



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica: o caso da
Escola Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga**

Monografia

Oliva Catique

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais
para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão da Educação

Maputo, 2016

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica: o caso da Escola
Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga**

Oliva Catique

Supervisor

Mestre Emanuel Meque António

Maputo, 2016

Trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica: o caso da Escola Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga

Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação.

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

O conhecimento é um direito natural de todo o ser humano que não lhe pode ser retirado, seja sob que pretexto for, excepto no caso de uma pessoa que faça algo que a prive a si própria desse direito.

A ignorância terminará quando todas as coisas forem apresentadas tal como são e quando o conhecimento sobre todas as coisas estiver a disposição de todos da maneira que convier a cada um.

Muammar Al Qathafi: O livro Verde

Declaração de honra

Declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual, estando indicadas, no trabalho, as fontes que utilizei.

(Oliva Mário Catique Bvunza)

Maputo, 15 de Junho de 2016

Dedicatória

Dedico esta monografia a minha mãe (Luísa João Joaquim Catique) e ao meu pai (Mário Catique Bvunza).

Agradecimentos

A Jesus Cristo meu salvador por ter me dado a graça de conquistar mais uma vitória em minha vida.

Ao meu supervisor Emanuel Meque António pelos conhecimentos e auxílios que me deu durante a orientação que serão úteis na minha vida pessoal, académica e profissional.

Aos meus docentes em especial ao Director da Faculdade de Educação (FACED) Prof. Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves pelo material disponibilizado, ao Prof. Doutor Nelson Casimiro Zavale Chefe do Gabinete de Qualidade da FACED pelo apoio material e financeiro e aos drs. João Bassa e Aires Mombassa pelo encorajamento em pesquisar sobre o tema.

Aos funcionários do SDEJT – Sussundenga em especial ao Director da instituição dr. António Baua e ao dr. Alexandre Teófilo Chefe dos Recursos Humanos.

A Paulo Manhique do Departamento de Recursos Humanos – Anadarko Moçambique pela força e apoio material durante a minha formação.

Ao antigo Presidente da Autoridade Tributaria Doutor Rosário Fernandes pelo encorajamento

Aos pastores Jerónimo Francisco, Manuel Pania e Benson Makwate pelo apoio material durante minha formação.

A minha família em especial ao meus pais Sr. e Sra. Catique, aos meus irmãos Brito, Camal, Lucas e Mahel e as minhas irmãs Telma, Emília e Octávia.

Aos meus companheiros de trincheiras durante os anos de formação: Alexandre Nhampossa, Crescêncio Tamele, José Ernesto, Santos Beitrade, Lázaro Gil, Melodina Amezade, Dona Telma, Rosa Niquise, Isaías Cumbe, Isaías Maluane, Florentino Muchanga, Tomé Saite, Eduardo Liptos e Estela Pale pelos esclarecimentos e contribuições sobre o tema.

Aos amigos Braiton Fonde, Hélder Machembeze, Castro Quembo, Rosa Bofo, Rafael José, Gertrudes Augusto, Felizardo Abrão António, Benildo Alexandre, Calvin Passaga, Abu Abacar, Abdul Libelela, Domingos Cavada, Alcides Jemusse e Nelito Mbofana.

A todos que tornaram possível a minha formação, bem como a concepção, a produção e a revisão deste trabalho de pesquisa, endereço os meus sinceros agradecimentos.

Índice

Declaração de honra.....	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
Lista de abreviaturas	ix
Lista de tabelas.....	x
Resumo.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I: Introdução.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Problema de pesquisa.....	4
1.3. Objectivos	8
1.3.1. Objectivo geral.....	8
1.3.2. Objectivo específico.....	8
1.4. Perguntas de pesquisa	8
1.5. Justificativa do estudo.....	8
Capítulo II: Revisão de literatura	11
2.1. Definição dos conceitos chaves.....	11
2.1.1. Trabalho.....	11
2.1.2. Trabalho docente.....	11
2.1.3. Incentivos.....	12
2.1.4. Política.....	13
2.2. Pressupostos teóricos	14
2.2.1. Trabalho docente.....	14
2.2.2. Trabalho docente em Moçambique.....	15

2.2.3. A ideia de incentivos nas organizações.....	16
2.2.4. A ideia de incentivos na educação: um olhar sobre as experiências internacionais	18
2.2.5. Políticas de incentivos na educação básica.....	20
2.2.5.1. Tratados internacionais.....	20
2.2.5.2. Políticas de incentivos em Moçambique.....	21
Capítulo III: Metodologia	24
3.1. População e amostra	25
3.2. Técnica de recolha de dados	25
3.3. Procedimento para a recolha de dados.....	26
3.4. Constrangimentos encontrados.....	27
3.5. Técnica de análise dos resultados.....	27
3.6. Descrição do local do estudo.....	27
Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados.....	29
4.1. Incentivos oferecidos ao trabalho docente	29
4.2. A efectivação do trabalho docente	32
Capítulo V: Conclusões e Recomendações.....	36
5.1. Conclusões	36
5.2. Recomendações.....	37
Referências bibliográficas	40
Anexo 1 Questionário aos docentes.....	45
Anexo 2 Guião de entrevista aos gestores da escola	48
Anexo 3 Guião de entrevista ao Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT.....	49
Anexo 4 Fotografias do Distrito de Sussundenga e da EPC de Nhamezara	50
Apêndice 1 Credencial do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia.....	52
Apêndice 2 Credencial da Escola Primária Completa de Nhamezara	53

Lista de abreviaturas

EGFAE	–	Estatuto Geral de Funcionários e Agentes de Estado
MEC	–	Ministério da Educação e Cultura
MINED	–	Ministério da Educação
MINEDH	–	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
ONU	–	Organização das Nações Unidas
OIT	–	Organização Internacional do Trabalho
SDEJT	–	Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia
SPSS	–	Statistical Package for Social Sciences
UNICEF	–	Fundo das Nações Unidas para a Infância
POEMA	–	Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação
UNESCO	–	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
VSO	–	Voluntary Service Overseas

Lista de tabelas

Tabela 1 Incentivos oferecidos ao trabalho docente.....29

Tabela 2 A efectivação do trabalho docente.....32

Resumo

Este estudo é sobre trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica. É o resultado de uma pesquisa que tem como objecto de estudo as políticas de incentivos ao trabalho docente em Moçambique. Com o tema “trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica: o caso da Escola Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga”, o estudo buscou discutir até que ponto as políticas de incentivos ao trabalho docente são efectivas na Escola Primária Completa de Nhamezara. Para o efeito, o estudo teve como objectivos (i) identificar os tipos de incentivos oferecidos ao trabalho docente, (ii) descrever a percepção dos gestores sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente e (iii) analisar a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente. Através de um questionário aplicado aos docentes e entrevista estruturada feita aos gestores da Escola Primária Completa de Nhamezara e do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga, foram recolhidos, analisados e interpretados dados que levaram-nos a concluir que há uma tendência em elevar a motivação dos docentes da educação básica através da prática de incentivos. Porém, este processo é feito de uma forma não padronizada e os incentivos oferecidos aos docentes não vão de acordo com as reais necessidades e condições de trabalho que os docentes estão sujeitos.

Palavras-chaves: Educação básica, Trabalho docente, Política de Incentivos, Escola Primária Completa de Nhamezara.

Abstract

This study is about teaching and incentive policies in basic education. It is the result of a research that aimed to study the incentive policies to teaching in Mozambique. With the theme "teaching and incentive policies in basic education: the case of Nhamezara Complete Primary School – Sussundenga District", the study sought to discuss to what extent the incentive policies to teaching are effective in Nhamezara Complete Primary School. For this purpose, the study had as objectives (i) identify the types of incentives offered to teaching, (ii) describe the perception of managers on incentive policies to teaching, (iii) analyse the effectiveness of incentive policies on teaching. Through a questionnaire to teachers and structured interview to Nhamezara Complete Primary School managers and District Office of Education, Youth and Technology – Sussundenga managers were collected, analyzed and interpreted data that led us to conclude that there is a tendency to raise the motivation of basic education teachers through incentives practice. However, this process is done in a non-standard way and incentives offered to teachers do not go along with real needs and working conditions that teachers are subject.

Keywords: Basic education, Teaching, Incentive Policy, Nhamezara Complete Primary School.

Capítulo I: Introdução

1.1. Introdução

O século XX foi sem dúvidas um século de grande avanço nas Ciências da Administração. Foi precisamente naquele século que os Estados Unidos da América vivendo num *boom* económico colocou as organizações em competição e concorrência entre si. Desse modo, em busca de um ambiente organizacional favorável para a produtividade, Taylor (1911) e Mayo (1936) citados por Chiavenato (1999), demonstraram que o factor humano era determinante para o sucesso de qualquer empreitada organizacional.

Contudo, para o alcance do sucesso pretendido as organizações deviam pautar por atribuir incentivos aos trabalhadores com melhor desempenho, como forma de aumentar a produtividade organizacional.

Todavia, foi com a Teoria Burocrática de Max Weber que a ideia de incentivos aos trabalhadores ganhou uma nova dinâmica nas organizações. A teoria de Weber propôs às organizações a criação de regras e políticas uniformes e documentadas por escrito de maneira que os procedimentos fossem reconhecidos por todos.

Foi nesse contexto de busca pela produtividade organizacional, que nasceu inicialmente o chamado Plano de Incentivos aos trabalhadores. Um documento que estabelece padrões de bonificações caso os funcionários atinjam resultados acima dos esperados no desempenhar das suas funções.

Antes disso, a questão dos incentivos não tinha um tratamento sistematizado e não era visto como fortemente relacionado ao desempenho e produtividade organizacional. Não existia uma teorização sobre as organizações, e o trabalho e a produtividade eram tratados empiricamente considerando outros fundamentos e não necessariamente as condições de trabalho e uma política clara de incentivos.

Historicamente, a razão para o trabalho não merecer essa atenção epistémica é o facto de este nunca ter sido problema colocado às aristocracias. A solução do trabalho escravo não levantava preocupações como políticas de incentivos e o cumprimento de metas era buscado por meios que, contemporaneamente, não são passíveis de serem considerados, tais como a violência exercida sobre os escravizados, ou ao que poderíamos chamar de trabalhadores sem direitos.

É justamente nesse âmbito que, para se contrapor a essas práticas anacrônicas de exploração, a Organização das Nações Unidas (ONU), através da Declaração Universal dos Direitos Humanos, estabelece no artigo 24 que “toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e as férias periódicas pagas” (ONU, 1948).

O artigo 25 da Declaração acrescenta que “toda a pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar, principalmente quanto à alimentação, ao vestuário, ao alojamento, à assistência médica e ainda quanto aos serviços sociais necessários, e tem direito à segurança no desemprego, na doença, na invalidez, na viuvez, na velhice ou noutros casos de perda de meios de subsistência por circunstâncias independentes da sua vontade” (ONU, 1948).

Desse modo, a ONU normalizava e estabelece uma carta de direitos dos trabalhadores, e com essa normatização, aliada ao desenvolvimento do paradigma das relações humanas na gestão de pessoas e a afirmação desta como área especializada no universo da ciência da administração, foram se consolidando abordagens mais contemporâneas sobre trabalho, desempenho e incentivos à produtividade como problemática prática mas também epistemológica.

Actualmente, a discussão de políticas de incentivos à produtividade está no centro das problemáticas da Gestão de Recursos Humanos e vários desdobramentos e propostas são apresentadas.

No que diz respeito ao sector da educação, mais precisamente a educação básica, existem vários tratados internacionais que apresentam a ideia de incentivos ao trabalho docente. Entretanto, o principal tratado é a Recomendação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) relativa ao Estatuto do Pessoal Docente.

Além daquele tratado internacional, existe a Declaração Universal de Educação para Todos, o Compromisso de Dakar e a Declaração de Incheon Educação 2030, aprovada no Fórum Mundial Para Educação 2015.

