



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

**Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema
de Carreiras e Remuneração: Caso de uma Instituição
Pública**

Dissertação

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a
obtenção do Grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação

Maputo, Julho, 2013



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

Título da dissertação

*(Análise dos Factores que Constituem
Incentivos no Sistema de Carreiras e
Remuneração: Caso de uma Instituição
Pública)*

Raimundo Alfândega Mateço

Comité do Júri

Presidente: (Prof. Doutor Arlindo Sitóe-UEM)

Examinador externo: (Doutor Joaquim Matavele-MINED)

Supervisor: (Prof. Doutor Inocente Mutimucuío-UEM)

Co-supervisor: (Prof. Doutor Manuel Bazo-UEM)

Título da dissertação

***(Análise dos Factores que Constituem
Incentivos no Sistema de Carreiras e
Remuneração: Caso de uma Instituição
Pública)***

***Raimundo Alfândega Mateço
2013***

Título da dissertação

(Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração: Caso de uma Instituição Pública)

Dissertação de Mestrado submetida à prova pública aos 19 de Julho de 2013, às 09H30 (horas), na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane nos termos do Regulamento dos Cursos de Mestrado em vigor na UEM

Por

Raimundo Alfândega Mateço
07/02/1969
Mutarara, Tete, Moçambique

RESUMO

O presente estudo consiste em descrever os factores específicos, extrínsecos e intrínsecos, que incentivam os trabalhadores tendo em conta o SCR de 2005 a 2008. As perguntas de pesquisa foram as seguintes: 1. Que directrizes emanam dos documentos de políticas do SCR em Moçambique na satisfação do trabalhador da instituição? 2. Qual é a situação da distribuição dos funcionários por nível académico no SCR? 3. Que factores influenciam o incentivo no SCR? Esta pergunta é a base da pesquisa em análise. De um universo de 117.619 foi obtida uma amostra de 20 funcionários pertencentes aos quadros do MINED e da Direcção de Educação e Cultura da Cidade de Maputo. Dentre eles destacam-se os Gestores, Técnicos da mesma instituição e os Funcionários. O estudo efectuado teve carácter descritivo no qual os dados recolhidos foram agrupados em fichas e representados em tabelas de análise. Fez-se também um trabalho de campo que consistiu no uso da técnica de entrevistas com perguntas estruturadas e semi-estruturadas. Os resultados revelaram que (1) no seio dos funcionários visados havia aplicação da política do SCR na instituição estudada. Esta ineficiência deveu-se ao não entendimento do SCR entre os actores, pois a maioria dos técnicos tinham problemas sérios de interpretação dos actos administrativos que normam o processo do Sistema de Carreiras e Remuneração, lesando, assim, grande parte dos funcionários com direitos e consequente desmotivação. Por outro lado, a aplicação do SCR permitiu a organização da instituição no que se refere ao controlo do pessoal; (2) Os resultados permitiram concluir que Na instituição onde foi feita a pesquisa, existem problemas de desequilíbrios na distribuição dos funcionários por carreiras e por nível académico. (3) O circuito usado para a mudança de categoria é moroso não permite obter resposta imediata. Esta situação é constrangedora para os funcionários em exercício uma vez que estavam nas expectativas de ver os seus níveis salariais, incentivos e condições de vida melhorados.

Palavras-chave: Incentivos, SCR, Carreira, Remuneração, Progressão, Promoção.

Dedicatória

*Dedico este trabalho ao meu
filho Melo e esposa Glória.*

Agradecimentos

Apesar de se constituir como uma dissertação individual, o presente trabalho só foi possível porque contou com a colaboração de várias pessoas. Como tal, gostava desde já de deixar o meu profundo agradecimento a todos que directa ou indirectamente tornaram possível a sua concretização;

Ao Supervisor Prof. Doutor Inocente Mutimucuo, por tudo o que me ensinou, pela paciência e dedicação que teve na correcção deste trabalho, desde a fase da elaboração do projecto até a sua finalização;

Ao Prof. Doutor Manuel Bazo, Co-supervisor, pelo ensinamento e apoio directo no melhoramento do trabalho com vista à concretização deste trabalho;

Aos docentes da Faculdade de Ciências de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em particular do curso de Mestrado em Administração e Gestão da Educação, pelos ensinamentos e encorajamento para que este trabalho chegasse até ao fim;

Aos colegas do curso de Mestrado em Administração e Gestão da Educação (AGE), que de forma activa contribuíram para a realização deste trabalho;

Aos meus grandes amigos e colegas, Luís Ferrão em memória, Casimiro Muliro e Sérgio ambos funcionários do MINED e David Malola, Chefe da Repartição do ensino superior na Direcção Provincial de Educação de Tete, pelo apoio moral para que o trabalho hoje fosse uma realidade;

Agradecimento especial vai também para todos os chefes dos Departamentos da DRH do MINED, em especial das Repartições que de forma directa contribuíram com as informações valiosas e a DECCM em particular a chefe da secretaria da escola Secundária da Av. Eduardo Mondlane, DM1 por ter se disponibilizado em dar o seu ponto de vista

sobre o processo de carreira e remunerações na Função Pública, para que este trabalho chegasse ao fim;

Finalmente, a toda a minha família em geral, pelo contributo e incentivo que me deram para que esta dissertação chegasse ao fim.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DAF	Departamento de Administração e Finanças
DECCM	Direcção de Educação e Cultura da Cidade de Maputo
DGN	Departamento de Gestão e Normaçoão
DIDE	Direcção do Desporto Escolar
DIP	Departamento de informação de pessoal
DNAEA	Direcção Nacional de Alfabetização e Educação de Adultos
DNEB	Direcção Nacional do Ensino Básico
DNES	Direcção Nacional do Ensino Secundário
DNETP	Direcção Nacional do Ensino Técnico e Profissional
DNFP	Direcção Nacional de Formação de Professores
DNFPTE	Direcção Nacional de Formação de Professores e Técnicos de Educação
DP	Direcção de Planificação
DPEC	Direcção Provincial de Educação e Cultura
DRH	Direcção de Recursos Humanos
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
ESEM	Escola Secundária Eduardo Mondlane
IGE	Inspecção Geral da Educação
IMAP	Instituto de Magistério Primário
M A E	Ministério de Administração Estatal
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MF	Ministério das Finanças
MINED	Ministério da Educação
OE	Orçamento do Estado
PAGE	Planificação, Administração e Gestão de Educação
QTSD	Quadro Técnico Superior e de Direcção
RAI	Repartição da Administração Interna
RCP	Repartição de Concurso e Provimento
REAP	Repartição de Estatística e Arquivo do pessoal
RGP	Repartição de Gestão do Pessoal
RN	Repartição de Normaçoão
RPP	Repartição da Planificação do Pessoal
RPS	Repartição de Previdência Social
SCR	Sistema de Carreiras e Remuneração
SDEJT	Serviços Distritais da Educação, Juventude e Tecnologia
SIP	Sistema de Informação do pessoal
T A	Tribunal Administrativo
U E M	Universidade Eduardo Mondlane
UP	Universidade Pedagógica

Tabela - 4.1	Dados sobre funcionários da função pública em 2005-----	35
Tabela - 4.2	Funcionários efectivos e não efectivos da instituição estudada, em 2005----- -----	35
Tabela - 4.3	Evolução da situação de funcionários efectivos por sexo e percentagem da instituição estudada, de 2006 a 2008-----	36
Tabela - 4.4	Distribuição percentual dos funcionários da instituição estudada, por carreira e nível académico no SCR, referentes aos anos de 2005 e 2008----- -----	38
Tabela - 4.5	Distribuição de funcionários por nível académico nos Órgãos Centrais 2008 -----	39

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.4 Perguntas de Pesquisa.....	16
1.5 Motivação e Relevância da pesquisa.....	16
1.5.1 Motivação.....	16
1.5.2 Relevância.....	17
2. Revisão da Literatura.....	18
2.1.1 Carreira.....	18
2.2 Modelos de implementação de intervenções para mudanças.....	22
CAPÍTULO-III METODOLOGIA.....	39
3. Introdução.....	39
3.1 Caracterização da pesquisa.....	39
3.2 População e Amostra.....	40
3.3 Instrumentos de pesquisa.....	40
3.3.1 Questionário.....	41
3.3.2 Caracterização das Entrevistas.....	42
3.4. Análise de dados.....	42
3.5 Validade e fiabilidade dos dados.....	43
CAPÍTULO -IV RESULTADOS E ANÁLISE.....	44
4.1 Evolução dos funcionários, de 2005 a 2008, como implementação das directrizes e políticas do SCR.....	44
4.2. Desequilíbrios na distribuição dos funcionários por nível académico no SCR.....	47
4.3. Análise dos factores que constituem incentivos no SCR.....	49
.....	53
5. Introdução.....	54
5.1. Conclusões sobre as políticas reguladoras do SCR e o número de funcionários existente na instituição em estudo de 2005 a 2008.....	54
5.2 Conclusões sobre Desequilíbrios na distribuição dos funcionários por nível académico no SCR.....	55
5.3 Conclusões sobre factores que constituem incentivos no SCR.....	56
5.4 Recomendações.....	57
5.4.1. Recomendações sobre a implementação de directrizes e políticas reguladoras do SCR.....	57
5.4.3. Recomendações sobre factores que constituem incentivos no SCR na instituição de pesquisa.....	58
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
7. Anexos.....	63
ANEXO I: ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS.....	63
ANEXO II: ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESSOAL TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS.....	66
ANEXO – III: ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS.....	69
ANEXO – IV: CREDENCIAL.....	71

CAPÍTULO -I INTRODUÇÃO

Introdução

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os factores que constituem incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) tem sido preocupação para a retenção de quadros. Alguns estudos feitos em Moçambique por Muando em 2003, sobre o Sistema de Carreiras e Remuneração, indicam que um

trabalhador para ficar satisfeito necessitaria de desenvolver boas relações interpessoais com os colegas do local de trabalho, estar com ambiente que é flexível em termos de aumento de salário, reduzir as horas de trabalho, ser atribuído prémios, progredir nas carreiras e sentir que os seus objectivos da empresa estão de acordo com os da gestão exercida. O SCR não pode ser entendido apenas como um instrumento de gestão de Recursos Humanos, mas também como um mecanismo que regula a vida dos funcionários enquanto estiverem ligados à instituição. O presente trabalho intitulado “Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração Caso de uma instituição pública da Cidade de Maputo” foi escrito com base na investigação de dados fornecidos pela Direcção de Recursos Humanos da instituição que a autorizou, a entrevista e o questionário, de 2005 a 2008.-

Este estudo debruça-se sobre três questões básicas fundamentais: a primeira refere-se à identificação e análise das directrizes relativas ao Sistema de Carreiras e Remuneração na Função Pública em Moçambique, particularmente na satisfação do trabalhador da instituição em estudo; a segunda diz respeito a análise da distribuição dos funcionários por nível académico; e a terceira refere-se aos factores que influenciam o incentivo no SCR dos funcionários afectos à instituição pública em estudo. O documento tem seis capítulos repartidos em subcapítulos.

O capítulo 1 consiste da introdução, que engloba o problema, objectivos do estudo, perguntas de pesquisa, motivação e a relevância da pesquisa e limitação do trabalho. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, que explica alguns conceitos chave e discute os modelos de implementação e de intervenções para mudanças, e a descrição do contexto moçambicano. No capítulo 3, descreve a metodologia. É onde se enquadra a caracterização da pesquisa, a população e a amostra, os instrumentos para a recolha de dados, a sua validade e fiabilidade, a análise de dados, e as considerações éticas. O capítulo 4 apresenta os resultados. O capítulo 5 apresenta a discussão dos resultados. Finalmente o capítulo 6 apresenta as conclusões e sugestões da pesquisa.

