do Estado*. Maputo. Imprensa Nacional.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2001). *Metodologias do TCC*, São Paulo, editora Atlas, 6.edição
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisa*. (5ª Edição). São Paulo: Atlas.

- Mussanhane, H. J. (2012), *Análise da influência do sistema de carreira e remuneração na motivação profissional dos docentes do ensino básico e ensino secundário geral de Maputo*, dissertação de mestrado, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo
- NUNES, P. (2006) *Conceito de gestão e de gestor*. São Paulo, v. 1, n. 1, Acesso em: 3 Nov. 2017.
- Perreti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Richardson, R. J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sistema de Carreiras e Remuneração da Função Pública (decreto 54 /2009),
- Tjepkema, S. & Wognum, A. A. M. (1999). *Human Resource Development in a Corporate Setting from an Organizational Point of View*. In A. Visscher, (Ed). *Managing schools towards high performance and linking school management to the school effectiveness knowledge base* The Netherlands: Swets & Zeitlinger B.V., Lisse.
- Warther, W.B e Davis, K (1983) *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

ANEXOS

Anexos 1: Credencial

APÊNDICES

Apêndice 1: Entrevista aplicada aos gestores do recursos humanos

Apêndice 2: Questionário aplicado aos professores

Chamo-me Maria de Lurdes Neverson Chirewa, Estudante do 4º ano do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, estando no momento a fazer uma pesquisa para o trabalho do fim de curso. Com este questionário pretende-se recolher opiniões referente a evolução da carreira dos professores do ensino primário, até que ponto está esta evolução concretamente na Escola Primária Completa da Liberdade. Agradece-se toda sinceridade no preenchimento deste questionário. Garante-se toda a transcrição e anonimato das suas respostas. Qualquer dúvida não exite em pedir esclarecimento. Obrigada

I. Identificação

Assinale com x a resposta correcta:

5. Qual é a sua idade?

- i) 18-20 () ii) 21-25 () iii) 26-30 () iv) 31-40 ()
v) 41-50 () vi) Acima dos 50 ()

6. Sexo: i) Masculino() ii) Feminino()

7. Em que ano começou a trabalhar como professor

- i) 18-20 () ii) 21-25 () iii) 26-30 () iv) 31-40 ()
v) 41-50 ()

8. Com quantos anos começou a trabalhar nesta escola

- i) 0-5 anos () ii) 6-10 anos() iii) 11-15anos () iv) 16-20anos () v) 21 em diante ()

9. Qual é a(s) classe(s) que lecciona.

- i) 1ª () ii) 2ª () iii) 3ª () iv) 4ª () v) 5ª ()
vi) 6ª () vii) 7ª ()

10. Com que categoria começou a leccionar

- i) DN5 () ii) DN4 iii)DN N3 () iv) DN2 () v) DN1 () vi) Outro () Qual -----

11. Qual é a sua habilitação profissional?

- i) Licenciatura() ii) Bacharel() iii) Técnico médio() iv) Técnico básico v) Técnico elementar()
vi) Outro() Qual?-----

II. Evolução na carreira

12. Tem conhecimento do Sistema de Carreiras e Remuneração dos Professores?

- ii) Sim () ii) Não ()

13. O actual ritmo de evolução na sua carreira tem sido transparente e célere

- ii) Discordo() ii) Não concordo e nem discordo() iii) Concordo() iv) Discordo plenamente() v) Concordo plenamente()

14. Conheça os critérios usados para a evolução na sua carreira

- ii) Concordo() ii) Concordo plenamente() iii) Discordo() iv) Não concordo e nem discordo() v) Discordo plenamente()

15. O processo de evolução de carreira tem sido abrangente e transparente nesta escola

- ii) Concordo() ii) Discordo() iii) Concordo plenamente() iv) Não concordo e nem discordo() v) Discordo plenamente()

16. Durante o tempo que lecciona nesta escola, houve alguma evolução na sua carreira? i)

- Sim() ii) Não ()

17. Se tiver evoluído, por favor preencha a tabela seguinte sobre as características das evoluções que ocorreram

Tipo de Evolução	Em que ano ocorreu	De que nível para que nível
Mudança de carreira por conclusão de nível		
Promoção por tempo de serviço (de uma classe para a outra)		
Progressão (de um escalão para o outro)		

18. Alguma opinião que queira acrescentar sobre a evolução de carreira dos professores?

Muito obrigada pela sua disponibilidade