De uma forma genérica, os tratados internacionais mencionados no parágrafo anterior, sustentam que, os incentivos ao trabalho docente, devem ser observados desde do processo de

recrutamento até a reforma do docente. Para tal, os Estados devem criar políticas eficazes para o recrutamento e retenção de bons professores.

Em Moçambique, a ideia de incentivos ao bom desempenho, está presente no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE). Este que é o principal documento que trata dos procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública e determina os termos e condições para os referidos incentivos.

O EGFAE refere que “pelo cumprimento exemplar das suas obrigações, elevação da eficiência do trabalho, melhoria a qualidade de serviço e trabalho prolongado e meritório, inovações laborais e outros méritos, aos funcionários são atribuídas as distinções e prémios” (Artigo 68 do EGFAE).

Recentemente, foi aprovado o Plano Quinquenal do Governo (2015-2019), onde dentro das suas prioridades, está presente a ideia de incentivos aos funcionários. Desse modo, o Estado moçambicano reconhece a importância dos incentivos como um forte instrumento para a motivação dos funcionários públicos (Governo de Moçambique, 2015).

No que toca ao sector da educação moçambicano, afirma-se que apenas existem referências dispersas sobre a ideia de incentivos ao trabalho docente, mas até o presente momento, ainda não há um documento estruturado que regule ou trate com especificidade a questão dos incentivos ao trabalho docente e como esta prática deve funcionar, pelo menos directamente.

Desse modo, entre os vários documentos que o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) tem e que apresentam a ideia de incentivos ao trabalho docente na educação básica, um dos principais é a Política Nacional de Educação.

Além daquele documento, existe a Lei 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação, o Plano Estratégico da Educação (2012-2016), o Estatuto do Professor, o Plano Curricular do Ensino Básico, o Regulamento Geral do Ensino Básico e o Manual de Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação dos Recursos Humanos.

De uma forma geral, aqueles documentos sustentam que incentivar um professor passa por criar boas condições pedagógicas, dando maior ênfase à formação de professores como um forte mecanismo para a retenção dos bons professores, a criação de boas condições materiais para o bem-estar social do professor e a garantia de infra-estruturas adequadas para o professor desempenhar as suas actividades de um forma eficaz.

Assim, olhando pelos documentos normativos acima expostos, pode-se afirmar que, existe uma tendência por parte do Estado moçambicano em elevar a motivação dos professores através de incentivos, o que pode contribuir na elevação da auto-estima dos docentes e consequente bom desempenho.

Neste contexto, o presente trabalho de pesquisa é constituído por cinco capítulos. O primeiro capítulo *introdução* tem as seguintes secções: a introdução, o problema de pesquisa, os objectivos, as perguntas de pesquisa e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo *revisão da literatura* a primeira secção irá discutir as abordagens de diferentes autores sobre o conceito trabalho. A segunda secção desdobra-se em volta da problemática do trabalho docente. Na terceira secção é discutido o conceito incentivo. A quarta secção preocupa-se em trazer experiências internacionais sobre a ideia de incentivos na educação e finalmente na última secção são apresentadas as políticas de incentivos na educação básica a nível internacional e nacional.

No terceiro capítulo *metodologia* são apresentadas as metodologias usadas no estudo. Assim, a primeira secção apresenta a população e a respectiva amostra do estudo. A segunda secção desenrola-se em volta das técnicas de recolha de dados utilizadas. A terceira secção descreve os procedimentos para a recolha de dados. Na quarta secção são apresentados os constrangimentos encontrados durante o estudo e finalmente na última secção são descritas as técnicas de análise de dados.

No capítulo quatro com título *apresentação e discussão dos dados*, são apresentados e discutidos os resultados do estudo. E finalmente no último capítulo são apresentadas as *conclusões* e são feitas as *recomendações*.

1.2. Problema da pesquisa

Desde do período da proclamação da independência em 1975, Moçambique sempre considerou a educação como um dos principais meios para o desenvolvimento do país. De acordo com Robate (2007, p. 37), com a independência de Moçambique “o Estado assumiu inteiramente a responsabilidade da planificação e gestão da educação”.

Gonçalves (2011), sublinha que a educação em Moçambique foi designada como um importante meio para a libertação cultural das maiorias sociais do obscurantismo e da superstição perpetuadas pela educação tradicional-feudal para a formação de um “homem

novo”. A expressão “homem novo” significava um cidadão com conhecimentos técnicos-científicos e culturalmente preparado para realizar as tarefas do desenvolvimento socialista do país (Robate, 2007).

Ainda durante o período pós-independência, o Estado moçambicano optou pela massificação da educação como forma de reduzir o analfabetismo herdado através do sistema colonial. Para tal, o Estado decidiu por uma política de valorização dos docentes através da prática de incentivos.

Essa valorização dos professores é expressa através da Lei 4/83 de 23 de Março que criou o Sistema Nacional da Educação e mais tarde através da Lei 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação. Dentro daquelas duas Leis, a ideia de incentivos ao desempenho é expressa no âmbito pedagógico cuja tónica assenta na formação integral e capacitação dos docentes.

Buscando a implementação da Lei 6/92 de 6 de Maio, foi criada a Política Nacional da Educação. Segundo a Política, “sempre que possível, e de acordo com a evolução da economia, os salários dos professores serão revistos” (MINED, 1995. p.25). Ainda na mesma página o documento argumenta sobre a necessidade de “construção de casas para professores” e sobre “os serviços de supervisão pedagógica e de inspecção escolar que serão reforçados para permitir um acompanhamento mais sistemático da actividade docente”.

De acordo com o referido na Política Nacional da Educação, a ideia de incentivos ao trabalho docente pode ser vista de três formas, nomeadamente, na perspectiva pedagógica, de desenvolvimento das infra-estruturas e do bem-estar material do professor.

As políticas recentes de educação, especificamente o Regulamento Geral do Ensino Básico, no seu artigo 50 apresenta a ideia de incentivos ao trabalho docente destacando a necessidade de

(..) ser integrado numa categoria profissional e progredir para categorias mais elevadas, beneficiar de facilidades no ingresso de seus filhos nas escolas, ser designado para o desempenho de cargos de direcção e gestão das escolas e receber apoio técnico, material, documental e metodológico necessário ao desempenho eficiente da sua função (MEC, 2008. p. 50).

De uma forma mais ampla, isto é, a nível da Administração Pública moçambicana, foi criado através da Lei 14/2009 de 17 de Março, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado (EGFAE) que “define as normas jurídico-laborais e estabelece o regime geral dos funcionários e demais agentes do Estado” (artigo 1 do EGFAE, 2009).

Segundo o EGFAE (2009), os funcionários que apresentam melhores desempenhos são atribuídos prémios e distinções. Desse modo, o número 1 do artigo 68 do Estatuto, afirma que as distinções aos melhores funcionários podem ser “apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra, atribuição de condecorações e concessão de diploma de honra”.

O número 2 do artigo 68 do Estatuto mencionado, sustenta que os prémios aos melhores funcionários podem ser “preferência na escolha para cursos de formação e de reciclagem e outras formas de valorização, atribuição de prendas materiais e prémios monetários e promoção por mérito” (EGFAE, 2009).

Assim, afirma-se que do ponto de vista normativo, pode se dizer que o Governo de Moçambique em geral e o Ministério da Educação em particular mostram-se preocupados, pelo menos em termos de instrumentos políticos e de gestão em motivar os professores através da prática de incentivos, sobretudo quando se refere a educação básica.

Apesar dos avanços registados pelo Governo de Moçambique, relativamente a criação de instrumentos políticos para a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, através da prática de incentivos, a implementação dessas instrumentos nas instituições de ensino não se faz sentir de uma forma relevante. Há estudos que apontam para uma baixa motivação dos professores em relação a sua profissão.

Sobre os referidos estudos, Bagnol e Cabral (1998), na sua pesquisa sobre o estatuto do professor do ensino primário em Moçambique, sustentam que os professores estão desmoralizados e sentem-se humilhados e abandonados pelo sector da Educação porque não valoriza o seu trabalho.

Cortez e Mosse (2006), na sua pesquisa sobre a pequena corrupção no sector da educação em Moçambique, afirmam que com o crescimento económico que Moçambique tem estado a registar, provocado pelo *boom* dos recursos minerais e energéticos, são criadas novas

oportunidades de trabalho e consequentemente regista-se um número considerável de professores que estão a deixar o sector da Educação a procura dos ditos melhores empregos, o que pode provocar anomalias no funcionamento normal do sector da educação.

O Distrito de Sussundenga por ser rico em recursos naturais, dando o exemplo do ouro, tem registado muitos professores que abandonam a sua actividade de docência em busca daquele recurso. A mesma situação, é notável nos professores que exercem actividades comerciais, ou ao que poderíamos chamar de negociantes. Esses professores gastam maior parte do seu tempo exercendo os seus negócios do que em actividade de docência.

Em resposta a esses constrangimentos que começavam a enraizar-se no sector da educação no Distrito de Sussundenga, o Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia, desenvolveu uma estratégia segunda a qual as escolas deviam atribuir gratificações por desempenho aos melhores professores e alunos, com vista a garantir a sua motivação.

A estratégia do Serviço Distrital de Educação é aplausível, mas devido a incapacidade financeira das escolas, essa estratégia não se faz sentir de uma forma relevante. Na Escola Primária Completa de Nhamezara muitos professores contestam a prática de gratificação por desempenho aos melhores professores, alegando a insignificância dos bens que a escola disponibiliza como prémios por resultado e a falta de transparência nos critérios de classificação usados pela escola.

Um outro ponto digno de realce na Escola Primária Completa de Nhamezara que contribui para a baixa motivação dos professores em relação a sua profissão é a questão das infra-estruturas que são bastantes precárias, principalmente as salas de aula cujas obras são erguidas por material local, embora essa iniciativa possa ser vista como uma solução local apreciável no contexto da crónica escassez de recursos no sector, torna necessário esclarecer que aquelas obras não são seguras e facilmente podem cair por causa de factores naturais.

O mais agravante no ponto das infra-estruturas é que algumas salas de aulas não têm portas, muito menos janelas, o que pode provocar distração durante o processo de ensino e aprendizagem, para não mencionarmos outras questões como segurança dos alunos e professores, entre outras.

Diante do exposto a pergunta que se levanta é **até que ponto as políticas de incentivos ao trabalho docente são efectivas na Escola Primária Completa de Nhamezara?**

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo geral:

- Compreender a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente na Escola Primária Completa de Nhamezara.

1.3.2. Objectivos específicos:

- Identificar os tipos de incentivos oferecidos ao trabalho docente.
- Descrever a percepção dos gestores sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente.
- Explicar a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente.

1.4. Perguntas de pesquisa

1. Quais são os incentivos oferecidos ao trabalho docente?
2. Qual é a percepção dos gestores sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente?
3. Qual é a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente?

1.5. Justificativa do estudo

O meu interesse pela política desenvolveu-se inicialmente na 12ª classe quando na disciplina de Introdução a Filosofia discutíamos a Filosofia Política Africana. Nesta unidade temática, fui “golpeado” pela célebre frase “em África não há Filosofia”. Com vista a fazer *jus* a aquela concepção filosófica, propus-me a ler sobre o Afro-centrismo, o Pan-Africanismo e as obras do filósofo Moçambicano Severino Elias Ngoenha.

Movido pelo espírito revolucionário, provocado por leituras, ainda incipientes, de autores que defendiam as correntes políticas e filosóficas africanas, concorri para o curso de Licenciatura em Ensino de Filosofia na Universidade Pedagógica. Considerando as políticas de acesso ao Ensino Superior em Moçambique, tive que indubitavelmente concorrer a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para o curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, como forma de dar segmento ao curso básico de Técnico de Contabilidade que havia feito.

Desse modo, publicados os resultados dos exames de admissão, sucedeu que aprovei nas duas Universidades. Porém, ingressei na Universidade Eduardo Mondlane como resultado de

sugestões familiares. Durante o curso, nas aulas de Filosofia da Educação, a velha paixão filosófica voltou. Mas foi no decorrer do módulo de Políticas e Leis Educativas que o círculo definitivamente se fechou.