1.2 O Problema

A ideia que presidiu à escolha do título deste estudo resultou, da constatação, do crescimento desordenado do aparelho administrativo do Estado, de 2005 a 2008, mesmo depois de em 1993, de acordo com o Ministério de Administração Estatal (MAE, 1999), o Governo ter introduzido as novas reformas no Sistema de Carreiras e Remunerações de modo a torná-lo competitivo e atractivo. As referidas reformas têm em vista manter os quadros qualificados, estabelecendo um sistema justo no que se refere à progressão nas carreiras, de modo a estimular o bom desempenho dos funcionários (MAE, 1998).

Dado que o Estado não possui muitos recursos para motivar os trabalhadores a permanecer no Aparelho do Estado, existe uma necessidade de estudar os factores que constituem incentivos. Portanto, o problema desta pesquisa pode ser formulado em termos de que não são conhecidos os factores que incentivam a permanência no Sistema de Carreiras e Remunerações dos funcionários a instituição estudada. Assim, o investigador propõe-se a identificar esses factores, através desta pesquisa.

1.3 Objectivos

A seguir apresentam-se os objectivos geral e os específicos deste estudo.

1.3.1 Objectivo geral

O objectivo geral consiste em descrever os factores extrínsecos e intrínsecos que incentivam os trabalhadores, tendo em conta o SCR, numa das instituições públicas na Cidade de Maputo.

1.3.2 Objectivos específicos

Os objectivos específicos são os seguintes:

1. Descrever as directrizes que emanam dos documentos de políticas do SCR em Moçambique, em particular, da instituição em estudo;
2. Analisar a distribuição dos funcionários da instituição em estudo por nível académico e por carreira;

3. Identificar os factores que influenciam o incentivo no SCR dos funcionários afectos `a instituição pública em estudo.

1.4 Perguntas de Pesquisa

Tendo em conta os objectivos específicos estabelecidos acima, esta pesquisa pretendia responder às seguintes perguntas de pesquisa:

1. Que directrizes emanam dos documentos de políticas do SCR em Moçambique, particularmente na satisfação do trabalhador da instituição em estudo?

Esta pergunta foi respondida através de documentos reguladores como directrizes, recomendações, estatutos, decretos, resoluções, modelos de implementação, assim como da análise da gestão da implementação do SCR.

2. Qual é a situação da distribuição dos funcionários por nível académico? A resposta desta pergunta foi obtida a partir dos dados estatísticos existentes na instituição em estudo.

3. Que factores influenciam o incentivo no SCR dos funcionários afectos `a instituição pública em estudo?

A revisão de literatura bem como a recolha e análise de dados provenientes das entrevistas e relatórios da instituição deram resposta a esta pergunta de pesquisa, que é a base do presente estudo.

1.5 Motivação e Relevância da pesquisa

1.5.1 Motivação

O autor pretende, com a presente pesquisa, compreender os vários tipos de incentivos, como por exemplo, os salários, as condições de trabalho e as oportunidades que o Estado moçambicano tem oferecido em recompensa das actividades desenvolvidas pelos funcionários. O investigador está cada vez mais apostado neste desafio e sendo um

funcionário dum das instituições públicas e vivendo os constrangimentos na pele, ficou motivado a dar o prosseguimento da pesquisa como forma de ajudar a explicar um fenómeno que o País enfrenta, partindo da prática para instituição.

1.5.2 Relevância

O estudo tem relevância pelo facto de o SCR ser um programa recente que importa avaliar. Com efeito, foi introduzido pelo MAE (1999) e que visava reformar o sistema de gestão de recursos humanos e adequá-lo à sociedade e à própria economia no que se refere à modernização da administração pública, sendo alvo o próprio funcionário.

O estudo foi realizado numa das instituições públicas na Cidade de Maputo que, de acordo com o Ministério da Função Pública em 2009, a instituição em estudo empregou o maior número de funcionários, com (110.000) e tem enfrentado problemas sérios na coordenação, formação, monitoria de desempenho e à motivação dos funcionários.

Sob o ponto de vista técnico, o trabalho é importante visto que procura analisar o processo da implementação do SCR no contexto da reforma na instituição que permitiu o estudo, com a finalidade de descrever ou caracterizar os factores, distinguir os pontos fracos, e fortes; identificar as limitações do sistema e a motivação dos funcionários, e trazer resultados que permitem `a própria instituição compreender as fragilidades da reforma nesta área. Na prática, espera-se que os próprios implementadores estejam atentos a esta pesquisa, de forma a encontrar soluções que vai ao encontro ou obter resultados que satisfaçam as necessidades dos funcionários no âmbito da implementação do SCR como factor motivador.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo aborda alguns conceitos inerentes ao Sistemas de Carreiras e Remuneração. Assim, a secção 2.1 apresenta a definição de conceitos constituintes dum sistema de carreiras e remuneração a secção 2.2 discute os modelos de implementação de intervenções para mudanças a secção 2.3 é sobre a motivação e suas abordagens a secção 2.4 apresenta e discute os factores que influenciam a motivação a secção 2.5 refere-se a trabalhadores motivados; e, por último, a secção 2.6 aborda carreiras e remunerações em Moçambique.

2.1 Definição de conceitos constituintes dum sistema de carreira e remuneração

Nesta secção serão apresentados e definidos conceitos como Carreira, Remuneração e Sistema de Carreira e Remuneração.

2.1.1 Carreira

Chiavenato (1989) conceptualiza a carreira como sendo uma sequência de papéis relacionados, isto é, as percepções subjectivas de cada pessoa a respeito do seu cargo, suas aspirações, satisfações, auto concepções ou atitudes que mudam com as experiências. Ainda o mesmo autor refere que a carreira é vista como a totalidade dos cargos desempenhados durante a vida de trabalho de uma pessoa dentro da organização. Portanto, todo o processo de subida de carreira inclui uma análise em relação ao cargo que a pessoa ocupa no seu local de trabalho. Na perspectiva do mesmo autor carreira pode ser desenvolvida dentro de uma organização onde a pessoa interpreta os objectivos organizacionais com seus objectivos individuais.

Ao sector Público, em Moçambique, carreira é entendida como “conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os

funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho” (MAE, 1999:9). É um percurso seguido por um funcionário integrado numa classe ou categoria onde desenvolve o seu mérito profissional e é resultado das actividades que este desenvolve ao longo da sua carreira.

O processo de carreira não pode resumir-se apenas a cargos, mas também inclui necessidades de satisfação desses cargos. Significa que não há uma forma melhor de constituir uma carreira se não na própria pessoa. Portanto, o foco central de carreira começa naturalmente no próprio indivíduo (Chiavenato, 2003; Muando, 2002 e MAE, 1999).

Peretti (1997:233) apresenta as características mais salientes de uma carreira. Do seu ponto de vista, uma carreira deve ter em conta uma sucessão de afectações a postos de trabalho, registos que provem o acompanhamento do passado, presente e futuro e das afectações de um funcionário na estrutura da instituição. Assim, a carreira do indivíduo deve sempre apresentar um desafio e um compromisso permanente consigo mesmo e com a instituição.

Peretti (1997:254) define carreira como sendo “uma análise do passado profissional do indivíduo para se aferir as aspirações, motivações e potencialidades a fim de escolher e orientar se em uma estratégia de mudança para acção. Esta análise do passado profissional deve ser entendida como a obrigação do indivíduo em se empenhar da melhor forma possível na realização de outras aspirações de funções que lhes forem atribuídas.”

Segundo o decreto 64/98 de 3 de Dezembro, que cria a nomenclatura das funções e categorias designa-se por carreira, o conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidades a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho. Por exemplo, nas carreiras de regime especial da educação existem as carreiras de especialista de educação, de docente e instrutores e técnicos Pedagógicos de N1, N2, N3, N4 e N5.

A partir de várias investigações, Werther & David, (1993) conclui que o desenvolvimento eficaz de uma carreira deve incluir o bom desempenho de cargo, lealdade organizacional, renúncia ao cargo e oportunidades de crescimento.

2.1.2 Remuneração

Chiavenato (2000:75) define o conceito remuneração como um processo no qual o indivíduo ao trabalhar numa organização tem em vista ganhar salário como fonte da sua renda e para melhorar o padrão da sua vida. Para o mesmo autor, a remuneração é fundamental, porque permite ao funcionário definir o que quer fazer de si, enquanto para uma empresa remuneração representa uma despesa. Neste sentido, as pretensões do funcionário e da organização são sempre contraditórias, pois o indivíduo sempre tem necessidade de aumento salarial, enquanto para as empresas têm em vista a sua redução.

Chiavenato (1989) apresenta uma definição que pode conter elementos de factores que incentivam os funcionários. Ele refere que a remuneração abrange todas as parcelas do salário directo, como todas as parcelas decorrentes do salário indirecto. Salário directo é aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço do cargo ocupado. O salário indirecto é decorrente de cláusulas da convenção colectiva do trabalho e de serviços e do plano e benefícios sociais oferecidos pela organização. A remuneração inclui dois componentes principais, que é o salário em termos monetários e prémios ou gratificações, que a organização oferece em forma de estímulo para motivar os funcionários a desempenhar de forma eficaz as suas tarefas.

De acordo com Werther & David, (1993), diversos teóricos procuram explicar e definir o conceito “remuneração”, mas com pouco sucesso, pois muitas das suas teorias têm pouco valor prático para as organizações que tentam motivar e gerir os seus recursos humanos na base da componente remuneratória. De acordo com este autor, muitas tentativas para a definição de remuneração foram em vão devido à incompleta compreensão da natureza do sistema remuneratório.

Muando (2002) observa que a função de remunerar é da responsabilidade da administração de recursos humanos, também conhecido como sector de cargos e salários. É importante que o profissional responsável pelo programa de remunerações exerça bem a sua tarefa

porque é onde é definido o padrão da vida dos funcionários de acordo com as suas carreiras.

Mara (2000:91) afirma que “o salário não é a única componente remuneratória de contraprestação do trabalho”. Na sua visão existem também os benefícios de horas extraordinárias, gratificações, bónus, comissões e outras formas de remunerações. Assim, para ele, existem diversas formas de definir o termo (remuneração), dependendo de sua forma de aplicação ou como salários nominais (que constam nos registos mensais) ou como salários efectivos (os valores recebidos pelos empregados cada mês com os respectivos descontos).

Com a permanente mobilidade do custo de vida em Moçambique, todas as instituições são obrigadas a fazer reformas anuais a fim de rever permanentemente as suas tabelas salariais. Ainda para Muando (2002), o indivíduo dentro de organização vende a sua força de trabalho e em troca deve receber recompensas quer em forma de salários ou outro tipo de benefícios para pôr a sua vida em marcha, enquanto para as organizações a remuneração representa uma parcela de despesa e custos mensais. Na função pública em Moçambique, a remuneração do funcionário público é constituída por um vencimento e eventuais suplementos. O vencimento é determinado pelo índice correspondente ao escalão, classe ou categoria e grupo salarial da carreira em que o funcionário está enquadrado. Os suplementos são as horas extraordinárias, o subsídio de doença, bónus especial que o funcionário recebe, entre outros (Ministério da Função Pública, 2006).

2.1.3 O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR)

Para MAE (1999), o SCR tem como ponto essencial as pessoas dentro de uma instituição. Esta instituição define ainda o SCR como sendo um instrumento de gestão dos recursos humanos e que visa estimular o bom desempenho profissional dos funcionários, mas é preciso que estes conheçam as formas de premiações e distinções estabelecidas no sistema.

