



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

(A POLITÉCNICA)

Instituto Superior de Gestão, Ciência e Tecnologias

Área Científica de Ciências de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação no Período de 2015 a 2018. Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública

Helena Augusta Moisés Paulo

Maputo

2022

Helena Augusta Moisés Paulo

Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação no Período de 2015 a 2018. Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública

Monografia apresentada à Universidade Politécnica como requisito parcial para a conclusão do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Tutor: Lic.º Juvêncio Lina Rungo Naife

Maputo

2022

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Helena Augusta Moisés Paulo declaro, por minha honra, que o presente trabalho é da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação em nenhuma Instituição de Ensino Superior, Nacional ou de outro País.

Maputo, Março de 2022

(Helena Augusta Moisés Paulo)

DEDICATÓRIA

À Deus que,
com a sua
infinita
sabedoria foi
um verdadeiro
guia nesta
jornada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu supervisor pelo aturado trabalho que teve comigo na materialização desta monografia.

À Direcção da Área Científica de Ciências de Gestão, do Instituto Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias da Universidade Politécnica, pelas condições criadas durante o período da minha formação, aos meus docentes pela valiosa contribuição que tiveram na transmissão de conhecimentos.

Aos dirigentes e Administração da Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, do Ministério de Administração Estatal e Função Pública, por terem acolhido a investigação.

Aos meus colegas de turma e a todos os que, directa ou indirectamente, viabilizaram a minha formação.

Por fim, e não menos importante, à minha família, Joaquim Moisés Paulo e Helena Augusta Penicelo, pelo apoio financeiro, moral e material prestado incondicionalmente durante este período de formação.

Parecer do Supervisor

Da análise feita à Monografia de que a candidata **Helena Augusta Moisés Paulo** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer as seguintes considerações:

1. Tema

"Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação no Período de 2015 a 2018." Esta pesquisa foi baseada às teorias motivacionais como as comportamentais e as cognitivas, atreladas ao princípio de que os indivíduos buscam prazer e afastam-se do sofrimento sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. A pesquisa representa um contributo para o acervo da Universidade e de outros centros de pesquisa sobre comportamentos e acções nas organizações.

2. Metodologia de investigação

A Candidata utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

3. Apresentação do trabalho

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz dos princípios orientadores emanados pelo Conselho Científico d'A POLITECNICA em Agosto de 2016, ainda em vigor.

4. Sintaxe e considerações finais

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe e/ou semânticas. Do acompanhamento feito, constatei que a Candidata demonstrou um assimilável interesse ao longo da pesquisa, participação e motivação, tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo da Revisão de Pares, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, Março de 2022

Lic. Juvêncio Naife

RESUMO

A pesquisa subordina-se ao título “Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação: Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-18). As hipóteses antecipatórias da resposta ao problema são: H_0 : Não há correlação entre carreiras e motivação; H_1 : Há correlação entre carreiras e motivação. Estas induziram aos seguintes objectivos: Caracterizar as metodologias usadas pela DNGERHE (MAEFP), de 2015 a 2018, para as promoções e progressões nas carreiras; Identificar o nível de satisfação dos funcionários da mesma unidade empírica, entre 2015 e 2018, em relação à gestão de carreiras; e, Correlacionar a carreira e a motivação dos funcionários da mesma unidade empírica, entre 2015 e 2018. As variáveis do tema, nomeadamente: carreiras e motivação no trabalho, não são actuais, todavia permanecem relevantes. O conceito de carreira surgiu junto com a revolução industrial e os sistemas capitalistas, entendido como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. Pode-se observar nessa visão, um entendimento de carreira como trajectória linear ascendente onde o desenvolvimento do indivíduo está vinculado à organização, enquanto motivação sempre foi uma das preocupações das organizações desde as indústrias têxteis até ao presente. Do ponto de vista da metodologia seguiu-se uma estratégia quali-quantitativa baseada no estudo de caso. Assim, os dados foram recolhidos por questionário e analisados por métodos estatísticos. O trabalho concluiu que, no seio dos funcionários da DNGERHE (MAEFP), de 2015 a 2018, há correlação entre a carreira e motivação laboral, daí rejeitar-se a Hipótese Nula (H_0): Não há correlação entre carreiras e motivação e valida-se a Hipótese Alternativa (H_1): Há correlação entre carreiras e motivação. As contribuições do trabalho são a valorização das carreiras enquanto factor motivacional, a competitividade no sector público e a melhoria dos serviços públicos.

Palavras-chave: Carreira, Motivação, Correlação.

ABSTRACT

The research is under the title “Analysis of the Correlation between Career and Motivation: Case of the National Directorate for Strategic Management of State Human Resources of the Ministry of State Administration and Public Service (2015-18). The anticipatory hypotheses of the answer to the problem are: H_0 : There is no correlation between careers and motivation; H_1 : There is a correlation between careers and motivation. These led to the following objectives: Classify the methodologies used for promotions and career advancement; Identify the level of employee satisfaction in relation to career management; Correlate career and employee motivation. The theme variables, namely: careers and work motivation, are not current, but they remain relevant. The concept of career emerged along with the industrial revolution and capitalist systems, understood as “a craft, a profession that presents stages, a progression”. It can be observed in this view, an understanding of career as a linear upward trajectory where the individual's development is linked to the organization, while motivation has always been one of the concerns of organizations from the textile industries to the present day. From the methodology point of view, a qualitative strategy based on the case study was followed. Thus, data were collected by questionnaire and the interview and data analyzed by statistical methods. The study concluded that there is a correlation between career and work motivation, hence rejecting the Null Hypothesis (H_0): There is no correlation between careers and motivation and the Alternative Hypothesis (H_1) is validated: There is a correlation between careers and motivation. The work's contributions are the enhancement of careers as a motivating factor, competitiveness in the public sector and the improvement of public services.

Keywords: Career, Motivation, correlation.

ÍNDICE

Declaração de autoria.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Parecer do Supervisor	vi
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
Acrónimos e Siglas	ix
Gráficos.....	xii
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Delimitação do tema.....	1
1.2. Problemática.....	2
1.3. Hipótese.....	3
1.4. Objectivos.....	3
1.4.1. <i>Objectivo geral</i>	3
1.4.2. <i>Objectivos específicos</i>	3
1.5. Justificativa.....	3
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Marco conceptual	5
2.1.2. Promoção	5
2.1.3. Motivação	6
2.1.4. Gestão de carreiras profissionais.....	7
2.2. Desenvolvimento Circunstancial, Descritivo e Detalhado do Fenómeno em Estudo.....	8
2.2.1 <i>Retrospectiva histórica de promoções e progressões em Moçambique</i>	8
2.2.1.1 <i>O sistema de carreiras no período a pós-independência de Moçambique até 1997</i>	8
2.2.1.2 <i>Sistema de carreiras em Moçambique no período de 1998 a 2009</i>	10
2.2.1.3. <i>Sistema de carreiras em Moçambique no período 2009 até ao presente (ano 2022)</i>	11
2.2.2 <i>Motivação na função pública moçambicana</i>	12
2.2.2.1 <i>Influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários</i>	12
2.2.2.2. <i>Motivação intrínseca e extrínseca</i>	13

2.2.2.3. Promoções e progressões como factor motivador	16
2.3. Marco Teórico	17
2.3.1. Teoria contingencial de Victor Vroom	17
i. Contributo da Teoria contingencial de Victor Vroom para o trabalho	19
2.3.2. Teoria da equidade de Adams	19
i. Contributo da teoria de equidade	20
2.3.3. Complementaridade entre as teorias	20
2.3.4 Gestão de promoções e progressões	20
2.3.5 Gestão de carreiras profissionais	20
2.3.6. Estrutura das carreiras profissionais	21
2.3.7. Modalidade de promoções	23
2.3.4. Planos de carreiras	23
2.4 Marco referencial	25
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	28
3.1. População e amostra	28
3.2 Técnicas de recolha de dados	29
3.3 Técnicas de análise de dados	30
CAPITULO 4: RESULTADOS	31
4.1 Caso	31
4.2 Análise e interpretação dos resultados	32
CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO DE RESULTADOS	41
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	41
6.1. Recomendações	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ACRÓNIMOS E SIGLAS