Desde então, nasceu o sonho de estudar as Políticas de Educação. Um sonho que espero poder concretizar com o Mestrado. Ao mesmo tempo surgia um forte interesse em relação a Gestão de Recursos Humanos. Assim, como resultado de um “casamento” entre Políticas de Educação e Gestão de Recursos Humanos na Educação, nasceu o presente tema trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica: o caso da Escola Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga.

A escolha do Distrito de Sussundenga, precisamente a Escola Primária Completa de Nhamezara para fazer o estudo prende-se por duas grandes razões. A primeira é pelo facto de a localização ser na zona rural, porém próxima da Cidade de Chimoio capital da Província de Manica, daí que tem sofrido adesão de muitos professores, sobretudo os recém-formados em busca de oportunidades de trabalho por causa do Subsídio de Localização que aumenta a percentagem salarial, e a segunda é pelo facto de a escola estar próxima do autor da presente monografia, o que minimizou de certa forma os custos relacionados com o transporte.

Estudar o trabalho docente e políticas de incentivos na educação básica, irá de certa forma, permitir compreender a motivação dos professores daquele nível de ensino em relação a sua profissão. Sobre a referida motivação, Filipe Nhysi, actual Presidente da República de Moçambique, numa visita de trabalho em Tanzânia, foi questionado sobre as suas prioridades para o sector da educação em Moçambique. Na sua resposta, Nyusi sustentou que a sua prioridade é a motivação dos professores.

A mesma colocação foi manifestada pelo antigo ministro da educação Zeferino Martins, onde num debate televisivo, questionado sobre a possibilidade de contornar a questão da qualidade do ensino em Moçambique, o intelectual afirma que uma das prioridades passa pelo aumento salarial dos professores, ou ao que poderíamos chamar de aumento de incentivos ao trabalho docente.

Actualmente o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano em seus documentos oficiais, afirma que há uma necessidade de criação de um Sistema de Incentivos aos professores, daí que o presente estudo irá contribuir com conhecimento para a tomada de decisões sobre a criação do referido Sistema.

Considerando que a nível da Administração Pública moçambicana existem vários documentos ligados a Gestão de Recursos Humanos que destacam a prática de incentivos, alguns dos quais são citados e expressos a nível do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, mas ainda assim verifica-se a baixa auto-estima dos professores em relação a sua profissão, espera-se que o estudo possa coadjuvar os gestores da educação, sobre tudo os gestores das instituições de ensino a encontrar estratégias que visam motivar os professores através da prática de incentivos.

O tema é de grande relevância, na medida em que existem poucos estudos em Moçambique que dedicam-se em pesquisar as Políticas de Incentivo na Administração Pública, com destaque ao sector da Educação.

Vislumbra-se que esta pesquisa sirva de objecto de discussão e ponte para outras pesquisas sobre a temática, pois considera-se não esgotado o debate sobre o tema que na nossa opinião é de extrema relevância.

Ademais, a existência de mais pesquisas sobre essa temática, irá fortalecer a existência de literatura em língua portuguesa, pois muitos manuscritos sobre essa temática estão escritos na língua inglesa.

Capítulo II: Revisão de literatura

2.1. Definição dos conceitos chaves

2.1.1. Trabalho

Segundo Ferreira (2004) trabalho é “a aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim”. Por seu turno Etges (1992, p. 4), entende o conceito trabalho como “uma operação realizada pelo homem que determina um conjunto complexo de operações, tanto internas e externas ao homem”.

Júnior (2010), discutindo o pensamento de Karl Marx sobre trabalho afirma que é uma actividade que representa a condição fundamental da existência humana, responsável pela constituição e formação da sociedade humana. Em suma, para o autor trabalho significa a modificação da natureza pelo homem.

Dos conceitos de trabalho referenciados no parágrafo anterior, pode se notar que os autores convergem ao afirmar que para a realização do trabalho é necessário o uso da força. Recorrendo ao conceito de trabalho proposto em Ferreira (2004) esta força pode ser física ou intelectual, por seu turno Etges (1992) prefere chamar de forças internas e externas.

Já no conceito de Júnior (2010), o autor olha como a pedra angular do conceito de trabalho a construção, a transformação e a formação do homem, construindo assim um “tripé” do trabalho. O autor acrescenta ainda que o trabalho é a própria condição da existência humana, e detém a centralidade pedagógica no processo da formação do Homem independentemente da época histórica. Desta forma, o trabalho e o ensino são dois elementos que buscam relacionamento entre si.

O nosso posicionamento sobre o conceito de trabalho, vai de acordo com as diferentes abordagens dos autores acima referenciados, e afirmamos que trabalho diz respeito ao conjunto de actividades físicas ou intelectuais, que os indivíduos despendem de maneira a satisfazer seus objectivos e atingir certas finalidades.

2.1.2. Trabalho docente

O conceito trabalho docente é entendido na óptica de Vygotski (1993), como uma actividade que parte desde do período da formação do professor, penetra na organização do processo de

ensino e aprendizagem, na participação do professor no planeamento escolar, e termina em questões ligadas a remuneração do professor.

Assim, o conceito referenciado no parágrafo anterior, enquadra o trabalho docente como uma actividade ampla, onde as condições de trabalho devem ser observadas durante a formação, durante o exercício das actividades de docência e por último durante o período da reforma do professor.

De uma forma específica, isto é, no contexto escolar Belloni (2001), considerada que o trabalho docente é uma acção colectiva, pois resulta das suas funções multifacetadas, onde o professor deve compartilhar a docência com os seus colegas, alunos e a sociedade em geral.

Miranda (2006), acrescenta que mesmo que o professor tenha o conhecimento necessário para a decorrência do processo de ensino e aprendizagem, mas não pode realizar o seu trabalho sozinho, pois trata-se de uma acção colectiva.

No presente trabalho de pesquisa o conceito trabalho docente é tratado do ponto de vista escolar, concordando assim com o posicionamento de Miranda (2006) e Belloni (2001). Porém, o conceito de Vygotski (1993), também será relevante na medida em que avança questões fundamentais sobre o trabalho docente durante o período em que o professor exerce as suas actividades.

Desse modo, pode se entender como conceito do trabalho docente a toda actividade de natureza curricular ou não curricular que o professor executa numa determinada instituição de ensino.

2.1.3. Incentivos

Segundo Thompson *et al.* (2000. p. 3), os incentivos podem ser entendidos como “uma forma particular de pagamento que uma organização adota com vista a operar mudança específica no comportamento do trabalhador”.

Bonafin e Brandalise (s/d. p. 6), sustentam que os incentivos são “aplicados nas organizações para conseguirem de seus funcionários, maior empenho em suas tarefas e um consequente desempenho melhor das suas funções em busca dos objectivos organizacionais”.

De acordo com Cunha *et al.* (2012) *apud* Pinto (2013), a principal função dos incentivos é atrair, motivar e reter os trabalhadores de uma determinada organização, o que potencia a capacidade de produção dos colaboradores em prol dos objectivos da organização.

Para o presente trabalho, o conceito incentivo é tratado tendo em conta os conceitos de Cunha *et al.* (2012) *apud* Pinto (2013) e Bonafin e Brandalise (s/d.), que olham para os incentivos como uma estratégia organizacional que tem em vista garantir a motivação dos colaboradores de uma determinada organização na execução das suas tarefas.

Desse modo, os incentivos podem ser entendidos um instrumento catalisador que estimula o trabalhador de uma determinada organização a executar as suas funções de uma forma eficaz, garantindo assim o cumprimento dos objectivos e metas traçadas pela organização.

2.1.4. Política

O termo Política é bastante complexo, daí que não caberia nessas linhas encontrar uma definição universal para o termo. De acordo com o Dicionário de política, o termo política deriva do adjectivo pólis (politikós), que significa tudo o que se refere à cidade, urbano, civil, sociável e social (Bobbio *et al.* 1998).

Bobbio *et al.* (1998), acrescenta que na época moderna o conceito política é usado para significar ciência do Estado, doutrina do Estado, ciência política e filosofia política, cuja tipologia especifica em três tipos de poder, nomeadamente o poder económico, o poder ideológico e o poder político.

Assim, o poder económico diz respeito a capacidade de apossar-se de certos bens materiais valiosos e através deles exercer influencia sobre os que se estão desprovidos dos mesmos bens. E o segundo tem a ver com a capacidade de exercer influencia por meio de um poder investido e finalmente o poder político que baseia-se em instrumentos mediante os quais se exerce a força física Bobbio *et al.* (1998).

Segundo o dicionário Aurélio política é “um conjunto de objectivos que enformam determinado programa de acção governamental e condicionam a sua execução ou ainda como habilidade no trato das relações humanas, com vista a obtenção dos resultados desejados” (Ferreira 2004, dicionário electrónico).

O nosso posicionamento sobre o conceito política vai de acordo com a definição de Ferreira (2004), pois no presente trabalho o termo política, é utilizado para representar as estratégias

internacionais e nacionais sobre as relações humanas, no exercício de uma profissão, nesse caso específico o trabalho docente.

2.2. Pressupostos teóricos

2.2.1. Trabalho docente

Devido a vários factores especificamente de natureza económica, o trabalho docente ultimamente tem estado a sofrer várias transformações. Martins *et al.* (2010), considera que o trabalho docente está sujeito a automação e mecanização, isto é, o trabalho docente está preso a um sistema capitalista que o torna um instrumento de perpetuação dos seus interesses.

Paro (2010), apresenta a tendência capitalista de relação entre o produtor e dinheiro. O autor sustenta que numa produção simples de mercadoria (M), o produtor troca a mercadoria por dinheiro (D), o qual ele troca por mercadoria (M), fazendo simbolicamente a operação M-D-M, ou seja Mercadoria-Dinheiro-Mercadoria.

No entanto, na produção capitalista a operação começa com dinheiro (D), empregue na mercadoria (M), que é vendido transformando-se em dinheiro (D). Desta forma, a operação se resume em D-M-D, isto é, Dinheiro-Mercadoria-Dinheiro (Paro, 2010).

O esquema capitalista Paroniano enquadra-se na educação e pode ser representada de seguinte forma P-D-P, isto é, Professor-Dinheiro-Professor, onde o professor não passa de uma mercadoria cujo produtor são os grandes capitalistas e o aluno e a sociedade em geral são os consumidores, o que pode contribuir para a precarização do trabalho docente.

Oliveira (2004), considera que não se pode discutir a precarização do trabalho docente deixando de lado as imposições dos organismos internacionais (Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional) e agências internacionais, pois estes é que determinam as reformas das Políticas de Educação.

Evangelista e Shiroma (2007), sustentam que o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), uma das agências internacionais, em seus documentos oficiais, argumenta que não existe uma relação directa entre a qualidade de educação e o salário dos professores, daí que pode haver redução de custo-professor, onde a solução passa por contratar professores mais baratos e oferecer gratificações por desempenho.

O posicionamento da UNICEF tem em vista a acumulação do capital financeiro por parte do Estado, de maneira a liquidar as dívidas externas, em outras palavras esses argumentos são para garantir o retrocesso do valor que os organismos internacionais emprestam aos Estados.

Maués (2003), acrescenta que essas instituições e agências internacionais procuram alinhar a escola à uma empresa geradora de lucros imensos, onde os conteúdos ensinados andam segundo as exigências do mercado.

Paro (2012), considera que a escola é uma empresa, mas nega à escola o sentido comum de empresa aplicado aos demais empreendimentos voltados aos fins mercantis. O autor também nega a aplicação as “cegas” de ideologias empresariais numa escola, pois afirma que as relações humanas na empresa-escola têm como centro o ensino e aprendizagem e não as trocas e ganhos comerciais de natureza individualista.

Desse modo, afirma-se que precarização do trabalho docente não resulta de uma acção individualizada, mas sim de um conjunto de factores históricos que criaram a lógica da exploração, onde o capitalista explora o trabalhador e o trabalhador sem alternativas sujeita-se ao sistema. Essa exploração só irá terminar dependendo do uso da boa vontade por parte de quem detém o poder económico (Paro, 2010).