O pressuposto básico é que não se pode compreender a implementação do SCR apenas como um instrumento de gestão de recursos humanos, mas antes deve ser considerado

como um processo que diz respeito directamente a vida dos funcionários, ou seja, o funcionário enquanto indivíduo integrado na instituição.

Peretti (1997:254) sugere no processo de carreira há um exercício permanente de análise profissional para se aferir as aspirações, motivações e potencialidades a fim de escolher e orientar os funcionários dentro de uma estratégia de mudança para acção”. Esta análise do passado profissional deve ser entendida como a obrigação do indivíduo em se empenhar da melhor forma possível na realização de outras aspirações de funções que lhes forem atribuídas. Ainda para o mesmo autor embora se afirme que o passado profissional do indivíduo é importante para visualizar novas aspirações no futuro, o conceito de “carreira” é específico na medida em que envolve todos os cargos desempenhados por uma pessoa durante a sua vida.

2.2 Modelos de implementação de intervenções para mudanças

Conyers e Hills (1991) consideram a implementação como um processo de coordenação e execução de planos preconizados entre as partes envolvidas no sentido de dar resposta aos problemas identificados virados principalmente para as mudanças.

Mais ênfase é posta em assuntos de poder de dominação, dependência, interesses, motivação, comportamento de indivíduos e agências envolvidas nos conflitos para o controlo dos recursos. Contudo, apesar destas disfunções na designação de modelos, o processo de implementação deve ser analisado em contexto de planeamento, isto é, como uma actividade regular em diferentes naturezas, tal como a construção de infra-estruturas para a previsão técnica de serviço profissional, onde se é capaz de responsabilizar o planificador e o pessoal administrativo no processo de implementação.

Para a presente pesquisa, privilegiou-se o uso dos modelos de implementação de intervenções, um relacionado com a implementação de Conyers e Hills (1991) e outro contingencial de Vroom, citado em Chiavenato (1995), para a análise dos factores que constituem incentivos para a permanência dos trabalhadores no SCR.

Ao escolher estes (modelo contingencial de Vroom e modelo de Implementação de Conyers e Hills) tem-se em vista analisar o processo de implementação e motivação como estando na origem dos factores que constituem incentivos na administração, gestão, responsabilidade e controlo de políticas relacionadas com o indivíduo dentro de uma organização. Daí a necessidade de analisar a articulação entre as direcções e os funcionários no que diz respeito à motivação e profissionalismo no desempenho das suas tarefas, onde deveria haver espaço para a valorização da experiência profissional, da competência e a formação, conseqüentemente, o estímulo ao brio-profissional, criando um processo de abertura mais democrática possível no atendimento ao público e na democratização da instituição. Isto requer a partilha de informação, discussão e análise de problemas que dizem respeito a vida da instituição e do funcionário, pois é importante que o processo de carreira não pode resumir-se apenas a cargos, mas sim também inclui necessidades de satisfação desses cargos. Isso significa que não há uma forma melhor de constituir uma carreira se não na própria pessoa. Portanto, o foco central de carreira começa naturalmente no próprio indivíduo (Chiavenato, 2003; Muando, 2002 e MAE, 1999).

Por sua vez, Rocha, J. A. Oliveira (1998) identifica no modelo de organização de recursos humanos dois sistemas de carreira de um indivíduo na administração pública que são de emprego e de carreira. Do seu ponto de vista, no sistema de emprego não existe o conceito de carreira, entendido como um conjunto de categorias às quais correspondem as funções da mesma natureza ordenadas segundo critérios de complexidade e responsabilidade. Mas, o sistema de carreiras é entendido como funções da mesma natureza que se subdividem em categorias, ordenadas segundo critérios da complexidade e responsabilidade.

2.2.1 Os modelos de Vroom, de Implementação e Comportamental

Chiavenato (1995:74) fala de um modelo de Vroom e diz que ele enfatiza as diferenças entre as pessoas e os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingencial sob duas forças que actuam em situações diferentes de trabalho e em cargos diferentes. Existem factores fundamentais que determinam, num indivíduo, a motivação para responder aos objectivos organizacionais: os objectivos individuais (expectativas) que estabelecem a

relação que o indivíduo percebe entre produtividade e o alcance das suas recompensas assim como a capacidade de o indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade (relação entre expectativas e recompensas).

Na visão de Chiavenato (1995), o processo de implementação envolve mobilização, organização e gestão de recursos necessários para realizar as acções previstas nos planos. Todavia, os planos implementados divergem dos planeados porque os recursos podem não ser viabilizados em quantidade certa, no lugar certo e em tempo certo. Em alguns casos, na óptica do mesmo autor, isto é causado entre a preparação do plano e os procedimentos usados para alcance dos recursos. Também, um dos grandes obstáculos à implementação dum plano em muitas instituições é a falta de coordenação entre a preparação dos planos e as limitações orçamentais. Assim, o papel da gestão no processo de implementação será o de assegurar um certo grau de adaptação da organização ao seu meio ambiente.

O objectivo que o modelo de Vroom pretende alcançar, segundo Chiavenato (1995) é a coerência da acção organizacional no processo de implementação, respondendo assim aos problemas que afligem a organização. Ele observa, também, que muitos problemas que ocorrem com programas de implementação podem ser atribuídos a problemas de ordem da acomodação dos visados, da incerteza e a inflexibilidade em relação aos benefícios consagrados na lei, podendo conduzir a conflitos dos principais envolvidos.

Do ponto de vista académico, acredita-se que o atendimento ou a solução ou ainda a prevalência destes problemas pode constituir-se num factor inibidor ou promotor da permanência no SCR da instituição em análise nesta pesquisa. Assim, o mais importante é que os planos devem ser realísticos em termos de necessidades e atitudes das pessoas perante o processo de implementação.

Com o SCR, pretende-se saber se os processos das promoções estão sendo implementados da forma como foram programados ou se os mecanismos de avaliação do desempenho são flexíveis e verificar se os funcionários estão a passar por um processo de treinamento para melhorar as suas habilidades profissionais. Em relação a qualidade do serviço, pretende-se

saber até que ponto os funcionários se sentem motivados com o SCR e se o sistema contribui para que os funcionários cumpram satisfatoriamente com as suas tarefas (MAE, 1999).

Por seu turno, Conyers e Hills (1991), consideram o modelo de implementação de uma intervenção como sendo uma prática administrativa ou profissional virada basicamente para a mudança de algo, cujo fim último é o alcance de objectivos institucionais que trarão resultados visíveis em forma de projectos específicos. No campo prático ela visa produzir soluções concretas que sejam benéficas também as novas gerações. Assim sendo, a questão de modelos de análise da implementação, torna-se importante, porque procura mostrar como a teoria e a prática se juntam e se articulam ao longo do processo da intervenção.

Na perspectiva de Conyers e Hills (1991), “o modelo de implementação interessa-se com o que sucede ou acontece depois da acção requerida, se conseguiu alcançar metas específicas ou objectivos que tenham sido identificados e presenciados em forma de planos”.

Ainda, Conyers e Hills (1991) observam que o contexto de projecto de implementação SCR deve-se referir a todo um processo de conversão de recursos (materiais, tecnológicos e financeiros) em bens de serviço no qual se possa suportar o comportamento de mudanças para beneficiar a todos.

Parsons (1999) fala de um modelo que ele designa de modelo comportamental. Ele afirma que “num exame da política urbana e política regional, aplicando modelo comportamental, a sua implementação é vista como uma acção conduzida por pessoas, com objectivo fundamental de alcançar um determinado objectivo outrora preconizado pela organização dentro do contexto do ambiente externo à organização”.

Neste contexto, a interacção entre o ambiente externo e a organização em modelo comportamental significa que os objectivos políticos são formulados, decididos e implementados por indivíduos que fazem parte da organização, reduzindo-as as acções de conflitos com agentes externos que lhes possam prejudicar.

Parsons (1999) defende uma implementação de projectos ou programas de uma forma coordenada e articulada com o poder estatal menos normado possível, e maior espaço para acção de instituições sectoriais, com o objectivo de dar maior responsabilidade a estas, reduzir a responsabilidade do órgão estatal de tutela no que tem origem o plano. Neste âmbito cada instituição deve saber o que precisa fazer, ter habilidade para mandar, controlar e gerir recursos para alcançar o que foi planificado.

2.3 Motivação e suas abordagens

O conceito de motivação é bastante complexo e nos últimos tempos tem sido objecto de vários estudos. Chiavenato (1995:65) conceitua a motivação como sendo tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a agir de determinada forma, ou ainda pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Toledo (1981:34), por sua vez, refere que “um motivo é um factor interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”.

Para Houston (2000), a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as varáveis situacionais. Na Administração Pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado. Pesquisas recentes concluem no sentido de que os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado. Aqueles são atraídos, predominantemente, pela participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo auto-sacrifício, já quanto a segurança no emprego, existem trabalhos empíricos em sentidos diversos.

Estas diferenças não constituem uma diferente teoria de motivação, mas têm efeitos nas práticas de motivação dentro das organizações públicas. E sendo assim, as diferentes teorias da motivação são importantes para perceber a motivação nos serviços públicos.

Ainda para Chiavenato (1995), motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direcção aos objectivos que podem

satisfazer essas necessidades. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objectivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes.

Maslow (1954), como citado em Chiavenato (1995), hierarquizou as necessidades Humanas e considera que só quando as básicas estiverem preenchidas emergem as necessidades superiores. O modelo hierarquico de necessidades proposto por Maslow é o seguinte:

- a) *Necessidade fisiológica*: tem a ver com a alimentação, vestuário, sexualidade, etc.
- b) *Necessidades de segurança*: relaciona-se com o perigo físico e económico por outra protecção e definição clara dos direitos e deveres das funções.
- c) *Necessidades de auto-estima*: ser reconhecido na sua identidade, competência, estatuto social, prestígio, poder.
- d) *Necessidades sociais*: ter um grupo de pertença, ser amado, aceite, ter relações amigáveis, solidariedade, etc.
- e) *Necessidades auto-realização*: realização pessoal, ter novas experiências, etc.

Chiavenato (1995) descreve a hierarquia das necessidades de Maslow, onde as necessidades de baixo nível são as físicas e de segurança; e as necessidades de alto nível (sociais, auto-estima e auto realização). Este modelo propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais força motivacional do que aquelas que ainda não são satisfeitas. Isto em outras palavras significa que os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que estão buscando do que pelo que já têm (Maslow 1954, como citado em Chiavenato 1995). Segundo o mesmo autor, os indivíduos são motivados em ordem a satisfazer determinadas necessidades. Todavia, só consideram as necessidades superiores quando virem as

necessidades inferiores satisfeitas. O trabalho pioneiro de Maslow foi desenvolvido, posteriormente, por outros autores.

Chiavenato (1995) oferece algumas ideias úteis para ajudar os gestores a pensarem a respeito da motivação dos seus empregados. Eles podem identificar as suas necessidades, reconhecendo que elas podem ser diferentes de pessoa para outra pessoa, oferecendo satisfação para as necessidades em particular, bem como reconhecer que dando maior quantidade da mesma recompensa, isto pode diminuir o impacto sobre a motivação.

Segundo Maslow (1954), como citado em Chiavenato, (1995), as necessidades de segurança são bem evidentes e muito comuns para a maioria das pessoas. Temos o desejo de estarmos livres dos imprevistos da vida de acidentes, guerras, doenças e instabilidade econômica.

Maslow (1954), como citado em Chiavenato, (1995) sugere que muitas organizações tendem a exagerar a motivação de segurança, ao dar programas complexos de vantagem, por exemplo, de saúde, acidentes, seguro de vida e aposentação. Embora essa acentuação de segurança possa fazer com que as pessoas se tornem mais dóceis e impresíveis, isso não significa que se tornem mais produtivas.