AP	Administração Pública
BR	Boletim da República
CIRESP	Comissão Interministerial da Reforma Estratégica do Sector Público
EGFE	Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
MAE	Ministério da Administração Estatal
RH	Recursos Humanos
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
SCR	Sistema de Carreiras e Remunerações
SNE	Sistema Nacional de Ensino
TCL	Trabalho de Conclusão de Licenciatura
UTRESP	Unidade Técnica da Reforma Estratégica do Sector Público

GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos funcionários por sexo	33
Gráfico 2	Distribuição etária dos funcionários	33
Gráfico 3	Vínculo laboral	34
Gráfico 4	Distribuição dos funcionários pelos regimes de carreiras	35
Gráfico 5	Existência de critérios para promoções e progressões	35
Gráfico 6	Contributo dos instrumentos normativos nas promoções e progressões	36
Gráfico 7	Promoções e progressões na motivação dos funcionários	37
Gráfico 8	Funcionários que já se beneficiaram de uma promoção e/ou progressão	37
Gráfico 9	Influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários	38
Gráfico 10	Benefícios das promoções e progressões para os funcionários	39
Gráfico 11	Satisfação dos funcionários com o processo das promoções e progressões	39
Gráfico 12	Problemas que afectam as promoções e progressões	40

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Esta secção apresenta os elementos que irão estruturar a pesquisa a desenvolver, nomeadamente a pergunta a investigar, as hipóteses, a justificação da escolha do tema e os objectivos. O tema do presente trabalho intitula-se “Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação: Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-18)” e visa analisar a correlação entre a carreira e a motivação.

A motivação do estudo circunscreve-se na constatação à verificação da correlação entre as carreiras profissionais e a motivação como aflora Teixeira (2005:86) apontando que:

A carreira afecta drasticamente a motivação humana, influenciando directamente nos resultados e objectivos organizacionais. Assim, as carreiras tem que ser administradas de forma eficaz, e para isso deve ser posto em prática gerando assim uma oportunidade de crescimento tanto para a organização quanto para o colaborador que percebe este estímulo para desenvolver-se e aperfeiçoar-se cada vez mais.

A gestão de carreiras no sector público moçambicano é regulado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Novembro que cria o Sistema Nacional de Carreiras e Remunerações.

Num contexto em que os funcionários públicos são considerados comodistas no desempenho das suas funções devido à estabilidade nas carreiras, associado inflexibilidade do aparelho do Estado na promoção e progressão dos funcionários, procurar compreender a correlação existente entre carreiras e motivação se consubstancia um estudo de grande valia, quer para a função pública, quanto para a academia e a sociedade no geral.

1.1. Delimitação do tema

O tema encontra-se delimitado a uma instituição de direito público – a Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal – MAEFP, entre 2015 a 2018.

A escolha desta instituição como unidade empírica do estudo deveu-se ao facto de a mesma possuir um número considerável de funcionários, podendo desta forma se poder obter uma representatividade razoável da amostra. O MAEFP, como unidade empírica de análise, tem a sua justificativa primordial no facto de ser a entidade central de direito na gestão de recursos humanos,

isto é, o órgão central responsável pela gestão de recursos humanos do Estado, cabendo no leque das suas atribuições e competências as matérias referentes a promoções progressões dos funcionários do Estado.

1.2. Problemática

Num contexto organizacional em constante evolução com mudanças rápidas e vertiginosas, com espírito de competitividade muito elevada, ter recursos humanos qualificados, é uma tarefa que exige dos gestores um acompanhamento célere destes, motivando-os através de várias formas, como por exemplo por meio de promoções, progressões nas carreiras. Porém, a motivação dos funcionários não provém de um único factor, ela brota de vários.

As teorias motivacionais: Comportamentais e cognitivas, ambas fundam-se no princípio de que os indivíduos buscam prazer e afastam-se do sofrimento sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno, ao sentir desconforto surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida, (Tavah, 2008).

É a busca dessa sensação que os motiva, conduzindo-os a certos comportamentos ou acções.

Assim, as teorias motivacionais advogam que as necessidades internas das pessoas geram motivação, que lhes impele a certas acções, tal é o caso do crescimento e desenvolvimento profissional, por meio de promoções e progressões.

A necessidade de crescer profissionalmente gera motivação nos funcionários públicos, cria neles um espírito de competitividade e gera desenvolvimento organizacional. Paralelamente o Estado Moçambicano reconhece a importância da evolução dos funcionários do Estado na carreira como se pode ver no preâmbulo do Decreto nº 54/2009, de 8 de Março.

Havendo necessidade de assegurar a materialização dos objectivos do Estado orientado para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos através das promoções e progressões quer vertical, quer horizontal é aprovado o Decreto nº 55/2009, de 8 de Março, que aprova o Sistema Nacional de Carreiras e Remunerações.

Contrariamente, é possível denotar disparidades entre as teorias, a vontade política governamental e a realidade dos funcionários públicos que levam muitos anos no mesmo escalão e carreiras e caem na desmotivação, gerando uma administração pública apática e violando de certa forma as predisposições legais.

Mediante o exposto na secção anterior coloca-se a seguinte questão como pergunta de partida: *Qual é a correlação entre a carreira e a motivação?*

1.3. Hipótese

As hipóteses que se antecipam são as seguintes:

H₀: Não há correlação entre evolução na carreira profissional e motivação laboral

H₁: Existe correlação entre a evolução na carreira e motivação laboral.

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

- Analisar a correlação entre a carreira e a motivação.

1.4.2. Objectivos específicos

- Caracterizar as metodologias usadas pela DNGERHE (MAEFP), de 2015 a 2018, para as promoções e progressões nas carreiras;
- Identificar o nível de satisfação dos funcionários da mesma unidade empírica, entre 2015 e 2018, em relação à gestão de carreiras; e,
- Correlacionar a carreira e a motivação dos funcionários da mesma unidade empírica, entre 2015 e 2018.

1.5. Justificativa

Num contexto em que a temática da motivação tem se revelado de importância indiscutível para a vida da organização, principalmente no período compreendido entre os anos 2015 e 2018 (período em que a estudante começou a nutrir os conteúdos programáticos dos *currícula* do curso – que despertou o interesse em aprofundar o seu saber em gestão de pessoas), falar da correlação

entre esta e as carreiras promocionais reveste-se de grande importância. O tema é ainda importante uma vez que há sempre uma relação positiva entre as carreiras e a motivação. Os Profissionais insatisfeitos com a sua carreira, por exemplo, tendem a desmotivar-se e consequentemente há queda na produtividade e isso reflecte directamente na performance profissional dos funcionários.

Os funcionários conhecendo a perspectiva de progressão e quais são os passos para chegar aos próximos degraus na organização, ele saberá que, com esforço e dedicação, poderá obter melhores resultados para si e para os seus empregadores. O resultado imediato é o aumento da produtividade do funcionário, que terá metas e objectivos a alcançar. Dessa forma, além de motivar o funcionário, o plano de carreira contribui para o desenvolvimento da empresa, que conta com profissionais mais engajados, em busca de seu espaço (Teixeira, 2005).