2.2.2. Trabalho docente em Moçambique

Em Moçambique a problemática do trabalho docente não se dissocia da situação internacional. A política da UNICEF segundo a qual não existe nenhum relacionamento entre a qualidade do ensino e a remuneração dos professores, daí que os Estados podem contratar professores baratos, faz-se sentir em Moçambique.

Bagnol e Cabral (1998), afirmam que entre os vários factores que afectam a motivação dos professores em Moçambique, o principal é o baixo nível salarial. Num contexto em que o custo de vida em Moçambique tem estado a elevar-se cada vez mais, os professores recorrem a meios ilegais para garantir a sua sobrevivência, tal como a corrupção, através da dita “venda de notas”.

Segundo Bagnol e Cabral (1998), o professor cobra valores monetários ao aluno que tem um baixo rendimento escolar, a fim de ter um aproveitamento pedagógico positivo, e no caso de o aluno estar desprovido de valores monetários para o efeito, devera exercer uma

actividade na casa do professor como forma de “pagar a sua passagem para uma outra classe”.

A contínua precarização do trabalho docente em Moçambique, faz com que o professor quando almeja em dar segmento dos seus estudos em níveis subsequentes, prefira formar-se em outras áreas que não tem nenhuma ligação com as actividades que exerce, o que faz com que, na maioria dos casos quando o professor termina a sua formação, deixe o sector da educação para um outro sector que o pague segundo as suas expectativas (Lobo e Nhêze 2008).

Um estudo da VSO (s/d), sobre a motivação dos professores, concluiu que os principais factores que inibem a satisfação dos docentes em relação a sua profissão em Moçambique são i) *baixo nível salarial*: dificuldades materiais, problemas de saúde, o estigma social, ii) *condição material de trabalho*: a tensão de ensinar em turmas bastante numerosas, falta de material de trabalho, escolas em mau estado e a falta de formação sobre como lidar com estas condições, iii) *formação*: ausência de bolsas de estudo e iv) *lentidão no tratamento de procedimentos burocráticos*: lentidão na nomeação, progressão da carreira e desaparecimento de processos.

Deste modo, afirma-se que a precarização do trabalho docente em Moçambique resulta de um conjunto de factores sociais, políticos e económicos que o país vivenciou durante o período histórico, daí que a contraposição dos constrangimentos do trabalho docente em Moçambique só podem ser minimizados dependendo do uso da boa vontade de quem detém o poder económico e político.

2.2.3. A ideia de incentivos nas organizações

Toda a organização seja ela de natureza lucrativa ou não lucrativa, tem em vista atingir seus objectivos e alcançar certas finalidades. Para tal, torna necessário valorizar as pessoas que fazem parte daquela organização de maneira que os propósitos da organização sejam alcançados.

A ideia de olhar o trabalhador como o centro para o rendimento de qualquer empreitada organizacional, começa enfaticamente a partir do século XX nos Estados Unidos da América. Dada a necessidade de aumentar a eficiência e a competição entre as organizações, assistiu-

se, naquele século, uma elevada necessidade de gerir os Recursos Humanos por forma a fazer *jus* a concorrência e compectividade entre as organizações (Chiavenato, 1999).

Frederick Taylor é considerado o pai da Administração Científica, mas também é conhecido pela sua visão tecnicista do ser humano. Contudo, apesar dessa visão tecnicista do Homem, não se pode tirar o mérito dos primeiros passos que Taylor deu no âmbito de incentivos aos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (1999), Taylor observa que se um trabalhador produtivo apercebe que tem a mesma remuneração com seu colega menos produtivo, perde o interesse de produzir segundo as suas capacidades, daí que os trabalhadores devem ser colocados em seus postos de trabalho com condições de trabalho garantidas e ao mesmo tempo os trabalhadores devem ser treinados para aperfeiçoar as suas aptidões de maneira a executar as suas tarefas de uma forma eficaz.

Elton Mayo através da teoria de relações humanas acrescenta que “o ser humano é motivado, não só por estímulos salariais e económicos, mas também por recompensas sociais e simbólicas” (Bonafin e Brandalise, s/d. p.6).

Porém, foi com Max Weber através da Teoria Burocrática que os incentivos tiveram uma visão mais oficializada. Weber (1922) *apud* Oliveira *et al.* (s/d), afirma que burocracias eficientes incluem especialização por funções bem definidas, uso da autoridade legal, estruturas hierárquicas, regras e políticas uniformes e documentadas por escrito, treinamento e competência técnica, estabelecimento de critérios para admissão e promoção, preparar os trabalhadores para seguirem com a carreira e finalmente elevar os trabalhadores mais preparados à atingirem níveis mais elevados na estrutura da organização.

Segundo Atkinson *et al.* (2000), os incentivos quanto à origem podem ser intrínsecos quando resultam de satisfação por execução de uma determinada tarefa, o que gera uma sensação de poder e extrínsecas quando a organização reconhece a importância de um funcionário e valoriza seu esforço na contribuição para o crescimento da organização.

Assim, quanto a natureza os incentivos podem ser financeiros ou materiais e não financeiros ou morais. De acordo com Thompson *et al.* (2000), os incentivos financeiros ou materiais podem ser salários, seguro de saúde, seguro de acidente e vida, pensão de vestuário e casa,

pensão de viagem, pensão para cuidado de criança, subsídio de alimentação, subsídio transporte e subsídios de cuidado da criança na creche.

Para Chiavenato (1999), os incentivos não financeiros ou morais referem-se a oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, higiene e segurança no trabalho, relações sindicais, promoções na carreira e hierarquia organizacional e benefícios sociais.

Todavia, Thompson *et al.* (2000), chama atenção a necessidade de aplicar os dois tipos de incentivos (financeiros e não financeiros) ao mesmo tempo, no lugar de enfatizar mais um tipo de incentivo em detrimento do outro, para que os incentivos sejam eficazes.

Desse modo, os incentivos podem beneficiar o funcionário por ter executado uma tarefa com excelência e responsabilidade para o alcance dos objectivos da organização, mas também podem beneficiar um grupo quando o pessoal de um departamento, sector ou delegação executa as suas tarefas com responsabilidade gerando maior produtividade ou lucro a organização (Chiavenato, 2006).

2.2.4. A ideia de incentivos na educação: um olhar sobre as experiências internacionais

De acordo com Davis (2004) e Santiago e Benavides (2009) *apud* Patrick *at al.* (2013), os modelos de incentivos aplicados aos professores a nível internacional de um modo genérico podem ser: i) modelo de compensação baseado com o grau de formação, ii) modelo baseado em salário único, onde os professores são remunerados pelos anos de serviço, iii) modelo de pagamento igualitário cujo objectivo é assegurar o equilíbrio de género, iv) modelo de remuneração por desempenho que paga os professores de acordo com mérito, v) modelo de pagamento por conhecimentos e habilidades do professor, vi) modelo carreira-escada que paga os professores com formação superior, vii) modelo professor rural que valoriza os professores fora dos principais centros urbanos, viii) modelo de retenção dos professores que consiste em reter os professores com habilidades especializadas e gratificações anuais que são liquidadas de acordo com desempenho anual do professor.

No Brasil, na actualidade, os principais modelos de remuneração ou incentivos ao trabalho docente são: i) o pagamento por mérito individual, ii) a bonificação com base no resultado das escolas e iii) o pagamento com base nos conhecimentos e habilidades dos professores (Cassettari, s/d).

A República do Zimbabwe vivendo num período de colapso financeiro sem precedentes, assistiu uma fuga em massa de professores para países mais próximos como Moçambique em busca de melhores condições de vida. Segundo Patrick *at al.* (2013), foi introduzido pelo Governo de Zimbabwe uma política de incentivos ao trabalho docente que consistia em dar 10% ao professor, dentro do valor global colectado pela comunidade escolar para custear as actividades da escola.

Contudo, considerando que as escolas variam tendo em conta o tamanho, o nível de educação, cultura, o número total de membros da comunidade escolar entre outros factores o valor colectado variava de escola para escola, daí que este tipo de incentivo não teve efeitos muito positivos, o que impulsionou a intervenção da UNICEF para o pagamento salarial dos professores (Patrick *at al.* 2013).

Em Malawi, onde o equilíbrio de género rural-urbano é particularmente aceitável, são abertas oportunidades de os professores se estabelecerem de acordo com as necessidades escolares de cada distrito. Porém, os professores do género feminino na sua maioria tendem a refutar o seu estabelecimento em zonas rurais pedindo transferências para os centros urbanos sob pretexto do seu estado matrimonial, e como forma de fazer face a situação, foram implementados incentivos de natureza financeira, bem como a definição clara de oportunidades de rápido desenvolvimento na carreira profissional (Mulkeen e Chen, 2008 *apud* UNICEF, 2014).

O problema de fuga dos professores das zonas rurais para os centros urbanos também verifica-se em Lesotho. Mas contrariamente de Malawi, em Lesotho o problema verifica-se em ambos os géneros e não apenas nas mulheres. Com vista a enfrentar o desafio de prover a educação para as crianças das zonas rurais, Lesotho implementou uma política de incentivos de natureza financeira designada *pensão de dificuldade no trabalho* que consiste no aumento de 10% do salário mensal do professor (Mulkeen e Chen, 2008 *apud* UNICEF, 2014).

O modelo de subsídio aplicado em Lesotho como forma de incentivar os professores a aderirem as zonas rurais em detrimento dos centros urbanos, também é aplicado em Moçambique cuja designação é Subsídio de Localização aprovado pelo Decreto 91/2009 de 31 de Dezembro.

Sobre o referido subsídio, importa referir que em Moçambique as percentagens chegam a atingir o nível de 100% do salário do professor diferentemente de Lesotho, onde a percentagem máxima são apenas 10% do salário mensal.

Em 2010 os Estados Unidos da América na vigência da Administração Obama, através do Fundo de Incentivo para Professor foi aplicado para o Departamento de Educação cerca de 4.4 bilhões de dólares norte americanos para ser destinado em 62 programas de incentivos ao trabalho docente (Fryer, 2011).

2.2.5. Políticas de incentivos na educação básica

2.2.5.1. Tratados internacionais

A ideia de incentivos ao trabalho docente a nível internacional está presente em vários tratados internacionais, onde o principal tratado internacional é a Recomendação da OIT/UNESCO relativa ao Estatuto do Pessoal Docente. Além desse tratado existe a Declaração Universal de Educação para Todos, o Compromisso de Dakar e a Declaração de Incheon Educação 2030, aprovada no último Fórum Mundial Para Educação.

A Recomendação da OIT/UNESCO relativa ao Estatuto do Pessoal Docente foi adoptado em 5 de Outubro de 1966 numa conferência intergovernamental que teve lugar em Paris. Em suas disposições o documento estabelece padrões internacionais de incentivos que contribuem na vida profissional, social, ético e material do professor, os quais se declaram: i) o recrutamento, ii) promoções e subida na carreira, iii) segurança laboral, iv) procedimentos disciplinares, v) serviço a tempo parcial, vi) liberdade profissional, vii) supervisão e avaliação, viii) responsabilidades e direitos, ix) participação nas tomadas de decisão educativa, x) negociação, xi) condições para um ensino-aprendizagem efectivo e xii) segurança social (UNESCO/ OIT, 2008).

A Declaração Universal de Educação para Todos, afirma que “as condições de trabalho e a situação social do pessoal docente, constituem elementos decisivos na implementação da educação para todos e por essa razão devem ser urgentemente melhoradas” (UNESCO, 1998. p. 6). O documento não se refere sobre quais os aspectos devem ser melhorados no quadro de incentivos ao trabalho docente, mas reconhece a situação actual de que os professores estão sujeitos e a necessidade de uma mudança urgente da situação.