As necessidades fisiológicas são as chamadas vitais a vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são inatas e instintivas situadas no nível mais baixo, as necessidades fisiológicas são também comuns aos animais. (Maslow, 1954, como citado em Chiavenato, 1995).

As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, actividade física, satisfação sexual, abrigo e protecção contra os elementos e de segurança física contra os perigos.

Se um indivíduo tem fome, procura alimento, porém, quando come regularmente, a fome deixa de ser uma motivação importante. As necessidades fisiológicas podem ser satisfeitas por antecipação, sem mesmo actuarem sobre o comportamento humano.

Assim a vida moderna com os horários de refeições, de sono, adequação do vestuário, etc. permite que as necessidades passem a ser controladas pelo quotidiano, chegando a influenciar o comportamento. Contudo, à medida que, por qualquer eventualidade, o indivíduo deixa de satisfazê-las passam a actuar com intensidade extremamente forte. Uma vez satisfeitas essas necessidades, elas passarão a não mais influenciar o comportamento dos mesmos. Deste modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas.

As Necessidades psicológicas (são exclusivas do homem) são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude.

Dentre as necessidades psicológicas, destacam-se as seguintes:

1. *Necessidade de segurança íntima* - leva ao indivíduo a sua auto-defesa, a procura de protecção contra o perigo, etc.
2. *Necessidade de participação*- é a necessidade de fazer parte, de ter contacto humano, de participar conjuntamente com outras pessoas.
3. *Necessidade de Autoconfiança*- é a necessidade de auto-avaliação de cada indivíduo. Refere-se à maneira pela qual cada pessoa se vê e se avalia, ao auto-respeito e a consideração que tem para consigo mesmo.
4. *Necessidade de afeição*- é a necessidade de dar e receber amor e carinho. (Maslow, 1954, como citado em Chiavenato, 1995).

Maslow (1954) como citado em Chiavenato (1995) discute o nível das necessidades de auto-realização: São produtos de educação e da cultura. Também elas, como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas na sua totalidade, pois, o homem vai procurando paulatinamente maiores satisfações estabelecendo metas crescentemente intensificadas. A necessidade de auto-realização é a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento.

2.4 Factores que influenciam a motivação

Com base numa pesquisa com engenheiros e contadores, Herzberg, citado em Chiavenato (1995), concluiu que dois factores diferentes influenciam a motivação:

- 1.** Factores higiénicos ou de manutenção (contexto de trabalho)- políticos da organização, segurança condições de trabalho, tipo de supervisão, etc.
- 2.** Factores motivacionais (conteúdos) do trabalho-realização, reconhecimento, responsabilidade, trabalho em si, progresso etc.

Para Chiavenato (1995), Herzberg desfez a visão tradicional afirmando que certos factores de trabalho têm o poder principal. A partir de cada modelo motivacional, pode-se concluir que em sociedades modernas, a maioria das pessoas já satisfaz as suas necessidades de ordem mais baixa, estando motivadas principalmente por aquelas mais altas ou reais factores de motivação (Maslow, 1954, como citado em Chiavenato, 1995).

Todos os modelos vistos acima indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual é a necessidade particular do empregado naquele momento (Maslow, 1954, como citado em Chiavenato, 1995)

Estes modelos motivacionais são denominados Teorias de Conteúdo da Motivação porque estão baseados no pensamento e no sentimento, isto é, relacionam a pessoa com o seu íntimo e de que forma o seu estado interno de necessidades determina o comportamento (Maslow, 1954, como citado em Chiavenato, 1995).

Chiavenato (1995) sugere que a atitude de uma pessoa com relação à segurança deve ser considerada como importante na escolha de emprego.

A teoria de motivação-higiene resultou da análise de estudo inicial feito por Herzberg e seus colaboradores.

Nas entrevistas os trabalhadores deviam dizer quais os tipos de coisas que os tornavam infelizes ou insatisfeitos no trabalho.

De acordo com Chiavenato (1995), ao analisar os dados dessas entrevistas, Herzberg e os seus colaboradores concluíram que o homem tem duas categorias de necessidades, fundamentalmente independentes entre si, e que diferentes formas influem no comportamento. Verificou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estava a trabalhar.

De outro lado quando, as pessoas se sentissem bem no serviço, isso se ligava ao trabalho propriamente dito. A primeira categoria foi denominada, por Herzberg, factores de higiene, pois descrevem o, ambiente humano e servem a função primária de impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda categoria foi por ele determinado de motivadores, pois pareciam eficientes para motivar as pessoas para a realização superior.

2.5 Identificação de trabalhadores Motivados

Chiavenato (1995) indica que a satisfação do trabalhador dependia da quantidade do dinheiro ganho. Contudo, segundo ele, a satisfação do trabalhador seria apenas parte da satisfação geral com vida e estaria relacionada com habilidade de adaptação as situações e de se relacionar com os outros. Enquanto isto, Chiavenato (1995) afirma que Mayo (1939) demonstrou a partir da produtividade da Waster Electric Company, que os trabalhadores satisfeitos produzem mais. Por seu lado Muando (2002) afirma que um trabalhador para ficar satisfeito necessitaria de desenvolver boas relações interpessoais e o local de trabalho, identificar-se e sentir que os seus objectivos estão de acordo com os da gestão.

Sendo assim, as medidas clássicas para motivar os trabalhadores são: O aumento de salário; a redução das horas de trabalho; os prêmios; as progressões nas carreiras e entre outras.

Se tomar o exposto acima como uma analogia, a motivação nos vários membros de uma organização educacional, notamos que os directores de escolas, os escriturários, os professores de várias especialidades, os contínuos, os serventes e outro pessoal trabalham por necessidades cuja hierarquia é completamente diferente para cada indivíduo ou grupo de trabalhadores. Por exemplo, em ordem crescente das necessidades, a mão-de-obra, constituída pelo “pessoal menor” é motivada por necessidades básicas. Como consequência de não satisfação das necessidades fisiológicas, as necessidades de estima e auto-realização passam para o último plano de hierarquia. (DRH, 2004).

Ainda para DRH, (2004), os trabalhadores de formação média, também são motivados, não com grande intensidade, pelas necessidades fisiológicas e de segurança, mas, sobretudo, pela necessidade de estima porque aspiram ao poder e prestígio. Os trabalhadores de formação superior como, por exemplo, directores e seus adjuntos, têm uma recompensa salarial que pode satisfazer grande parte das suas necessidades fisiológicas, de segurança e

de sociedade. Devido aos incentivos decorrentes da categoria e da função, a estima e a sociabilidade passam a constituir motivo principal.

No caso das instituições de ensino, para além do pagamento do salário, talvez fosse de considerar o melhoramento das condições de trabalho (salas apetrechadas de material necessário para o trabalho, cantinas, meios de transporte serviços sociais), supervisão permanente do trabalho e boa programação e administração das actividades.

Segundo Locke, (1968), um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação.

E todavia, torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoção, etc.) na Administração Pública.

As formas de motivação são predominantemente intrínsecas e abrangem

- Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas.
- Motivos com base no desejo em servir o interesse público.
- Motivo de carácter efectivo, incluindo a importância dos programas sociais, patriotismo.

O investigador pensa que o desejo de satisfazer as necessidades aqui descritas pode constituir-se em factores de incentivos para os trabalhadores de várias classes.

Na perspectiva de liderança, Chiavenato (1995) observa que a necessidade do líder compreende a sua natureza como homem, as suas necessidades, a sua motivação, a disponibilidade de recompensas e as expectativas a criar. Contudo, em muitas organizações escolares, os líderes criam poucas expectativas no pessoal subordinado, pois têm sido pouco comunicativos e não procuram compreender as particularidades motivacionais dos trabalhadores. Deste autor, pode-se deduzir que para melhor compreender o Sistema das Carreiras e Remunerações há uma necessidade de entender as pessoas dentro da organização, dotadas de personalidade e motivação.

Chiavenato (1995) procurou sintetizar os aspectos determinantes das necessidades humanas, hierarquizando essas necessidades no tempo ao longo de uma escala. A satisfação de um tipo de necessidade leva ao surgimento de outro tipo de necessidade. Contudo, a sua

teoria tem recebido muitas críticas pelo facto de se entender que uma ou mais necessidades podem manifestar-se ao mesmo tempo, ou aquela que poderia ser considerada a última necessidade na sua escala pode ser a primeira a manifestar-se. Porém, apesar dessas críticas, permanece o facto de ser Maslow, citado em Chiavenato (1995) o primeiro a fazer uma reflexão sobre o comportamento humano e sua motivação no trabalho.

A satisfação das necessidades higiénicas na teoria de Herzberg limita e reduz a insatisfação natural das pessoas, deixando-as potencialmente num ambiente motivador. Isto é, os factores higiénicos estão relacionados ao ambiente e às condições nas quais o trabalho é executado numa organização, enquanto os factores de motivação referem-se aos ganhos de natureza psicológica, social, etc., decorrentes da própria execução do trabalho. De acordo com Chiavenato (1995:73), estas teorias ao longo do tempo apresentaram algumas lacunas.

De acordo com algumas leituras feitas (exemplos: Relatórios da reunião nacional dos directores das escolas secundárias em 2006 MINED) sobre a reflexão e estágio da motivação da situação dos funcionários moçambicanos, a interpretação das teorias de motivação em função das condições de Moçambique é deveras complexa, devido à heterogeneidade da realidade das organizações, relativamente à estrutura as recompensas salariais praticadas, as condições de trabalho e ao grau de atenção dos respectivos líderes (MINED - Reunião Nacional dos Directores das Escolas Secundárias, 2006).

Na realidade, muitos trabalhadores em Moçambique são motivados por necessidades fisiológicas e de segurança porque o salário que recebem não satisfaz grande parte dessas necessidades e as condições básicas do trabalho não são satisfatórias (Reuniao Nacional dos Directores das escolas Secundárias, 2006).

No âmbito de liderança, a fraca percepção dos líderes sobre o ambiente geral da organização e a falta de comunicação com os demais membros da organização contribuem

para a degradação da moral dos trabalhadores, enfraquecendo, em parte, a motivação para o trabalho.

Não obstante, Werther e David (1993) consideram a motivação como um impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Segundo este autor, a motivação pode ser abordada do ponto de vista individual. A abordagem individual da motivação está relacionada com as necessidades internas num esforço de reduzir ou satisfazer suas necessidades.

Segundo Chiavenato (2002), as necessidades de segurança aparecem em duas formas: As necessidades conscientes e as inconscientes. Essas necessidades conscientes e as inconscientes são bem evidentes e muito comuns para a maioria das pessoas. Têm o desejo de estar livres dos imprevistos da vida, acidentes, guerras, doenças e instabilidade económica. Para o mesmo autor, muitas organizações tendem a acentuar exageradamente o motivo de segurança, ao dar programas complexos de vantagem como, por exemplo, no plano de saúde, acidentes, seguro de vida e aposentação.

Por sua vez, Mara (2000) verificou que a sorte inesperada, boa ou má, pode influir, de maneira positiva ou negativa, nos sentimentos da competência de uma pessoa: o motivo de competência revela-se em adultos como um desejo do domínio do serviço e do desenvolvimento profissional. Ainda o mesmo autor, no estudo do comportamento, observou que algumas pessoas têm intensa necessidade de realização; outras, que talvez constituem a maioria, não parecem tão interessadas na realização.