A carreira profissional tem-se caracterizado como um dos elementos importantes que os trabalhadores buscam nos seus empregos a para além de salários e outros benefícios. Assim, o crescimento e desenvolvimento na carreira assume-se como um factor na motivação, fazendo com que o funcionário aja em direcção a concretização das suas necessidade, uma das quais que é crescer na carreira.

Com a realização desta pesquisa espera-se que a mesma contribua para a ciência com mais uma produção literária, sobre um tema que não é tão novo, mas que sempre vai se metamorfoseando e revestindo-se de importância sempre actual.

Para a sociedade o estudo contribuirá com a mudança de abordagem dos gestores de RH em matéria de promoções e progressões o que proporcionará ao Estado funcionários motivados e consequentemente prestadores de serviços de qualidade aos cidadãos.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marco conceptual

No presente marco, as palavras-chave são definidas e contextualizadas ao tema em estudo.

2.1.1. Carreira

Souza *et al.* (2005) define carreira como “uma sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”.

Carreira refere-se ao caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que alguém pode seguir, envolve atitudes e comportamentos direccionados para um fim de crescimento profissional (Dutra, 2002).

Por seu turno, Zavaglia (2006) define carreira como sendo sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que reflectem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

A partir dos conceitos dados e para efeito deste trabalho entendemos carreira como o conjunto das etapas que um profissional vai alcançando durante o período da vigência laboral com o seu empregador, sujeito a direitos e obrigações.

2.1.2. Promoção

Segundo Montana (2009) promoção é a mudança de empregados de um cargo de nível mais baixo para outro nível mais alto.

Porém, para Sousa (2008), a possibilidade de avanço serve como um grande estímulo para um bom desempenho na administração, e as promoções são o modo mais significativo de reconhecer o bom desempenho. Portanto é extremamente necessário que as promoções sejam justas-baseadas no mérito e livres do favoritismo.

Ao abrigo do nº 1 do artigo 36 da Lei nº 10/2017, de 1 de Agosto (EGFAE 2009) promoção é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para o escalão e índice a que corresponde o vencimento imediatamente superior, sendo obrigatório para os funcionários de classe ou categoria inferior da mesma carreira que tenham, pelo menos, três anos de serviço nessa classe ou categoria com a informação de serviço não inferior a regular.

Como conceito de promoção para efeitos de compreensão deste trabalho, as definições legais, constituem as assumidas. Para o EGFAE a promoção tem implicações imediatas no salário, significando a subida a faixa salarial imediatamente seguinte.

2.1.3. Motivação

Segundo Camara *et al.* (1998:73) entendem motivação como:

Estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objectivo resultado dos desejos, necessidade, vontade de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto a organização executando assim o melhor trabalho e relacionamento atingindo os objectivos da melhor maneira possível.

Bergamini e Belardo (1998), definem motivação como sendo a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo; é um processo intrínseco ao indivíduo e leva-o a actuar, a comportar-se de uma determinada maneira em direcção ao mundo exterior.

Chiavenato (2002), olha motivação como toda classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve acções que espera que venham satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus funcionários, induzindo-os a actuar da forma desejada.

Todavia, com base em Chiavenato (2009), o mecanismo por excelência de motivação na Administração Pública burocrática, é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas. Através deste mecanismo, em que o tempo, além dos cursos, a avaliação de desempenho e os exames são essenciais para o desenvolvimento profissional.

Partindo da súmula dos autores entende-se motivação na perspectiva da Ferreira (1996), pois adequa-se melhor ao tema em apreço, porque engloba o alcance dos objectivos para o funcionário e para a organização da melhor forma possível, no contexto laboral.

2.1.4. Gestão de carreiras profissionais

Segundo Tavares, (2008:214):

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

A gestão das carreiras profissionais  contingencial, ou seja, depende do contexto situacional de cada organização: do seu ambiente externo, da cultura e mentalidade preponderante, do estilo de gestão adoptado, de tecnologia utilizada, pela política e directrizes vigentes, da filosofia da administração e sobretudo da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis (Chiavenato, 2009).

Uma vez ingressados na organização, várias acções devem ser levadas a cabo para que estes funcionários se mantenham e coloquem efectiva e crescentemente as suas potencialidades e capacidades ao serviço dos objectivos organizacionais. Sendo assim,  necessário que os mesmos funcionários se sintam recompensados pelo esforço empreendido.

Estas acções envolvem um compromisso permanente entre as necessidades da organização e as expectativas dos funcionários e traduzem-se em formação, mudança, promoção e progressões, (Sousa 2008).

Este autor acrescenta que, para fundamentar as decisões de formação, promoção e remuneração, como factores de motivação do pessoal, é fundamental que a organização disponha, para além do plano de carreiras, de um sistema de avaliação de desempenho, de tal forma que este permita a individualização e especificação daquelas decisões.

Uma outra abordagem de gestão de carreiras, é trazido por Tavares, (2008:217) e considera que:

A sequência evolutiva das experiências profissionais que constituem a carreira de um indivíduo, ocorre mediante as suas escolhas conscientes. Sendo que estas são baseadas nos seus interesses, nas oportunidades e limitações encontradas no decurso da sua vida profissional.

Esta abordagem privilegia a responsabilidade individual do funcionário na realização das suas escolhas, diante das oportunidades que o contexto laboral oferece.

Neste caso, a contraparte organizacional da gestão dos recursos humanos, deve apresentar opções de desenvolvimento de carreira cada vez mais atraentes, para que possa angariar as escolhas dos profissionais.

2.2. Desenvolvimento Circunstancial, Descritivo e Detalhado do Fenómeno em Estudo

O presente marco visa descrever, detalhar e contextualizar o fenómeno em estudo, envolvendo variáveis como *carreira* e *motivação*. Tendo as circunstâncias voltadas para o conteúdo local (Moçambique), são contextualizadas nos parágrafos seguintes as leis que se relacionam com as variáveis em estudo, sobre o sistema de carreiras e remunerações, como formas encontradas pelo Governo de Moçambique para a evolução na carreira profissional.

2.2.1 Retrospectiva histórica de promoções e progressões em Moçambique

Tomando como base a aprovação de instrumentos legais que regem o Sistema de Carreiras e Remunerações (SCR), o processo de gestão de promoções e progressões pode ser dividido em três períodos nomeadamente: o período desde a independência até 1997; o período de 1998 a 2009 e o período de 2009 até ao presente.

2.2.1.1 O sistema de carreiras no período a pós-independência de Moçambique até 1997

Moçambique herdou um conjunto de práticas administrativas coloniais que não eram as

adequadas para um país africano recém-independente. A partida de funcionários civis e técnicos de origem portuguesa após a independência dificultou a necessária transformação da administração colonial, que não procurou responder às necessidades de educação e formação da população local para actividades administrativas e técnicas (Soiri, 1991:5).

As carências do país eram quase generalizadas e o sector de recursos humanos, concretamente, o de desenvolvimento de carreiras profissionais no aparelho do Estado não constituiu excepção (*Ibid*).

A ocupação e o desenvolvimento na carreira eram condicionados pelas antigas leis do regime colonial associado à fraca capacidade dos órgãos então vigentes em criar normas que regulamentassem o desenvolvimento na carreira profissional.

Importa salientar que, neste período, o acesso e desenvolvimento nas carreiras profissionais estavam intimamente ligados à experiência na luta armada de libertação e na ligação com o partido único como aponta, Levieque (2011:35): “No Estado o poder era centralizado e centralizador, caracterizado por forte submissão da sociedade ao Estado e ao partido. Aqui os cargos na administração pública eram providos por exclusiva vontade e confiança política partidária dos titulares dos cargos políticos”.