Segundo o Compromisso de Dakar

os professores devem ser adequadamente remunerados, ter acesso a formação e ao desenvolvimento e ao apoio profissional permanente, inclusive no ensino aberto ou a distância, e ser capaz de participar a nível local e nacional das decisões que afectam a vida profissional e o ambiente de educação. Devem ser implementadas estratégias claramente definidas e mais imaginativas para identificar, atrair, capacitar e reter os bons professores. Essas estratégias devem consagrar o novo papel dos professores no preparo dos alunos para a economia emergente baseada no conhecimento e conduzida pela tecnologia (UNESCO, 2001. Pp. 24 e 25).

Recentemente, realizou-se o Fórum Mundial Para Educação 2015 que aprovou a Declaração de Incheon Educação 2030: Rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e a educação ao longo da vida. Sobre a referida Declaração, os Estados comprometeram-se em garantir que “professores e educadores sejam imponderados, recrutados adequadamente, bem treinados, qualificados profissionalmente, motivados e apoiados em sistemas que disponham de bons recursos e sejam eficientes e dirigidos de maneira eficaz” (UNESCO, 2015. p. 2).

2.2.5.2. Políticas de incentivos em Moçambique

No sector da educação moçambicana, apenas existem referências dispersas sobre a ideia de incentivos ao trabalho docente. Desse modo, a Política Nacional da Educação é um dos principais documentos que apresenta a ideia de incentivos ao trabalho docente da educação básica.

Além daquele documento existe a Lei 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional de Educação, Plano Estratégico da Educação (2012-2016), Estatuto do Professor, Plano Curricular do Educação Básico, Regulamento Geral do Ensino Básico e o Manual de Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação dos Recursos Humanos.

Na Política Nacional da Educação, o Ministério da Educação, demonstra-se preocupado com a produtividade dos professores e prioriza a revisão salarial, o apetrechamento das salas de aulas, a revisão da carreira profissional, a revitalização das ZIP's, a construção de casas para professores e a revisão do estatuto de professor (MINED, 1995). Na Política, nota-se a preocupação do Ministério em três áreas, nomeadamente, a área pedagógica, o bem-estar material dos professores e sobre as infra-estruturas.

A Lei 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional da Educação problematiza os incentivos ao trabalho docente do ponto de vista pedagógico. No artigo 33 da Lei lê-se

assegurar a formação integral dos docentes, capacitando os para assumirem a responsabilidade de educar e formar os jovens e adultos, conferir no professor uma sólida formação científica, psicopedagógica e metodológica e permitir ao professor uma elevação constante do seu nível de formação científica, técnica e psicopedagógica (MINED, 1992).

A tónica de incentivos de natureza pedagógicos ao trabalho docente por parte do Ministério da Educação, também se faz sentir no Plano Curricular do Ensino Básico que reconhecendo que o desempenho do professor é a estratégia chave para o sucesso na sua implementação, prescreve a formação inicial do professor e em exercício, como principais ferramentas para a motivação dos professores (INDE/MINED, 2003).

O Plano Estratégico da Educação (2012-2016), afirma que há necessidade de

promoção da gestão integrada de recursos humanos, em termos de recrutamento, selecção, contratação, progressão e avaliação, formação, capacitação, motivação e retenção do pessoal docente e não docente, garantia de meios tecnológicos de informação e de comunicação e de condições infra-estruturas e sistema de incentivos para a promoção da eficiência, eficácia e bem-estar no local de trabalho e a implementação de uma Política de Apoio Social, com enfoque na mitigação do HIV e SIDA (MINED, 2012. p. 109).

Como forma de organizar a carreira docente o Ministério da Educação através do Decreto n°54/2009 de 8 de Setembro, criou o Estatuto do Professor. Desse modo, o artigo 39 do Estatuto, qualifica as ocupações dos profissionais da carreira docente, onde a Carreira A, refere-se a professores com o grau de licenciatura, a Carreira B, diz respeito a professores que possuem o nível de bacharelato, no que toca a Carreira C, refere-se a professores com o nível médio do subsistema de formação de professores ou possuir um curso técnico-pedagógico médio, no que concerne a Carreira D refere-se a professores com o nível básico do subsistema de formação de professores ou possuir um curso técnico-profissional ou equivalente ou cinco anos de experiência prática, e finalmente a Carreira E, que diz respeito a habilitações mínimas do 2º grau do educação primário de formação como professor (MINED, 1990).

O Regulamento Geral do Ensino Básico, no artigo 50 estabelece vários tipos de incentivos ao trabalho docente, dos quais se destacam:

(..) ter oportunidade, sempre que possível, de acompanhar os seus alunos em todas as classes, ciclos e grau que lecciona, assegurando assim a sequência de educação, ser distinguido pelos bons serviços prestados, nomeadamente através de elogio público, louvor afixado no átrio da escola, prémios materiais e atribuição de bolsas de estudo, beneficiar de abonos de passagens para si e sua família para o local onde pretende fixar residência em caso de cessar a relação de trabalho por aposentação (MEC, 2008. p. 50).

Segundo o manual de Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação (POEMA) dos Recursos Humanos do Ministério da Educação a implementação de políticas e estratégias de Recursos Humanos na educação prevê 7 aspectos imprescindíveis: i) a existência de um sistema informatizado de gestão de Recursos Humanos, ii) a existência de pessoal treinado no uso deste sistema, iii) a revisão do sistema de carreiras específicas do sector da educação, iv) a criação de mecanismos para melhor e atrair quadros, a formação de funcionários motivados e orientados para a melhoria continua, através de mecanismos de avaliação de desempenho e incentivos, v) a definição de um conjunto de funções que permitam avaliar os funcionários na base de competências e resultados, e vi) o estabelecimento de uma política de mitigação do HIV & SIDA (MINED, 2011).

Capítulo III: Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos usados no presente trabalho de pesquisa. É aqui apresentada a população e amostra do estudo, a técnica de recolha de dados, os procedimentos para a recolha de dados, os constrangimentos encontrados e por fim é descrita a técnica de análise dos resultados.

O presente estudo é qualitativo, e segundo Gerhardt e Silveira (2009. p. 31), estudo qualitativo é aquele que “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros grupos”. Os autores acrescentam que esse método tem como características a descrição, compreensão e explicação de um determinado fenómeno.

No que diz respeito a abordagem, o estudo tem como método de abordagem dedutivo. Segundo René Descartes *apud* Gerhardt e Silveira (2009), esse método parte do geral e, a seguir, desce para o particular. Para Marconi e Lakatos (2003), a abordagem dedutiva parte de teorias e leis para a ocorrência do fenómeno.

O presente estudo enquadra-se no método de abordagem dedutivo porque busca compreender as políticas internacionais e nacionais sobre a prática de incentivos ao trabalho docente e a forma como essas políticas são efectivadas na Escola Primária Completa de Nhamezara – Distrito de Sussundenga.

No que concerne ao método de procedimento, o presente estudo é do tipo estudo de caso. De acordo com UEM (s/d. p. 36) “o estudo de caso oferece múltiplas perspectivas de análise, a dos participantes na situação, mas também a visão de outros grupos de actores relevantes, permitindo assim chegar a uma compreensão profunda das dinâmicas da situação”.

O presente trabalho é um estudo de caso porque circunscreve-se ao estudo de uma escola específica, a Escola Primária Completa de Nhamezara no distrito de Sussundega, para compreender a percepção dos docentes e gestores sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente, mas também, a visão do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga sobre o mesmo fenómeno.

No que concerne a objectivo da pesquisa do campo, o presente estudo é de carácter descritivo-analítico. Segundo Marconi e Lakatos (2003. p. 187), método descritivo-analítico

“consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenómenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

Para Santos (2011. p. 35), o uso do método descritivo-analítico na educação permite compreender “a comunidade escolar, seus traços característicos, seus problemas, reformas curriculares, métodos de ensino, dentre outros factores analisando a distribuição dos seus atributos”.

3.1. População e amostra

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido na Escola Primária Completa de Nhamezara no Distrito de Sussundenga. A população do estudo foi constituída por um total de 34 indivíduos. Dos quais 30 são docentes e os restantes 4 são gestores da escola.

Desse modo, dado que a população do estudo era bastante reduzida, optou-se pelo método Estatístico Censo que consiste na análise de todos os elementos da população. Segundo Sass (2012. p. 133), o método Censo pode ser definido como “a aferição de características específicas de um universo de objectos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população”.

Considerando que o presente estudo, trata-se um estudo de caso que permite a observância do fenómeno a partir de outros actores relevantes para a pesquisa, foi entrevistado o Chefe dos Recursos Humanos do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga.

3.2. Técnica de recolha de dados

Para a efetivação do presente trabalho foi privilegiado como técnica de recolha de dados o questionário e a entrevista. Assim, o questionário foi aplicado a 28 professores e tinha no seu todo cerca de 27 perguntas (anexo 1). Sendo, nove questões dicotómicas, quatro perguntas de escolha múltipla, treze perguntas de escala e finalmente uma questão aberta.

Marconi e Lakatos (2003. p. 111), afirmam que questionário é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidos por escrito e sem a presença do pesquisador”. Chizzotti

(2001), acrescenta que trata-se de um conjunto de perguntas pré-elaboradas, sistemáticas e organizadas por sequência em tópicos que constituem o tema da pesquisa.

No que diz respeito ao tipo de entrevista utilizado no estudo, foi privilegiado a entrevista estruturada. Desse modo, o guião de entrevista foi aplicado aos Directores Adjuntos Pedagógicos do curso diurno e nocturno e ao Chefe da Secretaria substituto da Escola Primária Completa de Nhamezara e tinha cerca de nove questões (anexo 2). Por seu turno, o guião de entrevista aplicado ao Chefe dos Recursos Humanos do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia – Sussundenga tinha cerca de cinco questões (anexo 3).

Na óptima de Gerhard e Silveira (2009), a entrevista estruturada segue um roteiro previamente estabelecido, onde as perguntas são predeterminadas e não abre espaço para outras questões que podem vir a surgir durante a entrevista. Marconi e Lakatos (2003), enfatizam que a entrevista estruturada permite obter dos entrevistados diferentes respostas às mesmas perguntas.

3.3. Procedimento para a recolha de dados

O procedimento de recolha de dados obedeceu as seguintes fases:

- i) A primeira fase consistiu na elaboração do projecto de pesquisa, na elaboração de instrumentos de recolha de dados e no levantamento da credencial na Faculdade de Educação a fim de apresentar nos locais do estudo.
- ii) Na segunda fase, foram realizados os primeiros contactos com os responsáveis do sector da educação a nível do distrito de Sussundenga e com as autoridades da escola e, assim, deu-se o início das actividades de colecta e partilha de informações sobre os objectivos da pesquisa.
- iii) A terceira fase foi marcada pela recolha de dados e validação dos instrumentos de recolha de dados e finalmente o processamento dos resultados.
- iv) A quarta e última fase, consistiu na elaboração do relatório final das actividades de pesquisa, onde foram discutidos os resultados encontrados e fundamentados com base em autores.

3.4. Constrangimentos encontrados

Na elaboração do presente trabalho de pesquisa houve seguintes constrangimentos:

- Dificuldades em encontrar referências bibliográficas sobre o tema.
- Considerando que o estudo decorreu no início no ano, marcado por transferência de funcionários, verificou-se a indisponibilidade de certos indivíduos em participar no estudo.
- Dificuldade financeira por parte do pesquisador para custear certas necessidades da pesquisa, pois a nível da Vila de Sussundenga os serviços de impressão e cópias tem custos bastantes elevados. Em certos casos tinha que se recorrer a uma viagem para a Cidade de Chimoio, onde os preços são razoáveis.

3.5. Técnica de análise dos resultados

Elaborado o projecto e feito o processo de recolhas de dados no campo, seguiu-se a fase da análise dos resultados. Assim, com vista a garantir maior transparência nos resultados do estudo, os dados do questionário foram processados através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences). No que diz respeito aos dados da entrevista, optou-se na apresentação e análise dos comentários que os entrevistados deram sobre o fenómeno.