2.60 Sistema de Carreiras e Remuneração em Moçambique

O Sistema de Carreiras e Remunerações enquadram-se no programa de qualquer governo, tendo como função a profissionalização da função pública e a institucionalização de mecanismos de controlo do mérito técnico profissional dos funcionários. Em Moçambique, ao abrigo do Decreto 64/98, foi aprovado na Função Pública o Sistema de Carreiras e Remunerações, cuja aplicação está condicionada à regularização da situação profissional de funcionários públicos estipulados no Estado, facto que deu origem ao processo de enquadramento. Este sistema vem substituir o que estava estipulado nos decretos números 14/87, de 20 de Maio, e 41/90, de 29 de Dezembro, constantes do Estatuto Geral dos Funcionários do Agente de Estado (EGFAE), alterando proliferação de categorias e funções, criando novas designações e eliminando a rigidez de recursos humanos. Por outras palavras, o SCR, tendo entrado em vigor desde 1 de Abril de 1999, era visto como forma de corrigir as carreiras criadas nos termos do EGFE, sobretudo a problemática da evolução profissional do funcionário (DNFP, 1998).

No que respeita à remuneração, os estudos em referência procuraram diagnosticar o peso específico de salários no Orçamento do Estado (OE), para permitir a sua gestão (MAE, 1998).

De acordo com MAE (1998), as transformações aceleradas que se verificam no Aparelho do Estado referentes ao SCR reflectem-se principalmente nas pessoas com características próprias de personalidade, valores, atitudes, motivações e objectivos pessoais. Pelo facto de estes constituírem o recurso dinâmico por excelência, torna-se imperiosa uma atenção especial sobre os mesmos, como factor de produção fundamental. As pessoas possuem aptidões para o desenvolvimento individual, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes comportamentais. Falando duma forma mais operacionalizada, as pessoas neste âmbito não são pacíficas, possuindo capacidade de contrariar as necessidades organizacionais. Elas têm a motivação básica, potencial de desenvolvimento, poderes de comportamento adequados e capacidades de assumir plenas responsabilidades, desde que devidamente conduzidas e enquadradas.

Desde o início da implementação do SCR, os vários intervenientes vêm procurando ajustar-se a esta realidade, buscando o seu espaço próprio de actuação em todos os níveis de gestão de recursos humanos.

O MAE é o principal promotor da introdução do SCR, não podendo nem devendo ficar indiferente às mudanças em curso e, conseqüentemente, ao posicionamento de seus recursos humanos no processo administrativo. Foi por isso que coube a ele a elaboração do novo SCR, que possui cerca de 2000 ocupações em 150 carreiras, do regime geral e específico, com estruturas de vencimento diferenciadas como, por exemplo, inspecção, auditoria, ensino superior. Para as funções de chefia, o novo sistema possui o vencimento de carreira e um adicional para exercício da função, servem de incentivos. Criaram-se também, tabelas indiciárias para as carreiras, traduzindo os índices em vencimentos correspondentes, levando em consideração a tendência do mercado de trabalho e a capacidade financeira do Estado. (MAE, 1993)

Com as mudanças introduzidas no novo SCR, as categorias foram organizadas em carreiras com classes e níveis padronizados, com procedimentos que regulam e estimulam o crescimento da capacitação profissional dos funcionários, ou seja, a produtividade e qualidade do trabalho. Estipula ainda normas transparentes para conceder melhorias remuneratórias, correspondentes ao desenvolvimento profissional.

O novo sistema estabelece ainda os mecanismos e procedimentos para a movimentação vertical (promoções) e horizontal (progressões), com critérios objectivos, selectivos, sujeitando a evolução salarial à comprovação do desenvolvimento da capacidade profissional.

Ele empenha-se cada vez mais numa reforma da função pública, estando isto em paralelo ao esforço de ajustamento estrutural. Apesar de muitas vezes os resultados serem desiguais e a eficácia frequentemente limitada, a reforma da função pública é igualmente considerada como necessária para garantir o bom desempenho dos funcionários para o desenvolvimento económico, social e cultural do país.

Ainda na mesma óptica, a passagem de um escalão para o outro, implica, necessariamente, uma nova mentalidade nos processos de gestão de recursos humanos em diferentes níveis e em particular no Sistema de Carreiras e Remuneração.

Resumindo, o Capítulo 2 apresenta a definição de conceitos constituintes dum sistema de carreiras e remuneração discute os modelos de implementação de intervenções para mudanças trata de motivação e suas abordagens apresenta e discute os factores que influenciam a motivação aborda questões relativas a trabalhadores motivados; e, por último, fala sobre o Sistema de carreiras e remunerações na óptica de Moçambique.

3. Introdução

De acordo com Caetano (2002:87), a metodologia diz respeito ao estudo das formas de argumentação de importantes campos disciplinares de investigação e sua aplicação na formulação de regras gerais de procedimentos. Seguindo este pensamento, este capítulo descreve a metodologia que foi usada, começando pela caracterização do tipo de pesquisa desenvolvida, seguindo a descrição da amostra do estudo, as técnicas e instrumentos que foram usados para a colecta e análise de dados, os procedimentos estatísticos usados para obtenção dos resultados da validade do estudo e, finalmente, as considerações éticas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Pela pergunta de pesquisa 1, este estudo é documental porque primeiro foi feita uma pesquisa documental nos arquivos da DRH numa instituição pública sediada na Cidade de Maputo. De entre os documentos pesquisados destacam-se:

- a) Documentos sobre leis, regulamentos;
- b) Documentos sobre estatutos, publicações;
- c) Documentos sobre formação e informação e por fim
- d) Documentos sobre a evolução de número dos funcionários enquadrados no SCR

por nível académico.

Pela pergunta de pesquisa 2, este estudo é uma pesquisa empírica porque recolheu dados primários através de entrevistas a:

- a) Gestores/administradores: sobre a implementação do SCR;
- b) Funcionários: sobre níveis de participação, apresentação de reclamações relativas ao seu enquadramento no SCR, nível de satisfação na carreira em que se

encontram no SCR e sobre os tipos de incentivos que a instituição cria para os motivá-los.

Pela pergunta de pesquisa 3, este estudo é teórico/empírico porque recolhe dados primários dos funcionários, depois de uma consulta da literatura, destacando:

- a) Descrição das teorias de implementação do SCR;
- b) Apresentação de modelos de intervenção para mudanças e
- c) Sumário dos factores que constituem incentivos no sistema de carreiras e remuneração.

Em suma,

3.2 População e Amostra

Nesta pesquisa a população é constituída por um universo de 117.619 funcionários de uma das instituições públicas, sediadas em Maputo - Cidade. A amostra, seleccionada, é constituída por 20 funcionários pertencentes ao quadro e enquadrados no SCR. De entre eles destacam-se 4 gestores de recursos humanos, dos quais 3 são do sexo masculino e 1 do sexo feminino, 6 técnicos da área de recursos humanos, sem cargo de chefia, dos quais 4 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino, e, por último, 10 professores, dos quais 6 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

Os escolhidos possuem a informação procurada pelo investigador e aceitaram o convite para participarem no estudo.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Escolheram-se instrumentos e técnicas de natureza qualitativa e quantitativa para a recolha de dados, com vista a dar resposta às perguntas de pesquisa e fazer uma ligação ao objectivo principal da pesquisa. Os instrumentos e as técnicas foram necessários ao longo de toda pesquisa porque houve dados que só podiam ser recolhidos por instrumentos de natureza qualitativa, assim como os de natureza quantitativa, portanto uma abordagem mista defendida por Gay e Airasian (2003).

Os instrumentos utilizados na pesquisa são descritos a seguir.

3.3.1 Questionário

“Questionário é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Marconi e Lakatos, 2002:98).

Para Gil (1999), o questionário é composto por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciais. Para Ruiz (1980), no questionário o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Este instrumento de recolha de dados vai de acordo com o nosso estudo, porque foi aplicado simultaneamente a um número considerável de informantes (gestores de recursos humanos, técnicos sem nenhuma função de chefia na instituição e funcionários públicos). Nesta pesquisa, as perguntas fechadas dos questionários foram respondidas por escrito e as abertas em forma de entrevista presencial oral.

O questionário para os gestores de recursos humanos tinha 8 perguntas, abertas e fechadas, divididas em duas partes, a primeira relativa aos dados pessoais e a segunda referente a percepções sobre a gestão de recursos humanos.

O questionário para os técnicos sem nenhuma função de chefia na instituição era constituído por 11 perguntas, abertas e fechadas, agrupadas em dados pessoais e percepções sobre a gestão de recursos humanos.

O questionário para os professores era composto por 8 perguntas, abertas e fechadas, agrupadas em dados pessoais e percepções sobre a gestão de recursos humanos.

Os questionários para os gestores de recursos humanos e técnicos sem função de chefia tinham 8 perguntas iguais sobre aspectos gerais da gestão de recursos humanos e da implementação do SCR. Os questionários para os técnicos sem função de chefia e para os professores tinham perguntas específicas relativas à sua percepção sobre a gestão de recursos humanos e implementação do SCR.

No que concerne aos dados pessoais, tantos os gestores com função de chefia, assim como técnicos sem função de chefia e os professores, são pessoas com larga experiência no exercício das suas funções. Todos eles têm a formação técnico profissional, o grande grosso é dos homens em todas as áreas. As idades compreendem entre 45 a 58 anos, pessoas que trabalham e dirigem a mais de vinte anos na instituição em estudo a maioria deles a caminho da reforma.

3.3.2 Caracterização das Entrevistas

De forma sumária os roteiros de entrevistas servem para colher algumas sensibilidades dos visados em relação ao assunto tratado. Neste estudo a entrevista é caracterizada por percepções de vários actores no processo de SCR, no que diz respeito ao seu cumprimento, para a sua validação. As entrevistas foram feitas com os mesmos informantes, com base nas perguntas estruturadas e semi-estruturadas constantes dos questionários, com vista a classificar as respostas e as perguntas. Assim, o roteiro de entrevista para os gestores de recursos humanos era constituído por 8 perguntas, o dos técnicos sem cargo de chefia era composto por 11 e o dos professores por 8.

Os questionários e as entrevistas visavam apurar as percepções de vários actores da área de recursos humanos que directos ou indirectamente estiveram ligados ao processo de incentivos no sistema de carreira e remuneração.

3.4. Análise de dados

Para analisar dados quantitativos provenientes de arquivos e os recolhidos dos questionários e da entrevista, foi usado o programa S.P.S.S. na sua versão 11.5 para calcular percentagens e frequência das respostas. Estas foram apresentadas em tabelas. As

respostas das entrevistas foram processadas categorizadas e convertidas em dados quantitativos cuja análise recorreu a estatística descritiva. Referente os dados da entrevista foi feita uma análise argumentativa por parte do pesquisador face as respostas obtidas decorrentes das perguntas feitas ao longo da nossa pesquisa.

3.5 Validade e fiabilidade dos dados

Para garantir a validade dos instrumentos (questionários e roteiro de entrevistas), o seu conteúdo foi discutido com 4 gestores de recursos humanos que não fizeram parte da amostra mas com as mesmas características para possível correcção e melhoramento como forma de tornar o instrumento válido e fiável. No mesmo âmbito, foi pedido a credencial para a recolha dos respectivos dados como forma de torná-los cada vez mais fiáveis.

A versão completa do roteiro da entrevista foi discutida com 2 investigadores séniores, da instituição estudada, pedindo-lhes melhoramento do conteúdo, redacção e relevância para as perguntas de pesquisa.

3. 6. Considerações éticas

Para garantir os aspectos éticos optou-se pelos procedimentos seguintes:

- a) Foi pedida a permissão, por escrito, aos gestores ao nível da instituição em estudo para a realização da pesquisa.
- b) Nos respondentes, foram atribuídos pseudónimos para não expor os seus nomes perante a pesquisa.
- c) Os respondentes, tanto das entrevistas como dos questionários, participaram no estudo de forma livre, após um convite feito pelo investigador para o efeito.
- d) Foi garantido o sigilo profissional (confidencialidade).
- e) Os dados recolhidos não trazem prejuízos nos funcionários entrevistados no sector de trabalho, apenas servem para a pesquisa.