Este facto pode estar associado às necessidades do país na altura, uma vez que carecia de tudo e de regulamentação de tudo, desvinculando-se das antigas normas e objectivos virados para a colónia. Para o país, o grande problema estava na fonte (onde encontrar) desses quadros e não tanto no seu desenvolvimento já no quadro, uma vez que o país tinha poucas pessoas formadas.

Em termos de instrumentos legais que regem as promoções e progressões, o período é marcado pela aprovação do *Decreto n° 14/87, de 20 de Maio*, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), não contendo matéria de vulto, sobre promoções e progressos.

O Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, para além de fixar normas de gestão de pessoal na função pública, institucionalizou o princípio de carreiras profissionais no aparelho do Estado e definiu que o vencimento das diversas categorias e funções obedecerá à complexidade do trabalho realizado e o seu valor será idêntico para trabalho igual.

Um outro marco legal é aprovação do *Decreto n° 40/92, de 25 de Novembro*, que cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho do Estado. Como o *Decreto n° 14/87*, também não continha uma incidência contundente para as promoções e progressões, pois nas suas áreas contemplava apenas áreas: de planificação e controlo, de recrutamento e selecção, de legislação de pessoal e política salarial. Trata-se concretamente de um período muito pobre no tocante à regulamentação e implementação de promoções e progressões.

2.2.1.2 Sistema de carreiras em Moçambique no período de 1998 a 2009

Apesar de ter-se alterado o rumo do país com a aprovação da Constituição de 1990, do *Decreto n° 14/87, de 20 de Maio*, que cria o EGFE e *Decreto n° 40/92, de 25 de Novembro*, que cria o SNGRH, no âmbito da gestão de promoção e progressões, o país continuou decadente e longe das expectativas.

O processo de gestão de promoções e progressões constituiu uma matéria bastante esquecida no período anterior a este. Como vimos enquanto EGFE fixava a gestão do pessoal da função pública, o *Decreto n° 40/92, de 25 de Novembro*, objectivava a eliminação da proliferação de denominações de categorias e funções no Estado e providencia a sua uniformização e racionalização. Entretanto, manteve-se as principais inadequações constatadas sobre as carreiras profissionais criadas pelo Estatuto Geral dos funcionários do Estado, nomeadamente quanto à evolução profissional do funcionário obrigar à obtenção de nível superior, o não reconhecimento, em termos remuneratório, do mérito, experiência e desempenho dos funcionários e a própria tabela salarial única (BR:1998).

Face a estas incongruências, em 1998 é aprovado o *Decreto n° 64/98, de 3 de Dezembro*, que estabelece os princípios e regras de organização e estruturação do Sistema de carreiras e Remunerações (SCR) aplicáveis nos funcionários do Estado.

Este decreto marca um salto e uma virada no tocante a gestão de carreiras e remunerações (promoções e progressões). Pela primeira vez o país conheceu um instrumento que dedica uma parte ao desenvolvimento na carreira profissional.

O capítulo III do *Decreto n° 64/98, de 3 de Dezembro*, tem como a epígrafe: Ingresso e Desenvolvimento Profissional.

O Desenvolvimento profissional é entendido como conjunto de características e conhecimento que uma pessoa tem e deseja melhorar, para que consiga evoluir na carreira e também na sua vida pessoal. Para decreto supracitado, entende-se o desenvolvimento profissional como um processo que se opera por meio de promoção e progressões.

À luz do *nº 1 do artigo 10 do Decreto nº 64/98*, de 3 de Dezembro, promoção é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para escalão e índice a que corresponda vencimento imediatamente superior.

As condições prescritas para dar lugar a promoção de um funcionário estão previstas no número 2 e seguintes.

O *número 1 do Artigo 11* prescreve que progressão faz-se por mudanças de escalão dentro da respectiva faixa salarial. E o *nº 2* do mesmo artigo estabelece as condições aplicáveis para proceder-se uma progressão.

Este decreto fixa as condições de desenvolvimento de carreiras e as garantias de promoções bem como a tabela de carreiras profissionais aplicáveis para o pessoal do aparelho do Estado, tendo vigorado até 2009.

2.2.1.3. Sistema de carreiras em Moçambique no período 2009 até ao presente (ano 2022)

O *Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro* que estabelece o SCR constitui o ponto mais alto do processo de regulamentação do sistema de carreiras e remunerações no qual se enquadram as promoções e progressões como formas pelos quais se dá a evolução na carreira profissional.

Em 2009 é aprovado o *Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro* objectivando adequar o *Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro*, à realidade então vigente, como se pode ler no próprio decreto o seguinte: “A implementação do Sistema de Carreiras e Remuneração, resultante da aprovação da Política Salarial e da integração, no Sistema, da função de Secretário Permanente de Ministério, impõem a necessidade de rever o Sistema de Carreiras e Remuneração, aprovado pelo *Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro*, adequando-o e ajustando-o às transformações e aos desafios da implementação da Reforma do Sector Público”.

Como se pode compreender o *Decreto n° 54/2009, de 8 de Setembro*, não faz mudanças bem de grande vulto relativamente às do *Decreto n° 64/98, de 3 de Dezembro*, apenas faz umas adequações e ajustes visando tornar o SCR flexível e contemporâneo.

Embora não de forma esgotada, terminada a abordagem sobre a gestão de carreiras profissionais nesta pesquisa, um outro assunto estritamente relacionado com o trabalho concretamente motivação na função pública, será discutido no próximo capítulo.

2.2.2 Motivação na função pública moçambicana

2.2.2.1 Influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários

O processo de mudanças que vem acontecendo no mundo contemporâneo alcança, inevitavelmente o sector público. A busca de uma nova gestão pública, que procure prestar serviços ao cidadão com qualidade e eficiência tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro das organizações públicas apresenta-se como estratégico. O conhecimento é gerado, processado e comunicado a grande velocidade, o que leva a sociedade a assumir novas posturas (Cavalcati, 2009:96).

No entanto, para enfrentar os desafios as instituições públicas terão que pensar mais nas pessoas e sobretudo, preocupar-se mais em criar estímulos que motivem os funcionários para alcançarem tanto os objectivos da organização quanto os objectivos pessoais, porque não adianta obter lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano.

Bruce (2006:162), explica que "a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho."

A adopção de uma administração pública focada na qualidade requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento.

De acordo com Montana (2009), os funcionários públicos têm cargos efectivos, porém, por vezes, suas atitudes e actos baixam a produtividade no seu sector de actividade. No entanto o

comodismo na actuação dos serviços públicos, a falta de responsabilidade, levam a esses servidores públicos a um comportamento criticado pela população.

O funcionário público deve servir os cidadãos transformando relações em obrigações éticas. Muitas vezes o funcionário público é visto como um mau profissional pela população. Todavia, este pode ser o resultado da insatisfação do servidor quanto aos problemas da organização de um modo geral. Uma administração aberta é uma opção onde todos entendem onde a instituição deseja chegar adoptando metas pessoais e organizacionais, como defende Christy (2006:20), “as regras do jogo são claras e os superiores são líderes que inspiram e não chefes que só cobram”.

Este trabalho procura dar ênfase à motivação pessoal e profissional no ambiente de trabalho e sua interferência no atendimento e relacionamento dentro da AP. A instituição pública precisa de pessoas que agregam valor ao que fazem e tenham desempenho na realização do trabalho, mostrando que para ela é importante também a satisfação do cidadão relativamente aos serviços públicos prestados, pois é um ponto-chave para uma maior produtividade.

2.2.2.2. *Motivação intrínseca e extrínseca*

"A diferença entre estes dois tipos de factores reside no facto de que a motivação intrínseca refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos da pessoa, enquanto a motivação extrínseca refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição" (Chiavenato 1997:452).