3.6. Descrição do local do estudo

O Distrito de Sussundenga localiza-se na Região Centro de Moçambique, especificamente na parte Central da Província de Manica. É limitado no *Norte* pelos Distritos de Gondola e Manica, a Oeste pela República do Zimbabwe, a *Sul* o Distrito de Mussorize e a *Este* pelo Distrito de Buzi (Sofala) e a *Ocidente* do Distrito ao longo da fronteira com Zimbabwe está o monte mais alto de Moçambique: o Monte Binga com cerca de 2.436 metros de altura (Ministério da Administração Estatal, 2005).

Desse modo, a Vila Municipal de Sussundenga é a Sede do Distrito e foi recentemente criada a luz da Lei 11/2013 de 3 de Junho. No que diz respeito ao sector da educação, a Vila conta com cerca de oito Escolas Primárias Completas, onde uma das escolas é a Escola Primária Completa de Nhamezara (SDJET, 2014).

Assim, a Escola Primária Completa de Nhamezara tem no seu quadro de pessoal docente cerca de 30 professores. Dos quais 20 leccionam o primeiro ciclo do ensino primário, isto é, de 1ª a 5ª classe e os restantes 10 leccionam o segundo ciclo do ensino primário que corresponde a 6ª e 7ª classe, respectivamente.

No que diz respeito ao género, a Escola Primária Completa de Nhamezara conta com oito homens e vinte e duas mulheres. Desse modo, é correcto afirmar que a escola é composta maioritariamente por docentes do género feminino.

No que concerne as infra-estruturas a Escola Primária Completa de Nhamezara, tem no seu todo cerca catorze salas de aulas e um bloco administrativo, onde funciona a secretaria e os restantes serviços administrativos.

Capítulo IV: Apresentação e discussão dos dados

Esse capítulo está dividido em duas secções. A primeira secção apresenta e discute os incentivos oferecidos ao trabalho docente e na segunda secção é apresentada e discutida a efectividade do trabalho docente.

4.1. Incentivos oferecidos ao trabalho docente

Segundo Bonafin e Brandalise (s/d.), os incentivos tem por objectivo fazer com que os funcionários de uma determinada organização possam desempenhar as suas funções de uma forma eficaz. Assim sendo, a tabela 1 apresenta dados relacionados com os incentivos adaptados pela Escola Primária Completa de Nhamezara aos professores.

Tipos de incentivos	Sim	Não	Sem resposta
Louvor público	45,7%	40%	14,3%
Promoção por mérito	8,6%	68,6%	22,9%
Atribuição de prendas materiais	20%	60%	20%
Cursos de formação e de reciclagem	37,1%	82,9%	17,1%
Apreciação escrita	25,7%	54,3%	2,9%
Inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra	8,6%	71,4%	20%
Atribuição de condecorações	5,7%	77,1%	17,1%
Concessões de diploma de honra	5,7%	74,3%	20%
Outras formas de valorização (especifique):	00%	92,1%	7,9%

Tabela 1: Sobre incentivos

Como pode-se ver na tabela 1, os incentivos que os professores da Escola Primária Completa de Nhamezara apontam em maior percentagem que já receberam são o louvor público, os cursos de formação e de reciclagem, a apreciação escrita e a atribuição de prendas materiais.

Esses incentivos que a escola aplica aos melhores professores, acontecem uma vez por ano nas cerimónias de abertura do ano lectivo. Contudo, torna necessário esclarecer que o processo de atribuição de prendas materiais aos melhores professores acontece quando existe remanescente do material de escritório adquirido no ano anterior para desenvolver diferentes actividades, caso contrário, a escola opta pelo louvor público.

Segundo os nossos entrevistados essa situação verifica-se devido a incapacidades financeira da escola em adquirir recursos de natureza material para atribuir aos melhores professores, tal

como sustenta a seguinte citação “*a escola oferece apenas cadernos e canetas que restam no estoque. Podia se fazer mais, só que não há fundos*” (Director Adjunto Pedagógico do Curso Diurno).

De facto, as escolas públicas moçambicanas, sobretudo quando se refere a escolas primárias, não tem uma capacidade financeira o suficiente para administrar as suas actividades. Mas torna necessário explicar que os incentivos estabelecidos no artigo 68 do EGFAE e no artigo 50 do Regulamento Geral do Ensino Básico, tais como a promoção por mérito, inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra no átrio da escola, atribuição de condecorações e concessões de diploma de honra não são enfatizados pela escola, enquanto aplicação desses incentivos não exigem o uso de valores monetários bastante elevados.

Desse modo, a afirmação dos gestores da Escola Primária Completa de Nhametazara segundo a qual não se pode atribuir muitos incentivos aos professores por incapacidade financeira da escola pode não fazer muito sentido, se olharmos os diferentes tipos de incentivos prescritos nos documentos normativos acima referenciados.

Ainda no âmbito dos incentivos aplicados pela escola, verifica-se uma incoerência dos critérios adaptados pela Escola Primária Completa de Nhametazara para a selecção dos melhores professores e os critérios estabelecidos pelo Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga.

Para a escola, os melhores professores são indicados pela comunidade escolar nas cerimónias de abertura do ano lectivo, por seu turno, a nível do Serviço Distrital de Educação os critérios estabelecidos para avaliação e distinção dos melhores docentes são a pontualidade, a leccionação de aulas bem planificadas, o aproveitamento pedagógico e a supervisão escolar.

Essa posição é sustentada pela seguinte afirmação

primeiro tem o aspecto da assiduidade ou pontualidade, o segundo aspecto tem a ver com a planificação para aula ou a produção de material didáctico pelo professor, no final do ano e não só outra componente são os gestores das escolas que vão assistir as aulas” (Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT).

Ainda no âmbito dos incentivos ao trabalho docente, um dos aspectos que constitui prioridade ao sector da educação é a formação contínua dos professores. A Lei 6/92 de 6 de Maio que reajustou o Sistema Nacional da Educação no artigo 33 do afirma sobre a necessidade de

assegurar a formação integral dos docentes, capacitando os para assumirem a responsabilidade de educar e formar os jovens e adultos, conferir no professor uma sólida formação científica, psicopedagógica e metodológica e permitir ao professor uma elevação constante do seu nível de formação científica, técnica e psicopedagógica (Ministério da Educação, 1992).

Apesar de alguns professores da Escola Primária Completa de Nhametazara terem afirmado que já passaram por um curso de formação e de reciclagem, importa referir que essa actividade é desenvolvida pela Direcção Provincial de Educação e Cultura da Província de Manica. Essa situação, ocorre devido a incapacidade financeira da escola em desenvolver actividades de formação, capacitação ou seminários.

Para sustentar esse posicionamento os entrevistados foram unânimes em afirmar que existem assuntos demasiados custosos para a escola, daí que para sua implementação cabe apenas as instâncias superiores à escola, como se pode verificar na seguinte transcrição.

a nível da escola é difícil termos um programa de formação ou de capacitação dos docentes. Essa actividade custaria muito dinheiro para a escola. Quem capacita os professores é apenas a Direcção Provincial (Chefe da Secretaria Substituto).

Apesar da capacitação dos professores ser um processo subordinado a Direcção Provincial de Educação de Manica, os professores ainda tem uma outra oportunidade de formação. Essa oportunidade é garantida pelo Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga, através do Núcleo Pedagógico, que confere certificados do nível médio a docentes que não tem nenhuma formação psicopedagógica ou a docentes com nível básico de formação psicopedagógica.

No que diz respeito ao processo de recrutamento e selecção dos professores para a formação continua através do Núcleo Pedagógico, ocorre anualmente quando o Núcleo envia o número de vagas necessária ao Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga, e o Serviço Distrital por sua vez, seleccionada as candidaturas de acordo com as vagas que o Núcleo Pedagógico dispõe, respeitando a área de interesse que o docente se candidata, como expressa o entrevistado

(...) para os professores que estão a leccionar no ensino primário, existe o Núcleo Pedagógico que acolhe os professores para a formação em exercício. Os professores interessados fazem um requerimento de pedido de continuação dos estudos e nos seleccionamos (Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT).

Como pode se perceber, de acordo com os dados recolhidos através do questionário e da entrevista a percepção dos gestores da Escola Primaria Completa de Nhametazara sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente ainda é baixa, contrariamente dos gestores do Serviço Distrital da Educação de Sussundenga, onde a percepção é alta.

4.2. A efectivação do trabalho docente

De acordo com Vygotski (1993), o trabalho docente começa desde do processo de formação do professor até na consolidação do conhecimento adquirido durante a formação, enfatizando a participação do professor na planificação escolar, bem como questões ligadas a remuneração do professor. Desse modo, a tabela 2 apresenta os dados relacionados com a motivação dos professores relativamente ao trabalho docente.

Tabela 1: Sobre o trabalho docente

	1	2	3	4	5
1. Carga horária	25,7%	42,9%	14,3%	2,9%	14,3%
2. Rácio aluno-professor	14,3%	65%	8,6%	00%	11,4%
3. Salário	5,7%	5,7%	54,3%	25,7%	8,6%
4. Infra-estruturas	11,4%	14,3%	37,1%	29,7%	7,5%
5. Materiais didácticos	11,4%	48,6%	17,1%	11,4%	11,4%
6. Participar na planificação e reuniões de tomada de decisão	37,1%	31,4%	20%	00%	11,4%
7. Intercâmbio e trocas de experiência com outros professores	31,4%	31,4%	5,7%	20%	11,4%
8. Contrato de trabalho	14,3%	28,6%	28,6%	5,7%	22,9%
9. Nomeação e progressão da carreira	5,7%	17,1%	28,6%	37,1%	11,4%
10. Higiene do local de trabalho	34,3%	37,1%	11,4%	8,6%	8,6%
11. A relação com os colegas	45,7%	31,4%	11,4%	2,9%	8,6%
12. A relação com os gestores da escola.	45,7%	37,1%	5,7%	2,9%	8,6%
13. Localização da escola	60%	25,7%	2,9%	2,9%	8,6%

Legenda: 1 – Muito alto, 2 – Alto, 3 – Baixo, 4 – Muito baixo e 5 – Não respondeu.

Como pode se observar na tabela 3, há vários factores que interferem na motivação dos professores. Do ponto de vista de factores pedagógicos, tais como a carga horária, o rácio aluno-professor, a disponibilização de materiais didácticos e o intercâmbio e trocas de experiência com outros professores pode se afirmar que a motivação dos professores é alta.

Essa posição leva-nos a afirmar que a parte pedagógica constitui uma das maiores prioridades na motivação dos professores a nível da Escola Primária Completa de Nhamezara. Para suportar essa afirmação vamos nos socorrer com um dos nossos entrevistados que sustenta que *“incentivar os professores é atribuir turmas justas, dar boa carga horária e ter um número considerável de alunos”* (Director Adjunto Pedagógico do Curso Nocturno).

Considerando que as políticas de educação em Moçambique quando se fala sobre incentivos aos professores, a tónica pesa sobre incentivos de natureza pedagógico e a Escola Primária Completa de Nhamezara opta mais em incentivar os professores através dessa natureza, pode-se afirmar que os gestores da escola implementam a visão do Ministério da Educação sobre a motivação dos professores que é de garantir a eficácia e bem-estar no local de trabalho, (MINED 2012).

No que diz respeito a questão das infra-estruturas, afirma-se que essas constituem um ponto crucial para a motivação de qualquer trabalhador, independentemente da sua área de trabalho. Elas representam a imagem global que se pode ter de uma determinada organização, pois constituem o primeiro elemento de contacto com aquela organização. Assim, a nível da Escola Primária Completa de Nhamezara, o grau de satisfação dos docentes em relação as infra-estruturas da escola é baixo.

Dado que nos últimos anos Moçambique registou uma grande explosão demográfica, o que aumentou a procura pelos estabelecimentos de ensino, as escolas viram-se a receber cada vez mais, um número elevado de alunos para se matricular. Sobre esse aspecto, a Escola Primária Completa de Nhamezara não foi a excepção.