CAPÍTULO -IV RESULTADOS E ANÁLISE

Apresentação de resultados e sua análise

4. Introdução

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo, cujos dados são referentes ao período de 2005 a 2008.

A apresentação começa da secção 4.1 relativa aos resultados da análise documental no SCR, de 2005 a 2008, na tentativa de procurar resposta para a pergunta de pesquisa 1. São informações acerca do número de funcionários efectivos enquadrados assim como não efectivos, em termos percentuais, de ambos os sexos, referentes ao mesmo período de 2005 à 2008. A secção 4.2 São apresentados a distribuição do número de funcionários por nível académico e por carreira Profissional no SCR na instituição estudada, num esforço de responder a pergunta da pesquisa 2. Por último, a secção 4.3 à pergunta de pesquisa 3, que analisa os factores constituintes no SCR. Esta última pergunta é considerada o foco da nossa pesquisa.

Com base na análise destes resultados, foi possível verificar o estágio actual do SCR na instituição em estudo.

4.1 Evolução dos funcionários, de 2005 a 2008, como implementação das directrizes e políticas do SCR

O investigador esteve interessado em saber quantos funcionários havia em 2005, ano base desta pesquisa. A tabela 4.1 apresenta os dados sobre funcionários da função pública em 2005.

Tabela 4.1 Funcionários da função pública em 2005

	Frequência	Percentagem
Funcionários da Instituição estudada	47.429	49,2%
Funcionários de outras instituições	48.941	50,8%
Total	96.370	100%

Fonte: Dados do Arquivo (DRH- MINED, 2005)

Os resultados apontam dois cenários relevantes, ora vejamos: de um universo de 96.370 funcionários efectivos do Aparelho de Estado em 2005, a instituição estudada tinha 47.429 funcionários, correspondentes a 49,2%. Os funcionários que pertenciam a outras instituições públicas eram em número de 48941, correspondentes a 50,8%.

Analisando os dados expostos na tabela 4.1 pode-se perceber que é uma instituição que absorve quase metade do efectivo dos funcionários da função pública existentes em Moçambique.

O investigador teve o interesse em caracterizar os funcionários da instituição estudada na tentativa de procurar perceber até que ponto o elevado número de funcionários que possui em relação as outras restantes instituições públicas na satisfação possam traduzir naquilo que é a resposta da instituição. A tabela 4.2 mostra a frequência e a percentagem dos funcionários efectivos e não efectivos da instituição estudada, em 2005.

Tabela 4.2: Funcionários efectivos e não efectivos da instituição estudada, em 2005

Funcionários	Frequência			Percentagem %		
	H	M	HM	H	M	HM
Efectivos	34.319	13.110	47.429	72,4	27,6	58,6 (do total)
Não efectivos	23.228	10.313	33.541	69,3	30,7	41,4 (do total)
Total	57.547	23.423	80.970	71%	29,0	100%

Fonte: Dados do Arquivo (DRH- MINED, 2005)

Observando os dados da tabela 4.2, pode-se ver que, em 2005, ano base deste estudo, 47.429 (58,6% do total) eram efectivos e 33.541 (41,4% do total) eram contratados. Olhando para estes resultados pode-se afirmar que a instituição em análise até 2005 tinha muito pessoal efectivo embora o número dos contratados seja também relativamente elevado, quase metade.

Os mesmos resultados revelam que os funcionários do sexo masculino, tanto nos efectivos (72,4%) como nos não efectivos (69,3%) estão em maior número que os do sexo feminino. Portanto, os funcionários da instituição em análise são maioritariamente homens (71%).

Em relação aos funcionários do sexo feminino, de um total de 23.423, as efectivas aparecem em maior número 13.110 (56%) do que as não efectivas 10313 (44%).

A tabela 4.3 apresenta a evolução da situação dos funcionários efectivos e não efectivos por sexo e percentagem da instituição estudada, de 2006 a 2008.

Tabela 4.3: Evolução da situação de funcionários efectivos e não efectivos por sexo e percentagem da instituição estudada, de 2006 a 2008

Funcionários	Ano 2006		Ano 2007		Ano 2008	
	H	M	H	M	H	M
Efectivos	32.439 (65,8%)	16.853 (34,2%)	35.204 (64,8%)	19.121 (35,2%)	38.927 (66,6%)	19.449 (33,4%)
Não efectivos	30.907 (68,3%)	14.279 (31,7%)	34.067 (63,6%)	19.446 (36,4%)	38.930 (65,7%)	20.313 (34,3%)
Sub total	63.346 (67,0%)	31.132 (33,0%)	69271 (64,2%)	38567 (35,8%)	77857 (66,2%)	39762 (33,8%)
Total	94.478		107.838		117.619	

Fonte: DRH, MINED, 2006 a 2008

Em relação a tabela 4.3 acima referenciada, fazendo uma análise mais pormenorizada permite verificar que em 2006, dos 94.478 funcionários afectos a instituição 49.292 (52,1%) eram efectivos dos quais 32.439 (65,8%) eram do sexo masculino e 16.853 (34,2%) do sexo feminino. De um total de 45.186 funcionários não efectivos (47,9%), 30.907 (68,3%) eram do sexo masculino e 14.279 (31,7%) eram do sexo feminino. Estes resultados mostram que entre 2005, ano de base do presente estudo, e 2006 houve aumento de funcionários, mas não existem diferenças significativas relativas as percentagens de funcionários efectivos e não efectivos e no concernente ao sexo. (Vide as tabelas 4.2 e 4.3 respectivamente).

Em 2007, dos 107.835 funcionários que existiam na instituição, em ambos sexos, 54.325 (50,1%) eram efectivos e 53.510 (49,9%) não efectivos. Dos funcionários efectivos 35.204 (64,8%) eram do sexo masculino e 19.121 (35,2%) do sexo feminino. Dos funcionários não efectivos 34.067 (63,6%) eram do sexo masculino e 19.446 (36,4%) eram do sexo feminino.

Comparando o número dos funcionários efectivos e dos não efectivos, pode-se verificar que, em 2007, houve um aumento de funcionários em relação a 2006, mas, em termos percentuais não existia uma diferença significativa tanto entre os homens como entre as mulheres tanto em número como em percentagem.

Observando os dados da tabela 4.3 pode-se verificar que 2008 a instituição empregou cerca de 117.619 funcionários, sendo 58.376 (49,6%) efectivos e 59.243 (50,4%) não efectivos. Dos funcionários efectivos, 38.927 (66,6%) eram do sexo masculino e 19.449 (33,4%) do sexo feminino. Dos não efectivos, 38.930 (65,7%) eram do sexo masculino e 20.313 (34,3%) do sexo feminino. Estes resultados sugerem que contrastando com a situação verificada de 2005 a 2007, em 2008, a instituição em análise passou a depender de funcionários não efectivos, devido à contratação massiva de funcionários.

Resumindo, os resultados da tabela 4.3 indicam que de 2005 a 2008 o número de funcionários não efectivos foi subindo, chegando, em 2008, a ser maior em relação ao dos efectivos. Ainda, o número dos funcionários do sexo feminino também foi subindo gradualmente, com maior ênfase no das funcionárias não efectivas.

4.2. Desequilíbrios na distribuição dos funcionários por nível académico no SCR

Os resultados apresentados nesta subsecção foram obtidos a partir dos dados estatísticos existentes na instituição em estudo.

A tabela 4.4 ilustra a distribuição por percentagens dos funcionários, por nível académico desde N5, N4, N3, N2 e N1 os especialistas não inclusos em 2005 e 2008.

Tabela 4.4. Distribuição por percentagens dos funcionários da instituição estudada, por desenvolvimento de carreira profissional no SCR, em 2005 e 2008

ANO

	N1	N2	N3	N4	N5
2005	1.2%	0.7%	13%	40%	45%
2008	2.7%	2.6%	34.3%	30%	18.8%

Fonte: MINED (2005 e 2008)

A tabela 4.4 revela que em todo o país, particularmente na instituição estudada, existe uma grande escassez de quadros de carreira profissional de N3, N2 e N1. Um exemplo ilustrativo, em 2005 os técnicos básicos e elementares (N4/N5) representavam a maioria na instituição com 40 % e 45% em 2005 e seguidos, por ordem decrescente, por 13% para os técnicos médios (N3), 0.7% técnicos superiores de N2 e 1.2% técnicos superiores de N1. A tabela 4.4 mostra que ainda em 2008 houve um decréscimo de técnicos básicos e elementares (N4/N5) com 30% a 18,8% em 2008 e acréscimo de 34,3% para médios (N3), 2,6% para N2 e 2,7% para N1.

Na Cidade de Maputo e nas capitais provinciais existe mais de metade de quadros de nível médio e superior da instituição. Portanto, existe uma distribuição desequilibrada dos funcionários do sector. Muitos estão nas cidades. Isto poderá ser revelador da falta implementação de políticas de incentivos nas localidades, vilas e distritos, (MINED, 2005 e 2008).

Ainda de acordo com os dados existentes na instituição estudada, ao nível do órgão central a presença dos quadros médios e superiores é mais notória com 81% no total, sendo distribuídos em nível primário (24%), nível básico (15%), nível médio (24%), bacharéis (8%) e licenciados (29%). De referenciar que ainda para os do quadro do nível superior, não tivemos dados referentes a carreira de especialista.

Vide a tabela abaixo sobre a distribuição percentual dos funcionários por nível académico nos Órgãos Centrais

Tabela 4.5: Distribuição de funcionários por nível académico

Nível Primário	Nível Básico	Nível Médio	Nível Bacharéis	Nível Licenciatura
%	%	%	%	%
24	15	24	8	29

Fonte: MINED 2008

4. 3. Análise dos factores que constituem incentivos no SCR.

Estes resultados foram obtidos através de entrevistas feitas a alguns funcionários do quadro sobre o seu sentimento e as suas percepções acerca dos incentivos. O estudo ajudou a compreender algumas inquietações dos funcionários quanto às políticas de incentivos, sua validade, e implicações na instituição, este é o foco estudo em análise.

O investigador quis saber o sentimento de alguns funcionários que após a implementação do SCR como se sentiam. Alguns funcionários acharam-no bem-vindo, embora sintam existirem alguns aspectos a serem melhorados.

Para alguns funcionários, a experiência pelos anos de serviço não tem sido valorizada na instituição. Analisando este fenómeno é difícil para quem espera um tempo previsto na lei de acordo com a legislação, que depois de um tempo de espera nada vê os seus resultados satisfeitos e resolvidos é bastante frustrante. Perante este cenário o investigador na sua opinião segundo a análise feita, que uma situação desta precisa de intervenção urgente por parte dos decisores que lidam com as políticas de incentivos na instituição em estudo. Esta situação pode ser difícil para a instituição quando os funcionários não vêm os seus objectivos atingidos.

Ainda sobre a implementação do SCR, um dos funcionários afecto aos recursos humanos e ligado a este processo durante a entrevista do pesquisador, afirmou que “o mesmo contribuiu para o levantamento dos funcionários existentes e permitiu conhecer o número real dos funcionários”. Após a divulgação, muitos funcionários sentiram-se motivados porque previam melhorar o nível das suas vidas. Reconheceu também que, a partida, se o SCR for bem implementado, pode elevar a moral dos funcionários.