Na óptica de Texeira (2005:239), "os factores pessoais são todos aqueles em que alguém é impulsionado a um objectivo sem saber exactamente porquê". Neste caso a pessoa avalia algo como motivante simplesmente por que é importante para ela, é um valor pessoal que não há palavras que discriminem precisamente tal energia.

Os factores ambientais são todos aqueles que auxiliam alguém a ser impulsionado a uma meta através de algo claro, objectivo, como por exemplo, elogio, recompensa, vivenciar experiências em um ambiente agradável para a pessoa, etc. Neste caso, o factor ambiental auxilia a sustentar a motivação inicial em realizar uma tarefa. (*Ibid*).

Bergamini (1997:153) vai mais longe, e diz que:

É falso dizer, que a motivação extrínseca é fruto da acção do ambiente e a intrínseca à da pessoa, porque, como se sabe, a motivação é sempre fruto de uma interacção entre a pessoa e o ambiente. Importante também é observar que os dois tipos de motivação podem aparecer misturados, sendo que na acção encontra-se a motivação intrínseca e extrínseca.

Garcia (1999:213), sustenta que motivação é um processo interno muito mais duradouro que um simples estado de espírito. Este pensamento nos conduz a um entendimento de que a motivação é sempre intrínseca à pessoa, podendo as suas causas serem intrínsecas, extrínsecas ou de ambos.

As pessoas que são verdadeiramente motivadas, quando estão diante de um problema não desanimam, elas encaram os problemas como um desafio a ser superado como se fosse mais um degrau que as levará ao êxito. Os estímulos, ou os factores extrínsecos, podem ajudar uma pessoa a alterar o estado de espírito, mas a motivação dependerá essencialmente dos motivos intrínsecos dela, principalmente dos significados que atribui às coisas que a cerca (Senge, 1995).

Bergamini (1997:134) sustenta que "o significado que cada um atribui àquilo que faz é o que determina a motivação. Cada um de nós possui um referencial e será isso que realmente dará sentido". É por isso que muitas vezes o estímulo externo não provoca a motivação duradoura, pois poderá estar muito distante dos significados, dos valores e dos anseios que o indivíduo possui dentro de si.

Assim, os factores intrínsecos são determinantes para a motivação do indivíduo, pois estes são muito convergentes com os anseios, o carácter, os valores e as interpretações do mundo que cada um faz na sua existência, por seu turno os factores extrínsecos funcionam como catalisador da motivação podendo ser aproximado ou distante dos significados, anseios e valores que o indivíduo possui.

Note-se que o factor extrínseco nutre o desempenho a curto prazo, ele estimula as acções, mas pode inibir o indivíduo de buscar dentro de si os motivos que o movimentarão na direcção do sucesso. É por isso que em muitas empresas o salário e as recompensas materiais duram pouco tempo, pois nutrirão comportamentos pró-activos no curto espaço.

Garcia (1999), afirma que as pessoas não precisam estar motivadas de fora para dentro para realizarem uma tarefa que elas acham intrinsecamente interessantes. Sendo assim, fica evidente que a motivação extrínseca será diferente de pessoa a pessoa. O que funciona para um pode não funcionar para outro.

Gil (2003:325), aponta que "a busca por um modelo certo para motivar um colaborador, procurando usar este modelo para outros também, já vem de muito tempo e com as pesquisas e teorias actuais percebe-se a impossibilidade de se motivar alguém."

É preciso compreender que satisfação e factores de motivação não são a mesma coisa. Muitos vivem esperando que o mundo externo os satisfaça e não entendem que a busca pela satisfação é o que gera a motivação, (Gil, 2003).

Com este pensamento, somos conduzidos a ideia de que motivação é a falta de algo importante ou com maior significado para nós, pois esta falta nos conduzirá à acção tendente a conseguir tal algo, ou por outra, estão criados os motivos para desencadearmos uma acção.

A motivação extrínseca é ligada a recompensas materiais, ou seja, salário, benefícios, condições de trabalho etc. Estas recompensas dizem respeito a tudo aquilo que afecta o indivíduo externamente, (Gil, 2003:91).

Neste *item* sobre a motivação intrínseca e extrínseca, entende-se a motivação como uma força motriz interna duradoira que nos conduz a acção, ela é muito subjectiva, uma vez que depende de pessoa para pessoa e é influenciada por vários factores, esta situação torna a motivação como uma das variáveis do comportamento humano difícil de ser estudada, consensualizar é uma variável contingencial.

É por ser uma variável contingencial que a temática motivação se revela original no que tange às formas de abordagem e dos seus problemas sempre eminentes. De acordo com Bergamini (1997), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade.

A motivação dos funcionários depende de uma acção concertada entre os próprios colaboradores como factores principais da motivação intrínsecos e as organizações como responsável pelos factores extrínsecos.

2.2.2.3. Promoções e progressões como factor motivador

Como vimos, na temática sobre desenvolvimento profissional, as promoções representam os mecanismos sobre os quais um funcionário evolui na sua carreira profissional, satisfazendo uma parte das suas expectativas dentro da organização. As promoções e progressões motivam pelos benefícios inerentes à evolução, tais como aumento salarial, crescimento profissional, reconhecimento e possibilidade de acesso à cargos de direcção, chefia e confiança.

A organização é um local de cruzamento de objectivos individuais e organizacionais, isto é, as organizações existem para prosseguir fins previamente estabelecidos, e para tal precisam de pessoas para prosseguir tais fins e as pessoas participam da organização para alcançar os seus objectivos.

Dentre os vários objectivos individuais afigura-se o crescimento profissional. As pessoas precisam crescer desde o seu ingresso e durante o seu período de permanência na organização. Estes objectivos geram expectativas que esperam ser satisfeitas dentro da organização, (Rocha, 1998:81).

A teoria contigencial associa a expectativa à percepção da satisfação. Não basta satisfazer a expectativa de um funcionários, é preciso envolve-lo no processo de motivação.

Cavalcanti (2009), aponta que o envolvimento dos funcionários na sua motivação é ter promoções e progressões planificadas.

No tocante às promoções e progressões, Salgado (2005:75), chama à atenção para o aspecto de rotina e defende que "as necessidades das pessoas são ascendentes, e se motivam mais por aquilo que ainda não alcançaram." Assim, as promoções devem ser flexíveis e contínuas, de modo que o funcionário tenha a consciência de que a evolução actual lhe dá acesso à próxima evolução superior em relação a que está neste momento.

Por seu turno Bergamini (1997:163) sustenta que "as promoções e progressão constituem um factor motivador, na função pública pela representação de crescimento na carreira, como um benefício normalmente plasmada na lei."

No caso Moçambicano, as promoções e progressões revelam se deficientes apesar de registar melhorias em termos legislativos. Constituem causa de problemas nas promoções e progressões, o défice orçamental, a falta de quadros para gerir esse processo, o desconhecimento da lei, normas, processos e procedimentos, (Levieque, 2010).

2.3. Marco Teórico

Dada a natureza das variáveis a analisar, carreira e motivação, o presente trabalho, desenvolve-se à luz de duas teorias, nomeadamente: teoria contingencial de Victor Vroom (2009) e teoria de equidade de Adams (1995).

2.3.1. Teoria contingencial de Victor Vroom

A Teoria Contingencial, com o expoente máximo Victor Vroom (1964) foi desenvolvida por volta da década 1960 com o principal enfoque para a motivação e para produção (Rocha, 1998:73).

Os autores de contingência substituem as tradicionais teorias de Mc Gregor, Maslow, Herzberg baseadas numa estrutura uniforme, hierárquica e universal de necessidades humanas por novas teorias que rejeitam ideias preconcebidas e reconhecem tanto as diferenças individuais quanto as diferentes situações em que as pessoas estão envolvidas (Chiavenato 2003).