Desse modo, com vista a fazer *jus* a explosão demográfica e a crescente procura pelos estabelecimentos de ensino, a Escola Primária Completa de Nhamezara socorreu-se ao apoio da Comunidade Escolar e construiu alguns edifícios com o material local que funcionam como salas de aulas. Apesar dessa iniciativa, ser apreciável no contexto em que a escola se vê condicionada, é preciso afirmar que aqueles edifícios não observam os padrões de qualidade exigidos para uma sala de aulas.

Segundo um dos nossos entrevistados a escola não tem infra-estruturas adequadas, como expressa a seguinte citação *“a escola não tem boas salas de aulas. Veja que as salas não têm portas, nem janelas. Na sala de aulas o professor usa a carteira do aluno como secretária (...) a escola também não tem sala de professor”* (Chefe da Secretaria Substituto).

Um outro entrevistado argumenta que

um professor que está a trabalhar numa sala convencional, com portas, janelas e com carteiras sente-se valorizado. Então a motivação desse professor que trabalha nessas condições é diferente de um outro professor que trabalha em sala de aulas à descoberta. Isso é desgastante (Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT).

Essa situação, vai de acordo com o Plano Estratégico da Educação (2012-2016), que sustenta que há necessidade de garantir boas condições de infra-estruturas como forma de promover a eficácia laboral dos professores (Ministério da Educação 2012).

Como forma de fazer face a crónica problemática de escassez de salas de aulas, Escola Secundaria de Sussundenga contribuiu atribuindo a Escola Primária Completa de Nhamezara cerca de três salas de aulas.

Relativamente a questões de natureza burocrática, tais como a nomeação e progressão da carreira e o contrato de trabalho, o grau de satisfação dos professores é muito baixo. Mas importa aqui referir que esses assuntos na sua maioria não são da competência da escola, nem mesmo do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia, pois os expedientes que dizem respeito a ambas instituições são tratados de forma flexível e o despacho sai não mais, do que no prazo estabelecido de quinze dias.

O sustento dessa afirmação, está na seguinte citação

aqui, a nível do Serviço Distrital não temos nenhum documento que tenha passado o prazo estabelecido pela lei de quinze dias sem despacho. Os documentos que até hoje ainda não têm despacho dependem de outras instâncias superiores, como o Tribunal Administrativo (Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT).

No que concerne a remuneração dos professores, os resultados confirmam que o grau de satisfação dos professores em relação ao salário é baixo. Um dos entrevistados afirmou que *“é preciso rever o salário dos professores. Eles não têm uma boa remuneração”* (Director Adjunto Pedagógico do curso diurno).

Um outro entrevistado sustentou que

essa é uma questão polémica. O descontentamento é visível. Imagine que um professor com formação superior esteja a leccionar na mesma classe com o seu colega básico que aufer 3.000,00 a 4.000,00 mensal e a fazerem o mesmo trabalho? Por isso que hoje há uma corrida desenfreada de todos os professores, onde todo o professor quer fazer

formação superior em busca do dito bom salário. Então, acabamos abandonando as turmas e passamos todo tempo nos dedicando nos estudos, nos trabalhos de pesquisas e tudo mais (Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT).

Segundo a Política Nacional da Educação, o salário dos professores será revisto segundo o crescimento económico que Moçambique vai registando (MINED, 1995). Actualmente tem surgido um discurso oficial por parte do Ministério da Educação Desenvolvimento Humanos e o Ministério da Economia e Finanças, dando conta de que os professores devem ser pagos pelo desempenho. Espera-se através dessa medida minimizar o crónico problema salarial que os professores têm estado a reclamar.

Por último verifica-se uma motivação muito alta por parte dos professores em relação a higiene do local de trabalho, relação com os colegas, a relação com os gestores da escola e localização da escola. Mediante o posicionamento dos inqueridos, é correcto afirmar que entre o clima da Escola Primaria Completa de Nhamezara é positivo.

Capítulo V: Conclusões e Recomendações

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações tendo como pressuposto os objectivos e as perguntas de pesquisas. O estudo tinha como objectivo geral compreender a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente na Escola Primária Completa de Nhametazara. E de uma forma mais específica o estudo tinha como objectivos i) identificar os tipos de incentivos oferecidos ao trabalho docente, ii) descrever a percepção dos gestores sobre as políticas de incentivos ao trabalho docente e iii) analisar a efectivação das políticas de incentivos ao trabalho docente.

Esses objectivos seriam alcançados através das seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais são os incentivos oferecidos ao trabalho docente?
2. Qual é a percepção dos gestores sobre as políticas de incentivo ao trabalho docente?
3. Qual é a efectivação da política de incentivos ao trabalho docente?

Em função das conclusões encontradas são avançadas algumas recomendações ao Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, ao Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia do Distrito de Sussundenga e a Escola Primária Completa de Nhametazara que podem fortalecer a ideia de políticas de incentivos ao trabalho docente na educação básica.

5.1. Conclusões

- No que diz respeito aos tipos de incentivos mais adoptados a nível da Escola Primária Completa de Nhametazara, o estudo concluiu que devido a existência de vários factores, principalmente de natureza económica, a escola prioriza o louvor público como mecanismo de incentivar os professores e por vezes de acordo com a capacidade financeira, a escola opta pela entrega de prendas materiais aos melhores professores: uma pratica bastante subjectivista.
- O estudo conclui que os gestores da Escola Primária Completa de Nhametazara não implementarem os instrumentos políticos de gestão de pessoas estabelecidos pela Administração Pública moçambicana e pelo Ministério da Educação na sua efectividade, apesar disso, é preciso reconhecer que os gestores da escola procuram a

nível local, soluções inovadoras que visam garantir a satisfação dos professores em relação a sua profissão.

- Relativamente ao trabalho docente, o estudo concluiu que a Escola Primária Completa de Nhamezara opta em garantir condições eficazes para um bom desempenho das tarefas por parte dos professores. Essa garantia, é feita por meio de atribuição de uma boa carga horária aos professores, equilíbrio do rácio aluno-professor, a existência de materiais didácticos, a participação dos docentes no processo de planificação e de tomada de decisão, a existência de programas de intercâmbio e trocas de experiência com outros professores, a criação de condições de higiene do local de trabalho, a construção de salas de aulas e finalmente a garantia de boas relações entre os colegas e estes com os gestores da escola e *vice-versa*.
- Por último, relativamente a efectividade das políticas de incentivos ao trabalho docente, que pode ser expressa através da motivação dos professores em relação a sua profissão, o estudo revela que a motivação dos professores é alta. Apesar dos males que os docentes enfrentam no dia-a-dia da sua profissão, ainda assim os professores continuam a exercer as suas funções de forma eficaz, pois para eles a motivação intrínseca fala mais alto do que a motivação extrínseca.

5.2. Recomendações

Para o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

- i) O Ministério deve criar uma Política de Incentivo aos professores, como forma de orientar os gestores e principalmente os gestores das instituições de ensino sobre os tratamentos que se devem dar aos professores.
- ii) A criação da Política de Incentivo por parte do Ministério irá esclarecer aos professores e a sociedade em geral sobre as vantagens e desvantagens que se tem exercendo o trabalho docente.
- iii) A criação de programas ou seminários de capacitação de gestores de escolas em matérias ligadas a motivação dos professores, com destaque a prática de atribuição de incentivos aos professores como forma de melhorar o seu desempenho.

Para Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Sussundenga

- i) O SDEJT deve buscar parcerias a nível do Conselho Municipal de Sussundenga e em outras entidades com vista a criar condições de incentivar as escolas que atingem os melhores resultados.
- ii) Maior celeridade por parte do SDEJT na disponibilização do fundo de Apoio Directos as Escolas (ADE), de maneira que as escolas possam arrancar com as suas actividades com o material necessário devidamente disponível.
- iii) Dado que muitos professores a nível do Distrito de Sussundenga querem continuar com os seus estudos, mas ao mesmo tempo o número de bolsas de estudos existentes é bastante reduzido, torna necessário que o SDEJT conceba mecanismos de dialogar com as de mais instituições de Ensino Superior em Moçambique para assinaturas de moderando de entendimento que visam dar oportunidade de bolsas aos professores para continuarem com os seus estudos.

Para a Escola Primária Completa de Nhamezara

- i) A escola deve estabelecer padrões de avaliação de desempenho dos professores e torna-los públicos para que todos os docentes estejam cientes de que estão sendo avaliados e que no final haverá gratificação aos que atingem os melhores resultados.
- ii) Considerando o factor incapacidade financeira da escola em atribuir gratificações aos melhores professores, a escola deve dar primazia a incentivos não materiais tais como o louvor público, a apreciação escrita, a inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra, a atribuição de condecorações e a concessões de diploma de honra.
- iii) Considerado que há vontade por parte da escola em implementar incentivos de natureza material ou financeira aos professores, mas ao mesmo tempo o maior constrangimento é a parte financeira, então a escola deve socorrer-se ao

financiamento externo, através de parceiros específicos como empresas que possam financiar aquela actividade, o que poderá elevar maior interesse por parte dos docentes em desempenhar de forma eficaz as suas funções, pois a gratificação pelo desempenho será bastante atractiva.

- iv) Considerando que há lentidão na disponibilização de fundos por parte do SDEJT devido a processos burocráticos, não só como também a incapacidade financeira da escola, a Escola Primária Completa de Nhamezara deve pautar pelo auto-sustento. Por exemplo: ter uma pequena actividade comercial que possa contribuir no sustento da escola em actividades que não exigem elevados valores monetários.
- v) Devido a incapacidade financeira da escola em promover cursos de formação e de reciclagem aos professores, a escola deve pautar pela criação de ciclos de palestras sobre diversas áreas temáticas. Para tal, torna necessário convidar personalidades e entidades a nível local para a o efeito.
- vii) Dada insatisfação de muitos professores pelo tipo de gratificação que a escola oferece, a escola deve pautar na diversificação das formas de incentivo. Por exemplo: no lugar de premiar os melhores professores de uma forma individualizada, a escola pode atribuir prémios por grupos, o caso de professores de um determinado ciclo ou disciplina.

Referências bibliográficas

- Atkinson, A., Banker, D., Kaplan, S. & Young, M. (2000). *Contabilidade Gerencial* (2.ed.). Paulo: Atlas.
- Bagnol, B. & Cabral, Z. (1998). *Estudo sobre o Estatuto do Professor do Educação Primário em Moçambique*. Maputo.
- Belloni, M. L. (2001). *Educação a distância*. Campinas: Autores Associados.
- Bonafin, T. C. & Brandalise, L. T. (s/d). *Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários*. Disponível em <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/viseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>
- Bobbio, N., Matteuggi, N. & Pasquino, G. (1998). *Dicionário de Política* (vol. 1). Brasília: Editora Universidade de Brasília. Disponível em: http://www.filoczar.com.br/Dicionarios/Dicionario_De_Politica.pdf
- Cassettari, N. (s/d). *Principal modelo de remuneração por desempenho para professores no Brasil*. Universidade de São Paulo. Disponível em http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/NathaliaCassettari_res_int_GT2.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (8ª. Ed). São Paulo: Atlas Editora S.A.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Cortez, M. & Mosse, M. (2006). *A Pequena Corrupção no Sector da Educação em Moçambique*. Maputo: Centro de Integridade Pública de Moçambique. Disponível em

http://www.cip.org.mz/cipdoc%5C43_A%20pequena%20Corrup%C3%A7%C3%A3o%20na%20Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf

Etges, N. J. (1992). *Conceito do trabalho, construção do conceito e trabalho do conceito*. Brasil: UFSC. Disponível em

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/9151/10693>

Evangelista, O. & Shiroma, E. O. (2009). *Professor: protagonista e obstáculo de reforma. Educação e Pesquisa*, Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151797022007000300010&script=sci_ar text&tlng=e

Ferreira, A. B. H. (2004). *O novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa revista e atualizada do Aurélio Século XXI* (3ª. Ed.). Brasil: Editora Positivo.