Um outro funcionário afirmou que “o que caracterizava o sistema era o excessivo movimento de papel para um indivíduo ser enquadrado, onde necessitava de cerca de sete tipos de documentos diferentes e passar por muitos sectores desde a Direcção da Escola, Direcção Distrital de Educação e Cultura, Direcção Provincial de Educação e Cultura,

Direcção Provincial de Plano e Finanças, voltar de novo para Direcção Provincial de Educação e Cultura, Ministério de Educação e Cultura, e Tribunal Administrativo para o visto e de retorno para a Escola passando pelos mesmos sectores excepto a Direcção provincial de Planos e Finanças”. Analisando esta situação, pode se perceber logo a primeira vista que o sistema montado para resolver a situação do funcionário leva longo tempo, para o mesmo saber de promoção, ou de Progressão na carreira. Esta situação acareta o tempo de espera, levando a que os funcionários em exercício apreensivo e sem esperança, criando desta forma o descontentamento generalizado no sio dos mesmos .

Ao chefe do Departamento de Informação do Pessoal da DRH perguntámos se estava a par dos problemas relacionados com a implementação do SCR, o qual nos respondeu que “conheço os problemas a nível do sector que dirijo, são problemas relacionados com o termo estagiário (nova carreira) para funcionários que estão há muitos anos de serviço e a não concessão de bónus de antiguidade.” “Há problemas que dizem respeito a interpretação dos documentos ligados ao SCR por parte dos técnicos da DRH a nível nacional e, principalmente, no que diz respeito a divulgação e domínio da nova legislação. Os incentivos também fazem parte do rol de problemas do SCR. Os técnicos não têm hábitos de leitura da legislação referente ao SCR e outros documentos normativos importantes, razão pela qual as dificuldades se avolumavam.” O investigador Perguntou ao entrevistado sobre como tem solucionado esse tipo de problema? O que nos respondeu: “ instruí todos os chefes de DRH das DPs no sentido de promoverem palestras ou estudos sobre a legislação e ao mesmo tempo, ao nível central, preparar e realizar seminários regionais com vista a capacitação dos técnicos afectos aos recursos humanos.” Em relação ao termo *estagiário* muitos funcionários não percebiam como este conceito opera, pois, o funcionário quando transitava de uma carreira para outra estava a iniciar uma nova carreira, estando, deste modo, na situação de estagiário nessa respectiva carreira.

O investigador quis saber junto aos técnicos para falar sobre como tem sido o processo de implementação do SCR na instituição que trabalha, o que respondeu “tem havido muitos problemas relacionados com a documentação exigida aos funcionários para serem

integrados no novo SCR. Os mesmos têm passado muito tempo sem manifestar interesse no seu enquadramento. “

O investigador ainda queria saber dos funcionários no activo, sobre o actual SCR, o que respondeu: “Em comparação com o anterior sistema este veio melhorar em muitos aspectos, como é o caso de gestão do pessoal a nível da Cidade de Maputo que na altura não era possível saber qual era o número real dos funcionários, mas agora é possível graças a implementação do SCR. Através dessa divulgação, vários dos meus colegas sentiram uma motivação muito grande porque previam melhorar o nível de satisfação das suas vidas.”

O pesquisador quis saber dos funcionários em relação a motivação e profissionalismo no que diz respeito comprometimento, o que deu a seguinte resposta: “Não há profissionalização nem motivação, pelo contrário cria a desmotivação no seio dos funcionários porque a componente salarial que se vinha falando no início não se faz sentir e estou há bastante tempo em serviço sem formação. Tenho 25 anos de serviço na instituição, nunca fui levado para uma formação específica. Outra funcionária entrevistada disse nos que sem incentivos não havia motivação no trabalho, sendo que o SCR preconizava 2 ou 3 anos para a promoção e nada aconteceu.”

O pesquisador perguntou um dos técnicos afecto numa das direcções para falar em relação a motivação e profissionalismo no que diz respeito comprometimento, o que deu a seguinte resposta: “não se pode falar em motivação e profissionalismo porque o SCR ao falar da promoção e progressão automática depois de 2 ou 3 anos e exige como condição a disponibilidade do cabimento orçamental para o efeito.” Os entrevistados, entendem como falta de sinceridade para com os servidores públicos por parte dos implementadores das políticas de incentivos. Um outro entrevistado disse que “quando alguém quer mudar de carreira ou por anos de serviço ou por conclusão do nível académico é confrontado com a falta do cabimento orçamental, deste modo é difícil haver profissionalismo.”

Ainda sobre o profissionalismo e a motivação entre a base e o topo estava a trabalhar no sentido de motivar e informar os funcionários que as regalias constantes no SCR

beneficiava mais os funcionários que se encontravam fora das capitais provinciais e que possuíam um bônus de subsídios técnicos acrescidos nos seus salários que variam entre 60% a 120% sobre o seu vencimento para os técnicos superiores. Outra questão tem a ver com a componente do sistema remuneratório, que é muito baixo e o sistema não dá um incentivo a todos, capaz de elevar a moral dos funcionários visto que SCR privilegiava mais técnicos com uma formação superior e média em detrimento de outros níveis, portanto, desmotivam os outros com o baixo nível salarial dos funcionários e os da carreira de administração do pessoal em relação ao pessoal docente.

Perante o cenário e fazendo uma análise da situação, pode-se perceber mais uma vez dos problemas que a instituição enfrenta para a gerência dos seus quadros qualificados em exercício. Estas opiniões entram em contraste com o Chiavenato (1995), segundo ele, na perspectiva de liderança, observa que a necessidade do líder compreende a sua natureza como homem, as suas necessidades, a sua motivação, a disponibilidade de recompensas e as expectativas a criar. Deste autor, pode-se deduzir que, para melhor compreender o Sistema das Carreiras e Remuneração, há uma necessidade de entender as pessoas dentro da organização, dotadas de personalidade e motivação.

Para estímulos e incentivos aprovou-se o diploma relativo a modalidade de pagamento do factor 1.5 aos docentes; elaborou-se uma lista de critérios de admissão dos professores e outros funcionários do corpo técnico administrativo para a Universidades Pedagógica (UP) e Universidade Eduardo Mondlane (UEM) sem exames de admissão considerado apuramento especial para funcionários afecto nas instituições públicas. De entre eles destacam-se o pessoal docente e não docente. Para além deste dispositivo, foi aprovado o diploma Ministerial 21/2002, que atribui equivalência de nível médio aos docentes com formação psico-pedagógica que concluem a 10ª classe e os que fizeram a 12ª classe com direito a subsídio técnico profissional.

A questão dos incentivos e da motivação é muito complexa. O funcionário tem os seus interesses na instituição, portanto, precisa de ver resolvida as suas reclamações satisfeitas

para sentirem motivados na instituição, e a instituição por sua vez tem um objectivo a atingir com o sistema que é gerir eficientemente a função pública.

5. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações da pesquisa realizada. A pesquisa tinha como objectivo fundamental fazer análise quantitativa dos documentos extraídos na instituição em estudo assim como a análise qualitativa das sensibilidades dos entrevistados referentes aos factores que constituem incentivos no SCR.

5.1. Conclusões sobre as políticas reguladoras do SCR e o número de funcionários existente na instituição em estudo de 2005 a 2008.

Nesta secção são apresentadas as conclusões sobre a primeira pergunta de pesquisa, nomeadamente: Que directrizes regulam a política de SCR para a implementação na instituição em estudo?

Em relação a primeira questão da pesquisa, os resultados do estudo em relação as políticas reguladoras na implementação do SCR permitiram concluir que o Sistema de Carreiras e Remuneração faz parte do programa do governo de Moçambique tendo como função a profissionalização da função pública e institucionalização de mecanismos de controlo do mérito técnico profissional dos funcionários (MAE, 1999).

Contudo, a implementação das directrizes destas políticas reguladoras, ainda não se concretizaram cabalmente, sendo, no entanto, com problemas. Na instituição onde foi feita a pesquisa, existem problemas de comunicação, a fraca divulgação SCR, e, em alguns destes problemas são derivados da má implementação das políticas reguladoras do próprio sistema durante o processo. Como por exemplo:

- Técnicos não muito bem preparados para lidar os processos de enquadramento no SCR;
- Não deu tempo a instituição implementadora do processo na preparação dos
- Dificuldades de implementação originada por falta da leituras dos estatutos ou dos Oficiais que normam o sistema.

Estes problemas constatados sobre as políticas reguladoras na implementação do SCR trouxeram implicações nos processos, entre outras, como:

- a) Reclamações constantes por parte dos funcionários sobre o seu enquadramento;
- b) Falta de operacionalizações dos enquadramentos para o pessoal visado;
- c) Fraco desempenho do sistema na instituição.

Ainda no âmbito das políticas reguladoras sobre o SCR, a tabela 4.3 mostram o número dos funcionários efectivos e não efectivos de 2005 a 2008. Este número foi subindo chegando, em 2008, a ser maior em relação ao dos efectivos, as razões tem a ver com as oportunidades do pessoal do quadro abraçando outras instituições que melhor pagam e melhores condições de vida oferecem submetendo a instituição numa situação de total dependência do pessoal não efectivo. Ainda, o número dos funcionários do sexo feminino também foi subindo gradualmente com maior ênfase no das funcionárias não efectivas.

5.2 Conclusões sobre **Desequilíbrios** na distribuição dos funcionários por nível académico no SCR

Nesta secção são apresentadas as conclusões sobre a segunda pergunta da pesquisa que tinha como objectivo descrever a evolução dos funcionários na instituição tendo como base o nível académico e desenvolvimento de carreira profissional no SCR. Com base neste objectivo foi formulada a seguinte pergunta: Qual é a situação da distribuição dos funcionários por nível académico e desenvolvimento de carreira profissional no SCR? A resposta desta pergunta foi obtida a partir dos dados estatísticos existentes na instituição em estudo. Os resultados permitiram tecer as seguintes conclusões:

No ano de 2005 teve um número reduzido de quadros de nível médio e mesmo superior em detrimento de quadros básicos e elementares. Contrariando o ano de 2008, houve um decréscimo de técnicos básicos e elementares de (N4/N5) aumentando os técnicos médios e superiores.

Portanto conclui-se que, existe uma distribuição desequilibrada dos funcionários do sector, isto poderá ser revelador da procura de melhores condições e das oportunidades oferecidas para o melhoramento das suas condições de vida nas capitais provinciais e na Cidade

capital de Maputo, em contrapartida a falta de concretização de incentivos nas localidades, vilas e distritos pode ter ditado a distribuição desigual e do número reduzido de funcionários de níveis diferenciados em relação as capitais provinciais e Cidade de Maputo.

Ainda de acordo com os dados existentes na instituição estudada, ao nível do órgão central a presença dos quadros médios e superiores é mais notória que do nível básicos elementares.

5.3 Conclusões sobre factores que constituem incentivos no SCR

A terceira pergunta da pesquisa tinha como objectivo, identificar os factores que influenciam o incentivo durante o processo de implementação do SCR na instituição. Para tal foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os factores que influenciam o incentivo no SCR na instituição em estudo?

Os resultados da pesquisa quanto a esta questão permitiram chegar as seguintes conclusões: O SCR na instituição em estudo contribuiu para dar uma nova visão na organização de recursos humanos uma vez que permitiu conhecer melhor o efectivo real comparando com o sistema antigo o mesmo não foi divulgado na sua totalidade tendo como consequência disto a fraca participação dos visados e constantes reclamações referentes ao seu enquadramento provocando assim descontentamento no seio dos funcionários;

Outro factor que influencia negativamente o sistema é a não observância do preceituado nas pessoas visadas que volvido três anos depois não houve progressões, promoções e mudança de carreira por conclusão de nível, alegando-se que não existe cabimento orçamental que suporte os encargos. Esses factores criam problemas no seio dos funcionários afectos à instituição;

O circuito usado para a mudança de categoria precisando de muitos caminhos para obter a resposta segundo os dados reportados na secção 4.3 Com esta caminhada os documentos acabam levando muito tempo ou desaparecendo pelo caminho. Esta situação é desmotivante para os funcionários em exercício.