Para Bergamini (2006) a ideia central desta teoria é que o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que actuam dentro do indivíduo: objectivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objectivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

No entender de Salgado (2005), desta tese estabelece três factores fundamentais na motivação do indivíduo ao fazer uma escolha nomeadamente:

- A valência, expressa o quanto uma pessoa deseja determinada recompensa, sendo específica para cada empregado e sujeita a variações temporais. Pode ser positiva, o que indica aspiração por determinado resultado, ou negativa, quando revela evasão.
- Expectativa, é a relação percebida sobre a probabilidade de o esforço resultar em um desempenho superior ou na conclusão da tarefa: “Desde que a expectativa é a probabilidade de uma conexão entre o esforço e o desempenho.
- A instrumentalidade, representa o julgamento subjectivo do indivíduo de que o desempenho alcançado será valorizado e recompensado.

Dessa forma, ilustra Salgado (2005) que um indivíduo terá maiores tendências de produzir mais quando acreditar que a maior dedicação e o esforço aplicados resultarão em um elevado desempenho, que avaliado trará recompensas capazes de satisfazer às suas metas pessoais.

A Teoria Contingencial de Vroom prescreve os seguintes pressupostos (Amelsvoort, 1999:178):

- Objectivos pessoais do indivíduo: incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante;
- Relação percebida entre satisfação dos objectivos e alta produtividade: se um operário tem como objectivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais;
- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

O modelo contingencial de Vroom (2009) se baseia em objectivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando o indivíduo procura um resultado intermediário (como produtividade elevada, por exemplo) ele está buscando meios para alcançar um resultado final (como dinheiro, benefícios sociais, apoio de supervisor, promoção ou aceitação do grupo), (Chiavenato, 2003:86).

i. Contributo da Teoria contingencial de Victor Vroom para o trabalho

Rocha (1998) entende que as organizações existem para prosseguir certos fins previamente estabelecidos que para o seu alcance precisam da comparticipação dos funcionários com a sua produtividade. Assim, a Teoria contingencial de Vroom é uma teoria motivacional orientada para a produtividade baseada em três factores, nomeadamente: valência, expectativa e instrumentação.

Neste sentido, a teoria sustenta o trabalho concebendo as promoções e progressões como factor motivador dos funcionários da DNGERHE baseada na valência, expectativa e instrumentação.

2.3.2. *Teoria da equidade de Adams*

A Teoria da Equidade, foi desenvolvida por Adams (1965). É uma das várias teorias sobre motivação que coloca ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De facto, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).

Segundo Adams (1965), as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes.

No caso de a compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, pode mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa (equilibrada com a de outras pessoas), as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço (Ibid.).

A percepção da iniquidade pode verificar-se em várias situações, entre as quais a definição de funções, as promoções, as transferências, os elogios públicos, e obviamente nos salários e outras

compensações monetárias. É fundamental que os gestores não esqueçam que por vezes uma iniquidade sem importância no seu ponto de vista, pode representar uma grande injustiça para aqueles que por ela são directamente afectados.

i. Contributo da teoria de equidade

A teoria de equidade reflecte a justiça comparativa das expectativas dos homens enquanto funcionários da organização. A teoria de equidade compreende as promoções e progressões como um factor de equidade que suscita comparações entre os funcionários e que suscitam motivação ou desmotivação dos funcionários da DNGERHE.

2.3.3. Complementaridade entre as teorias

Estas duas teorias complementam-se na medida em que a teoria de Expectativa de Vroom interpreta a motivação como proveniente da expectativa e recompensas percebidas pelo colaborador. E no trabalho entende-se a gestão das promoções e progressões como factores nos quais os funcionários depositam suas expectativas, gerando motivação em caso da sua satisfação e desmotivação em caso da insatisfação.

A teoria de equidade fixa a imparcialidade e equidade nas expectativas dos funcionários, relevando a igualdade ou superioridade que gera motivação e a inferioridade comparado aos outros gerando desmotivação.

2.3.4. Gestão de promoções e progressões

Na presente etapa, presta-se a atenção ao processo de gestão de promoções e progressões dividido em duas partes, nomeadamente: gestão de carreiras profissionais e a gestão de promoções e progressões em Moçambique.

2.3.4.1 Gestão de carreiras profissionais

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

A gestão das carreiras profissionais é contingencial, ou seja, depende do contexto situacional de cada organização: do seu ambiente externo, da cultura e mentalidade preponderante, do estilo de gestão adotado, de tecnologia utilizada, pela política e directrizes vigentes, da filosofia da administração e sobretudo da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis (Chiavenato 2009:254).

Uma vez ingressados na organização, várias acções devem ser levadas a cabo para que estes funcionários se mantenham e coloquem efectiva e crescentemente as suas potencialidades e capacidades ao serviço dos objectivos organizacionais. Sendo assim, é necessário que os mesmos funcionários se sintam recompensados pelo esforço empreendido. Estas acções envolvem um compromisso permanente entre as necessidades da organização e as expectativas dos funcionários e traduzem-se em formação, mudança, promoção e progressões (Peretti, 1997).

Este autor acrescenta que, para fundamentar as decisões de formação, promoção e remuneração, como factores de motivação do pessoal, é fundamental que a organização disponha, para além do plano de carreiras, de um sistema de avaliação de desempenho, de tal forma que este permita a individualização e especificação daquelas decisões.

Uma outra abordagem de gestão de carreiras, considera que a sequência evolutiva das experiências profissionais que constituem a carreira de um indivíduo, ocorre mediante as suas escolhas conscientes. Sendo que estas são baseadas nos seus interesses, nas oportunidades e limitações encontradas no decurso da sua vida profissional (Milkovich e Boudreau, 2000).

Esta abordagem privilegia a responsabilidade individual do funcionário na realização das suas escolhas, diante das oportunidades que o contexto laboral oferece.

Neste caso, a contraparte organizacional da gestão dos recursos humanos, deve apresentar opções de desenvolvimento de carreira cada vez mais atraentes, para que possa angariar as escolhas dos profissionais.

2.3.4.2. Estrutura das carreiras profissionais

Quanto à estrutura das carreiras, várias opções têm sido apresentadas pela literatura, tais como:

a) Carreiras verticais ou em “I”, - são consideradas as mais comuns e mais tradicionais. Neste modelo, o funcionário inicia a carreira na base piramidal da estrutura, mais larga, como estagiário e vai percorrendo as várias categorias até alcançar o topo, mais afunilado. (Chiavenato, 2003).

b) Carreiras horizontais ou em “zigzag” (Camara, et al, 2001), - normalmente são adoptadas em organizações com cerca de 3 ou 4 níveis hierárquicos. Estas carreiras pressupõem a movimentação lateral do funcionário pelos diversos cargos do mesmo nível hierárquico ou categoria e, só mais tarde e gradualmente é que é promovido a níveis hierárquicos superiores.

c) Carreiras em “Y” (Chiavenato, 2003), - na qual a base da estrutura é um lugar-comum, onde todos começam como estagiários, por exemplo. Porém, em um dado momento, o profissional decide se quer seguir uma carreira gerencial (ser chefe, por exemplo) ou se quer evoluir como técnico ou como especialista”, podendo ganhar igual ou muito mais que gerentes. Mais ainda, nada impede que um profissional na carreira técnica possa assumir um cargo de gerência na organização, sendo, no entanto, necessário que adquira conhecimentos adicionais mais específicos (Chiavenato, 2003:134).

Rocha (1998:521) ensina que, "diante da diversidade de modelos estruturais de carreiras profissionais, afigura-se pertinente salientar que a adopção de uma ou de outra opção de estrutura de carreiras deverá ser o mais contingencial possível." Ou seja, qualquer opção deverá considerar todas as especificidades organizacionais em termos de capacidade de gestão, recursos disponíveis para recompensar os diversos níveis ou categorias profissionais criados, etc.