Fryer, R. G. (2011). *Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools*. Harvard University and NBER. Disponível em

http://scholar.harvard.edu/files/fryer/files/teacher_incentives_and_student_achievement_evidence_from_new_york_city_public_schools.pdf

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS Editora.

Gonçalves, A. C. P. (2011). *Educação, modernidade e crise ética em Moçambique*. Maputo: Dondza Editora.

Governo de Moçambique (2015). *O Plano Quinquenal do Governo (2015-2019)*. Maputo.

Júnior, J. S. (2010). *Marx e a crítica a educação: Da expansão liberal à crise regressivo-destrutiva do capital*. São Paulo: Ideias e letras.

Lobo, M. F. & Nhêze, I. C. (2008). *Qualidade de Ensino no Ensino Primário*. Maputo.

Martins, M. L., Duarte, N. & Marsiglia, A. C. G. (2010). *Formação de professores: limites contemporâneos e alternativas necessárias*. São Paulo: Cultura Acadêmica.

Maués, O. C. (2003). *Reformas internacionais da educação e formação de professores*. São Paulo. Disponível. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742003000100005>.

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª Edição). São Paulo: Atlas Editora S.A.
- Ministério da Administração Estatal (2005). *O Perfil do distrito de Sussundenga: província de Manica*. Maputo
- Ministério da Educação (1995). *Política Nacional de Educação e Estratégias de Implementação*. Maputo: Minerva Central.
- Ministério da Educação (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012-2016*. Maputo: Imprensa Universitária.
- Ministério da Educação (2011). *POEMA: Recursos Humanos*. Maputo.
- Ministério da Educação e Cultura (2008). *Regulamento Geral do Ensino Básico*. Maputo
- Ministério da Educação e Instituto Nacional do Desenvolvimento de Educação (2003). *Plano Curricular do Educação Básico*. Maputo: INDE/MINED.
- Miranda, K. (2006). *As transformações contemporâneas no trabalho docente: repercussões em sua natureza e seu processo de trabalho*. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/as_transformacoes_comtemp.pdf.
- Oliveira, D. A. (2004). *A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização*. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Oliveira, A. C., Bejarano, V. C., Pilatti, L. A., e Francisco, A. C. (s/d). *A evolução das teorias administrativas à luz da sociologia de Norbert Elias*. Disponível em http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais9/artigos/mesa_debates/art29.Pdf.
- Paro, V. H. (2010). *Administração escolar: introdução a crítica* (16ª ed.). São Paulo. Cortez editora.
- Paro, V. H. (2012, Julho). *Escola não é empresa*. São Paulo.
- Patrick, C. & Jane, M. (2013). *Is the Zimbabwean teacher incentive policy a sustainable development for pupil learning achievement? European Social Sciences Research*

- Journal*. Disponível em
http://www.marynsam.com/uploads/1/4/0/7/14075053/abstract_is_the_zimbabwean_teacher_incentive_policy_a_sustainable_development.pdf
- Pinto, J. R.A.G. (2013). *Gestão de Recursos Humanos; motivação e incentivos estudos da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da ODLO Portugal Têxteis*: Dissertação de Mestrado não-publicada. Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/69705/2/3749.pdf>
- República de Moçambique. (2009). *Estatuto e Regulamento Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Robate, S. A. (2006). *Currículo de formação de professores primários na disciplina de língua portuguesa em Moçambique: um repensar de seus fundamentos teóricos*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo.
- Santos, E. C. J. (2011). *Análise do Abuso Sexual da Rapariga e o Papel da Gestão nas Escolas Primárias em Moçambique*. Dissertação de Mestrado não-publicada. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Sass, O. (2012). *Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil*. Disponível em
<http://seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/download/34902/23645>
- Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia (2014). *Rede escolar*: Sussundenga.
- Thompson, M., Buchan, J. & O'May, F. (2000). *Incentive and remuneration strategies: Health workforce incentive and remuneration strategies*. Geneva. Coincidiu
- UNESCO (1998). *Declaração Mundial sobre Educação para Todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem Jomtien, 1990*.
- UNESCO (2001). *Educação para Todos: O Compromisso de Dakar*.
- UNESCO (2015). *Declaração de Incheon Educação 2030: rumo a uma de qualidade inclusiva e equitativa e a educação ao longo da vida*. Fórum Mundial Para Educação.

UNESCO/OIT (2008). *A Recomendação da OIT/UNESCO de 1966 relativa ao Estatuto dos Professores*. USA.

UNICEF (2014). *The impact of incentives for the recruitment and retention of qualified teachers in Namibia's remote schools*. Namíbia.

UEM (2012). *Módulo de Metodologia de Investigação Educacional*. Maputo.

Vygotski, L.S. (1993). *Obras escogidas II*. Madrid: Visor Editor.

VSO (s/d). *Ouvindo os professores: a motivação e a moral dos funcionários da educação em Moçambique*. Moçambique.

Legislação

Decreto nº54/2009 de 8 de Setembro (*Sistemas de Carreiras e Remuneração*).

Decreto 91/2009 de 31 de Dezembro (*aprova subsidio de localização*).

Lei nº 4/83 de 23 de Março (*cria o Sistema Nacional de Educação*).

Lei Nº 6/92 de 6 de Maio (*reajustou o Sistema Nacional de Educação*).

Lei n.º 14/2009 de 17 de Março (*Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado*).

ONU (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*.

Resolução nº 4/90 de 27 de Maio (*Aprova o Estatuto do Professor*).

ANEXO 1



Questionário aos docentes

Prezado docente,

O presente estudo enquadra-se no âmbito no trabalho final do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação leccionado na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O objectivo deste questionário é **compreender a efectivação das políticas de incentivo ao trabalho docente na EPC de Nhamezara**. A pesquisa requer que conceda algum do seu precioso tempo para responder o questionário. Queira por favor, responder o questionário de forma mais honesta e completa possível. As suas respostas serão tratadas de forma agregada, confidencial, anónima e usadas exclusivamente para fins deste estudo.

Em casos de dúvida no preenchimento contacte: 828254443 (Oliva Catique)

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

1. Qual é o seu género? Masculino () Feminino ()

2. Qual é a sua faixa etária?

Entre 20 – 29 anos () Entre 30 – 39 anos () Entre 40 – 49 anos ()

Entre 50 – 59 anos () Acima de 60 anos ()

3. Qual é o seu estado Civil?

Solteiro () Casado () Divorciado () União de fato () Outros ()

4. Qual é classe que lecciona?

Entre 1ª – 2ª classe () Entre 3ª – 5ª classe () Entre 6ª – 7ª classe ()

5. Quanto tempo desempenha as suas funções de docência nesta escola?

Menos de 3 anos () Entre 3 – 6 anos () Entre 7 – 9 anos () Mais de 10 anos ()

6. Passou por alguma formação para ser professor?

Caso **SIM**, especifique a instituição de formação de professor que frequentou.

Sim () Não ()

(especifique) _____

7. Qual é seu o nível de formação?

Básico () Médio () Bacharel () Licenciado () Outro: _____

8. Quais são os incentivos que já recebeu desde que exerce as suas actividades?

	Sim	Não
Louvor público		
Promoção por mérito		
Atribuição de prendas materiais		
Cursos de formação e de reciclagem		
Apreciação escrita		
Inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra		
Atribuição de condecorações		
Concessões de diploma de honra		
Outras formas de valorização (especifique):		

9. Relativamente as afirmações que se seguem diga qual é o seu grau de satisfação?

Classifique cada opção considerando:

1 – Muito alto, 2 – Alto, 3 – Baixo, 4 – Muito baixo.

	1	2	3	4
1. Carga horária				
2. Rácio aluno-professor				
3. Salário				
4. Infra-estruturas				
5. Materiais didáticos				
6. Participar na planificação e reuniões de tomada de decisão				
7. Intercâmbio e trocas de experiência com outros professores				
8. Contrato de trabalho				
9. Nomeação e progressão da carreira				
10. Higiene do local de trabalho				
11. A relação com os colegas				
12. A relação com os gestores da escola				
14. Localização da escola				

6. Já pensou alguma vez em deixar de ser professor?

Caso **SIM**, comente a sua resposta.

Sim () Não ()

10. Tem um comentário sobre o tema ou algo que não foi questionado, mas que é relevante para o estudo?

Muito obrigado pela atenção!

ANEXO 2



Guião de entrevista aos gestores da escola

1. Nome (opcional): _____
2. Cargo de Direcção: _____
3. Sexo: _____ Idade: _____ Tempo de serviço: _____
4. Área de formação: _____
5. O que significa para si incentivar o professor?
6. Como é que incentiva os professores nessa escola?
7. Qual é a sua opinião em relação as infra-estruturas que escola dispõe?
9. É favorável com a actual forma de remuneração aos professores?
10. Quais são os critérios que usam para definir os bons e maus docentes para atribuição de prémios?
10. Tem um comentário sobre o tema ou algo que não foi questionado, mas que é relevante para o estudo?

Muito obrigado pela atenção!

ANEXO 3



Guião de entrevista aos Chefe dos Recursos Humanos do SDEJT – Sussundenga

1. Nome (opcional): _____
2. Há quanto tempo está no Ministério da Educação: _____
3. Há quanto tempo desempenha a função: _____
4. Qual é a sua percepção sobre os incentivos aos professores?
5. Na sua opinião qual seria a melhor forma de incentivar os professores?
6. É favorável com a ideia de atribuição de gratificações aos melhores docentes? Comente a sua resposta.
7. Qual é o critério usado para atribuir bolsas de estudo aos professores?
8. Qual é a sua percepção sobre o salário dos professores.

Muito obrigado pela atenção!

ANEXO 4

Fotografias do Distrito de Sussundenga e da EPC de Nhamezara



Figura 1: Localização geográfica de Sussundenga

Fonte: Autor desconhecido



Figura 1: Praça dos Heróis

Fonte: Imagem captada pelo autor



Figura 3: Conselho Municipal da Vila de Sussundenga

Fonte: Autor desconhecido



Figura 2: Governo Distrital de Sussundenga

Fonte: Imagem captada pelo autor



Figura 5: Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Sussundenga
Fonte: Autor da pesquisa



Rádio Comunitária de Sussundenga
Fonte: Autor desconhecido



Figura 1: Bloco de salas de aulas da EPC de Nhamezara
Fonte: Autor da pesquisa



Figura 6: Secretaria da EPC de Nhamezara
Fonte: Autor da pesquisa

APÊNDICE 1

Credencial do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia – Sussundenga



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
PROVÍNCIA DE MANICA
GOVERNO DO DISTRITO DE SUSSUNDENGA
SERVIÇO DISTRITAL DE EDUCAÇÃO, JUVENTUDE E TECNOLOGIA

Assunto: **Credencial**

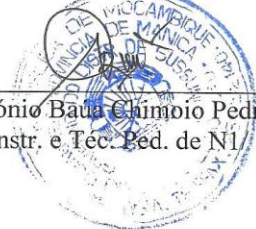
Está devidamente credenciado o Estudante Oliva Catique , portador do BI n.º 060901994271I, passado pelo Arquivo de Identificação Civil de Chimoio, aos 06/02/2012, para recolha de dados para monografia.

Por ser verdade, mandei passar a presente credencial que abaixo assino, e autêntico a tinta de óleo em uso neste estabelecimento.

Sussundenga, aos 18 de Janeiro de 2016

O Director-Distrital

(António Baula Chimoio Pedro)
/Instr. e Tec. Ped. de N1/



FJM

APÊNDICE 2

Credencial da EPC de Nhamézara



República de Moçambique
Província de Manica
Governo do Distrito de Sussundenga
Escola Primaria Completa de Nhamézara

Assunto: **Comprovativo**

O estudante Oliver Mário Catique trabalhou nesta Escola nos dias 27,28 e 29 onde entrevistou a Direcção da Escola e professores. É uma Escola que Possui 30 professores.

Por ser verdade passamos o presente comprovativo que assinamos e autenticamos com carimbo a tinta óleo em uso nesta instituição.

Nhamézara aos 29/01/2016

A Directora da Escola



Catarina Mateus Nguirande

DNS