Os processos mal instruídos vindos da base, demora na resposta dos pedidos de pareceres das estruturas de base, conseqüentemente há um atraso nos despachos de diversas solicitações como são os casos de pedidos de transferências, readmissões, fixação de salários entre outros também esta situação pode ser considerada como um dos factores constringedores no SCR.

Das entrevistas efectuadas conclui-se que existe o descontentamento no seio dos funcionários da instituição em estudo. Esta situação deve-se pelo facto de não haver satisfação das condições de trabalho, salários baixos, não o pagamento de bónus de antiguidade, redução da carga horária para 1.5 aos funcionários que prestam serviços fora do seu tempo normal, isto é após ter concluído o tempo normal estabelecido pela Função Pública, firmam o outro contrato extra no curso nocturno sem subsídio técnico sobre o seu salário, falta de condições materiais. Mesmo com essas dificuldades, esforços têm sido feitos no sentido de inverter os cenários em vista, dando incentivos na criação de bolsa de estudo para o ingresso no ensino superior sem a realização de exames de admissão, melhoria dos serviços no pagamento de salários em tempo útil, evolução nas carreiras de acordo com o tempo de serviço.

5. 4 Recomendações

Para inverter a actual situação, o investigador é da opinião que se devia garantir a implementação das políticas do SCR, considerando as seguintes recomendações

5. 4.1. Recomendações sobre a implementação de directrizes e políticas reguladoras do SCR

Actualizar o estudo dos documentos reguladores para permitir uma interpretação correcta dos mesmos em estudo;

Capacitar os técnicos de Base para evitar disfunções ou desequilíbrio;

Reconhecer antes as condições reais do terreno pelos gestores para não serem surpreendidos com as condições reais da zona a implementar o sistema.

5.4.2. Recomendações sobre Desequilíbrios na distribuição dos funcionários por nível acadêmico no SCR

De acordo com as conclusões postuladas recomenda-se as seguintes medidas para melhorar o desequilíbrio no SCR:

- a) A distribuição equitativa de quadros a vários níveis na instituição estudada;
- b) Continuar apostar no aumento dos técnicos de nível superior a vários níveis em detrimento de Básicos e elementares na instituição estudada.

5.4.3. Recomendações sobre factores que constituem incentivos no SCR na instituição de pesquisa

A implementação do SCR exige que sejam introduzidos certos factores indispensáveis de forma a responder o preceituado, assim se recomenda:

- a) O alargamento de serviços sociais, o número de concessão de bolsas de estudos, a construção de casas para técnicos qualificados, operacionalização dos subsídios para assistência médica e medicamentosa e transporte dos funcionários a nível da base;
- b) Com base na política da expansão, privilegiar os funcionários que de livre e espontânea vontade queiram trabalhar no campo e proporcionar-lhes incentivos como regulamenta o SCR na redução de tempo de permanência no escalão em que está a auferir, entre outras regalias consideradas justas e indispensáveis para os funcionários do Estado em exercício.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

Livros e outros documentos

Boletim da República, (1987). DECRETO nº 14/ de 20 de Maio, *aprova o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado*. I Série número 26.

Boletim da República, (1990). DECRETO nº 41 de 20 de Dezembro, *cria Nomenclatura das funções e categorias*. I Série número 29.

Boletim da República, (1998). DECRETO nº 64/98 de 3 de Dezembro, *cria o Sistema de Carreira e Remunerações*. I Série número 6.

Boletim da República, (1998). RESOLUÇÃO 11 de 3 de Dezembro, *aprova os Critérios de enquadramento*. II Série, número 12.

Boletim da República, (2000). DIPLOMA MINISTERIAL nº 59 de 28 de Junho, *que cria o Estatuto orgânico do Ministério da Educação*. I Série Número 26.

Caetano, R. (2002). *Gestão de recursos humanos: Contexto, processo e Técnica*. Edição Lisboa.

Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na empresa: compensação (Administração de salários). Planos e benefícios de salários, higiene e Segurança no trabalho. Relações sindicais*. São Paulo, Editora. Atlas.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo, Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2002). *Introdução a teoria geral de administração*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. P.

Chiavenato, I. (2000:75). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Sistemas de Remuneração na Administração Pública*. 3ª Edição, São Paulo: Editora Escolar.

Chiavenato, I. (2003). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Plano de Carreira e Desenvolvimento*. 3ª Edição, São Paulo: Editora Escolar.

Conyers, D. & Hills, P. (1991). *An Introduction to Development Planning in Third World*. Chichester, John Wely e Sons.

DRH-MINED (2004). Reunião nacional dos directores das escolas sobre a motivação dos trabalhadores, a vários níveis, Maputo.

DNFP-MINED (1998). Reunião nacional sobre problemática da evolução das Carreiras dos professores em Moçambique, Maputo.

Gay, L. R. & Arasian, P. (2003). *Education research. Competencies for Analysis and applications* (7th Ed.). Upper Sadle Rver. New Jersey.

Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª Ed.). São Paulo Editora Atlas.

Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Hullock (1953) citado em Chiavenato (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo, Editora Atlas.

Houston, (2000). *Administração de Recursos Humanos: (Conceito de Motivação)*. 3ª Ed. São Paulo, Editora Escolar.

Locke, (1968). *Administração de Recursos Humanos: (Teoria de Fixação de Objectivos)*. São Paulo, 3ª Ed. Editora Escolar.

MAE (1993). *Democracia e Fortalecimento Institucional. Documento nº 19*, ASDI, Maputo.

MAE (1998). *Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos*. Maputo, DNFP.

MAE (1999). *Sistema de Carreiras e Remuneração*. Maputo, DNFP.

Mayo, E. (1939) Citado em Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos: Identificação de trabalhadores motivados*. 3ª Ed. São Paulo, Editora Atlas.

Mara, J.-P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico*. 3ª Edição, S. Paulo, Editora futura.

Marconi, M. A. & Lacatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

MFP, (2006). Reunião Nacional dos gestores de recursos humanos sobre os tipos de recompensas a implementar na Função Pública, Maputo.

MFP (2009). Documentos extraídos no arquivo, da Direcção Nacional de Recursos Humanos, Maputo.

MINED (2006). Reunião nacional dos directores das escolas secundárias, Maputo.

- MINED (2002). *Regulamento orgânico da DRH*. Fevereiro, Maputo.
- MINED (2004). *Boletim informativo da DRH n° 1*. 1ª Edição -Maputo.
- MINED (2004). *Regulamento de Concurso*. Maputo.
- MINED, (2004). *Reunião Nacional de Recursos Humanos*. Maputo.
- MAP, (2009). *Modernização da administração pública*. Seminário nacional dos gestores de recursos humanos: Maputo.
- Muando, A. (2002). *O impacto de Sistema de Carreiras e Remuneração na Função Pública*. UEM-Maputo.
- Parsons, W. (1999). *Public Policy Analysis, an Introduction to the theory and Practice of Policy Analysis*. Edward Elgar, Northampton, Massachusetts.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Edições sílabas, Lisboa.
- Rocha, J.A. Oliveira (1998). *Princípio de Gestão Pública*. Lisboa, Biblioteca de Gestão Moderna.
- Ruiz, J.A. (1980). *Metodologia científica, guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Editora ATLAS.
- Toledo, F. (1981). *Administração do Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. 6ª Edição. São Paulo, Atlas.
- Werther, J. N.B. & David, K. (1993). *Administração do Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo, Editora MC- Graw-Hill.

7. Anexos

ANEXO I: ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DUMA DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NA CIDADE DE MAPUTO

O presente roteiro enquadra-se no estudo sobre a sensibilidades dos gestores dos recursos humanos acerca dos instrumentos reguladores do SCR, de gestão de implementação no SCR, e dos factores que constituem incentivos no SCR.

Parte I

Dados pessoais

Nome:-----

Idade:----- sexo: -----

Formação Profissional-----

Anos de serviço como gestor nos recursos

humanos:-----

Parte II

1. A quanto tempo está na `area de Recursos Humanos como gestor?-----

2. Como gestor de RH que tipos de documentos reguladores usam para melhor lidar com os funcionários?

3. Na instituição que dirige tem o sistema de informação ou formação de gestores apelidados em matéria de gestão de SCR?Justifica

4. Como tem sido a informação veiculada para que os funcionários tenham conhecimento do SCR na instituição?

5. Como foi o processo de enquadramento no SCR durante a sua implementação?

6. Acha que os gestores aguando da sua implementação tiveram atenção de verificar com cuidado sobre os factores tempo, custo, número de inqueridos a qualidade dos técnicos sobre o domínio dos instrumentos que norteiam o SCR no local da implementação?

7. A sua implementação atingiu o universo esperado? Porquê?

8. Houve a comunicação entre a base e o topo ou vice-versa?

ANEXO II: **ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESSOAL TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS**



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESSOAL TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS

O presente roteiro enquadra-se no estudo sobre a sensibilidades dos técnicos acerca dos instrumentos reguladores do SCR, de Gestão de implementação no SCR, e dos Factores que constituem incentivos no SCR.

Parte I

Dados pessoais

Nome:-----

Idade:----- sexo: -----

Formação Profissional:-----

Departamento:-----

Anos de serviço como gestor nos recursos

humanos:-----

Parte II

1. A quanto tempo está na `area de Recursos Humanos como técnico?

1. Como como técnico de RH que tipos de documentos reguladores são usados para a discussão junto com os funcionários?

2. Na instituição que trabalha tem o sistema de informação ou formação de técnicos da `area sobre o SCR?Justifica

3. Como tem sido a informação veiculada para que os funcionários tenham conhecimento do SCR na instituição?

4. Como classifica o processo de enquadramento no SCR durante a sua implementação?

5. Acha que os gestores aguando da sua implementação tiveram atenção de verificar com cuidado sobre os factores tempo, custo, número de inqueridos a qualidade dos técnicos sobre o domínio dos instrumentos que norteiam o SCR no local da implementação?

6. Na sua opinião o processo de implementação atingiu o universo esperado? Justifica?

7. Quais são outros constrangimentos que dificultaram o SCR para efectiva divulgação?

8. Qual é o impacto do SCR trás nos funcionários?

9. Como é possível melhorar o SCR tendo em conta os constrangimentos que trás aquando da implementação?

10. O que falta na sua opinião como técnico de Recursos Humanos para motivar os funcionários na instituição?

11. Acha que o salário é o único factor motivador para o exercício correcto dos funcionários na instituição? Justifica

ANEXO – III: ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Parte I

O presente roteiro enquadra-se no estudo sobre a sensibilidades dos funcionários acerca dos instrumentos reguladores do SCR, de gestão de implementação no SCR, e dos Factores que constituem incentivos no SCR.

Dados pessoais

Nome:-----

Idade:----- sexo: -----

Formação Profissional:-----

Sector:-----

Função:-----

Anos de serviço como
funcionário:-----

Parte II

1. A quanto tempo está como funcionário nesta instituição?

2. Como funcionário afecto nesta instituição existem documentos que regulam a vida dos funcionários na instituição? Quais?

3. Que tipo de incentivos existe na instituição onde trabalha?

4. Alguma vez já mudou de carreira na instituição?

5. Já ouviu uma vez falar sobre SCR?

6. Acha que os gestores ao implementarem o SCR na instituição tiveram atenção em verificar os factores que constituem incentivos dos funcionários?

7. Sentes motivado na instituição onde trabalha?

8. Quais são os constrangimentos que dificultam o SCR como funcionário?

ANEXO – IV: CREDENCIAL