Neste contexto, a importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras pode-se explicar à luz de alguns autores da literatura. Por exemplo, Bergamini (1997) defende que a criação e desenvolvimento de planos de carreiras e formação para os colaboradores, tem um impacto directo na sua satisfação e, conseqüentemente, nos níveis de produtividade.

No entanto, uma vez definido o Sistema de carreiras a vigorar na organização, segue-se a respectiva operacionalização de acordo com o modelo que a administração achar mais ajustado às circunstâncias prevaletentes (Bergamini, 1997).

Assim, quanto à operacionalização, importa salientar que a principal razão de ser das carreiras profissionais está na previsão da mobilidade dos funcionários das organizações pelas diferentes categorias, através de promoções ou progressões.

2.3.4.3. Modalidade de promoções

Neste sentido, a seguir descreve-se duas alternativas de mobilidade que podem ser implementadas de acordo com a política de promoção de cada organização. Trata-se da “promoção caso a caso” e da “promoção organizada” (Peretti 1997).

□ Na “promoção caso a caso”, - a questão da promoção só se coloca quando existe um posto a prover. A administração procura, com o responsável do pessoal, um assalariado do nível inferior com as aptidões exigidas para o ocupar o cargo.

□ A “promoção organizada” assenta numa gestão previsional do emprego e num sistema de avaliação do desempenho do pessoal. Necessita de previsões cuidadas, uma preparação minuciosa e um estudo das repercussões da promoção a ser operada.

Neste caso, acredita-se que o previsto, organizado e sistemático é mais vantajoso do que o ocasional e imprevisto. Dai, revela-se mais vantajosa a “promoção organizada” do que a “promoção caso a caso”, mais dispendiosa porque tudo se faz às pressas e na ausência de instrumentos de avaliação apropriados (Peretti, 1997).

2.3.4.4. Planos de carreiras

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

As acções desta natureza visam aumentar a consciência do funcionário sobre as carreiras, através de várias técnicas educacionais tais como conferências, memorandos, ou outros documentos afins. Em caso de insuficiência de recursos humanos para orientar programas educacionais dentro da organização, justifica-se o recurso aos programas públicos das faculdades ou aos consultores locais especializados nesta matéria.

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

Deste modo, a carreira corresponde a uma sequência de promoções no contexto do trabalho, ao longo da actividade profissional do indivíduo, sem que se torne necessário a sua permanência numa só organização.

O progresso da carreira do indivíduo pode ser medido através de três dimensões, correspondentes a três possíveis movimentos numa organização (Werther & Davis, 1983).

□ Movimentos verticais: As organizações, de uma forma geral, mantêm um tipo de hierarquia através da qual o indivíduo pode avaliar o seu progresso na carreira. O sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico a que o indivíduo aspira.

□ Movimentos Horizontais: os indivíduos se movem na carreira, verificam-se alterações no conteúdo do seu trabalho e na forma como o realizam. Tal desenvolvimento pode ser o resultado do seu próprio esforço, de formação específica ou de oportunidades que surgem no seio da organização;

□ Movimentos Internos: obtenção de influência e poder, o sucesso da carreira do indivíduo diz respeito ao poder informal que detêm no interior da organização. Ou seja, a sua pertença ao núcleo de influência e de poder na organização. Esta pertença encontra-se muitas vezes associada aos movimentos verticais, apesar de poder ser alcançada independentemente.

Para Garcia (1999) o conceito de “desenvolvimento” tem uma conotação de evolução e continuidade que parece superar a tradicional justa-posição entre formação inicial e aperfeiçoamento dos profissionais.

2.4 Marco referencial

O presente marco visa referenciar autores que prestaram seu contributo no tema em estudo, baseados em diferentes métodos e realidades empíricas, em diferentes contextos.

O contributo de Vroom, através da sua teoria contingencial, desenvolvida por volta da década 1960 teve o principal enfoque para a motivação das pessoas e, como consequência, o aumento da produção, de acordo com Rocha, (1998:73).

Mc Gregor, Maslow e Herzberg são alguns autores clássicos que prestaram contributo na matéria antes da teoria de contingência, cujas teorias eram baseadas numa estrutura uniforme, hierárquica e universal de necessidades humanas por novas teorias que rejeitam ideias pré-concebidas e reconhecem tanto as diferenças individuais quanto as diferentes situações em que as pessoas estão envolvidas, (Chiavenato 2003).

O contributo de Bergamini (2006), foi de que a ideia central da teoria contingencial é ter provado a tese segundo a qual o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que actuam dentro do indivíduo: objectivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objectivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Salgado (2005), atrelado à tese anteriormente apresentada, prestou seu contributo à mesma tese ao estabelecer três factores fundamentais na motivação do indivíduo ao fazer uma escolha nomeadamente:

- A *valência*, expressa o quanto uma pessoa deseja determinada recompensa, sendo específica para cada empregado e sujeita a variações temporais. Pode ser positiva, o que indica aspiração por determinado resultado, ou negativa, quando revela evasão.
- A *Expectativa*, é a relação percebida sobre a probabilidade de o esforço resultar em um desempenho superior ou na conclusão da tarefa: “Desde que a expectativa é a probabilidade de uma conexão entre o esforço e o desempenho.

- *A instrumentalidade*, representa o julgamento subjectivo do indivíduo de que o desempenho alcançado será valorizado e recompensado.

Este autor defende, assim, a tese de que um indivíduo terá maiores tendências de produzir mais quando acreditar que a maior dedicação e o esforço aplicados resultarão num elevado desempenho, que avaliado trará recompensas capazes de satisfazer às suas metas pessoais.

A Teoria Contingencial de Vroom prescreve os seguintes pressupostos (Amelsvoort, 1999:178):

- Objectivos pessoais do indivíduo: incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante;
- Relação percebida entre satisfação dos objectivos e alta produtividade: se um operário tem como objectivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais;
- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

O modelo contingencial de Vroom (2009), se baseia em objectivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando o individuo procura um resultado intermediário (como produtividade elevada, por exemplo) ele está buscando meios para alcançar um resultado final (como dinheiro, benefícios sociais, apoio de supervisor, promoção ou aceitação do grupo), (Chiavenato, 2003:86).

Adams (1965), prestou seu contributo no nosso tema por ter provado que as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes.

O autor provou que, no caso de a compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, pode mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa (equilibrada com a de outras pessoas), as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço (Ibid.).

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

A pesquisa baseou-se nos métodos monográficos e hipotético dedutivo, que segundo Lakatos e Marconi (1992:83), o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. Assim com este método o estudo procurou analisar a correlação entre as carreiras e motivação.

Ao passo que o método Hipotético-Dedutivo, para Popper (1977) citado por (Gil, 2008:12), traduz a ideia de que para a explicação de um problema devem se formular hipóteses, deduzem-se consequências que devem ser testadas ou falseadas. Segundo Carvalho (2009:87), consistiu no levantamento de hipótese a ser falseada ou comprovada pela pesquisa.

A pesquisa quanto à natureza foi aplicada e quanto à forma de abordagem foi mista (quali-quantitativa) e no tocante aos objectivos a mesma vai ser exploratória.

3.1. População e amostra

A população desta pesquisa ou universo foi composto por funcionários da Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do MAEFP. Amostra é o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (Gil, 2008).

A Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do MAEFP possui uma população de 87 funcionários.

No estudo optou-se por amostras não probabilísticas, as que na visão de Lakatos & Marconi (2003), usam a forma intencional de selecção.

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

Onde: n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhida, expresso em número de desvio-padrão

p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e² = Erro máximo permitido

Assim sendo, consideram-se os 87 funcionários como sendo o nosso universo, e presume-se que esse número equivale a 50%, deseja-se um nível de confiança de 95% o que nos dará um desvio-padrão de 1.96, e tolera-se um erro de até 5%.

Então,

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 87}{0,05^2(87-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \Leftrightarrow = \frac{83,56}{1,1754} \Leftrightarrow n \approx 71$$

Neste sentido, a amostra é constituída por 87 funcionários seleccionados de forma intencional como forma de garantir a fiabilidade dos resultados. A amostra absorve 81,2% do universo e é, portanto, considerada representativa e grande ($n > 30$).

Portanto, conclui-se que, do universo, foi definida através de técnicas não probabilísticas, concretamente amostragem por acessibilidade uma amostra de 71 funcionários, o equivalente a 81,2% do universo.

3.2 Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados foram utilizados como instrumentos: questionário, levantamento bibliográfico e documental.

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de colecta de dados secundários, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (Cervo & Bervian, 2002: 312). Esta, constituiu a principal técnica de colecta de dados e consistiu na revisão da bibliografia inerente ao tema.

A pesquisa documental, segundo Gil (1999: 79), é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objectos da pesquisa. A pesquisadora auxiliou-se de documentos institucionais referentes à gestão de RH.

O questionário, como dados primários obtidos, segundo Carvalho (2009:48), é um “meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ela pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. Esta técnica foi consubstanciada por uma grelha de perguntas que foram respondidas por escrito pelos funcionários do DNGERHE.

3.3 Técnicas de análise de dados

Os dados foram analisados com base em métodos estatísticos suportados pelo aplicativo informático denominado Microsoft Excel, versão 2013.

CAPITULO 4: RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados da pesquisa realizada na Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Ministério de Administração Estatal e Função Pública com os respectivos funcionários antecedidos de uma breve descrição do campo de estudo.

4.1 Caso

O estudo foi realizado na Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, uma unidade orgânica do Ministério de Administração Estatal e Função Pública.

No que concerne às funções a Resolução nº 2/2015, de 24 de Julho fixa como funções que orienta as actividades da DNGERHE as seguintes:

1. São funções da Direcção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado:

a) No domínio da gestão estratégica de recursos humanos:

i. Propor e pronunciar-se sobre projectos de actos normativos, políticas e estratégias no âmbito da gestão dos recursos humanos do Estado;

ii. Monitorar a gestão de recursos humanos, do sistema de carreiras e Remunerações e do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública;

iii. Gerir o sistema de formação em administração pública;

iv. Controlar a implementação das políticas relativas à assistência e à previdência social dos servidores do Estado;

v. Propor e emitir pareceres sobre a criação ou extinção de carreiras, funções e qualificadores profissionais;

vi. Pronunciar-se sobre os processos relativos à fixação de vencimentos excepcionais dos funcionários.

vii. Monitorar a observância dos direitos e deveres dos funcionários e agentes do Estado;

viii. Realizar outras actividades que lhe sejam superiormente determinadas nos termos do presente Estatuto e demais legislação aplicável.

b) No domínio da gestão de relações laborais colectivas:

i. Instruir os processos de registo das associações sindicais constituídas nos termos da legislação relativa à sindicalização na Administração Pública;

ii. Assistir o Governo nos processos de negociação colectiva e de consulta com as associações sindicais, bem como nas relações com as associações sócio-profissionais;

iii. Conceber metodologias de negociação e de consulta de âmbito central e local;

iv. Emitir parecer sobre os acordos colectivos celebrados pelos órgãos centrais e locais do Estado e pelos órgãos da administração indirecta do Estado;

v. Conceber e gerir o banco de dados das associações sindicais e dos titulares de cargos sindicais, das associações sócio-profissionais da Administração Pública, bem como das equipas de negociação ao serviço da Administração Pública;

vi. Zelar pela observância dos princípios, direitos, garantias e liberdades sindicais pelos órgãos da Administração Pública;

vii. Monitorar a celebração e implementação dos acordos colectivos;

viii. Monitorar a composição das associações sindicais da Administração Pública, a conformidade legal do seu funcionamento e a compatibilidade dos titulares de cargos sindicais;

ix. Realizar outras actividades que lhe sejam superiormente determinadas nos termos do presente Estatuto e demais legislação aplicável.

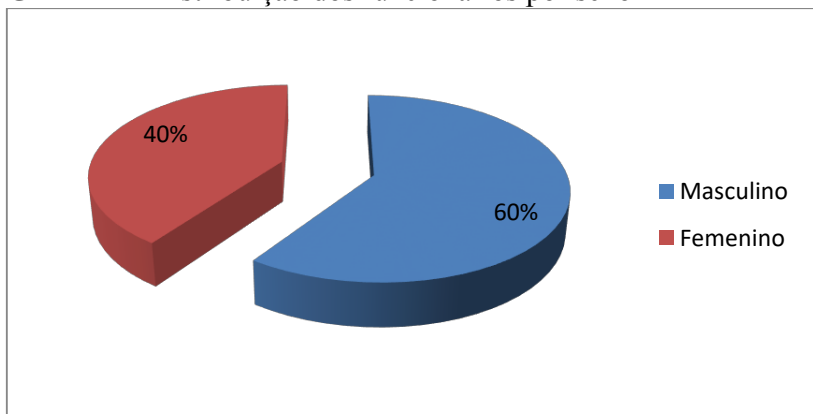
2. A Direcção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado é dirigida por um Director Nacional, coadjuvado por um Director Nacional Adjunto.

4.2 Análise e interpretação dos resultados

4.1.1 Perfil dos respondentes

Relativamente ao perfil dos respondentes relevou-se duas variáveis nomeadamente: sexo e idade. Para a variável sexo observou-se na DNGERH do MAEFP a maioria dos inquiridos são do sexo masculino como mostra o gráfico 1 que se segue.

Gráfico 1: Distribuição dos funcionários por sexo

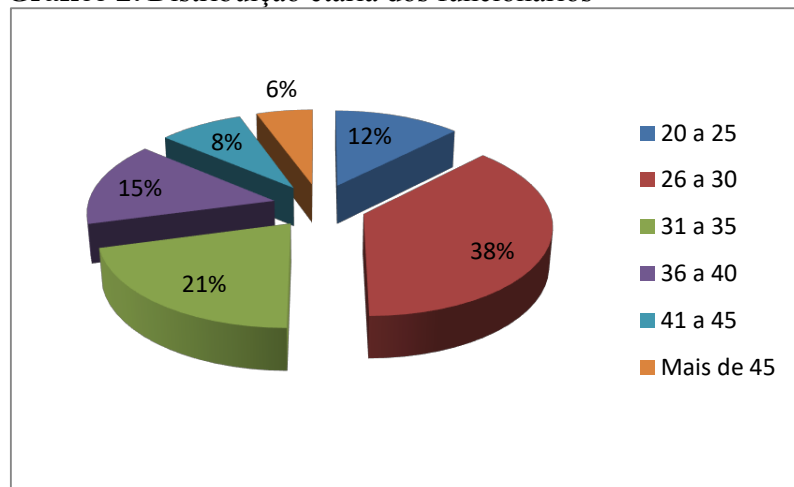


Fonte: Dados primários da pesquisa

O gráfico 1 mostra que 60% dos inquiridos são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, demonstrando não haver equilíbrio de entre funcionários dos dois sexos, o que representa um desalinhamento com as orientações do governo no que se refere ao equilíbrio do género na ocupação de cargos públicos.

Já na variável idade, os funcionários são distribuídos a partir dos 20 anos até mais que 45 como ilustra o gráfico 2.

Gráfico 2. Distribuição etária dos funcionários



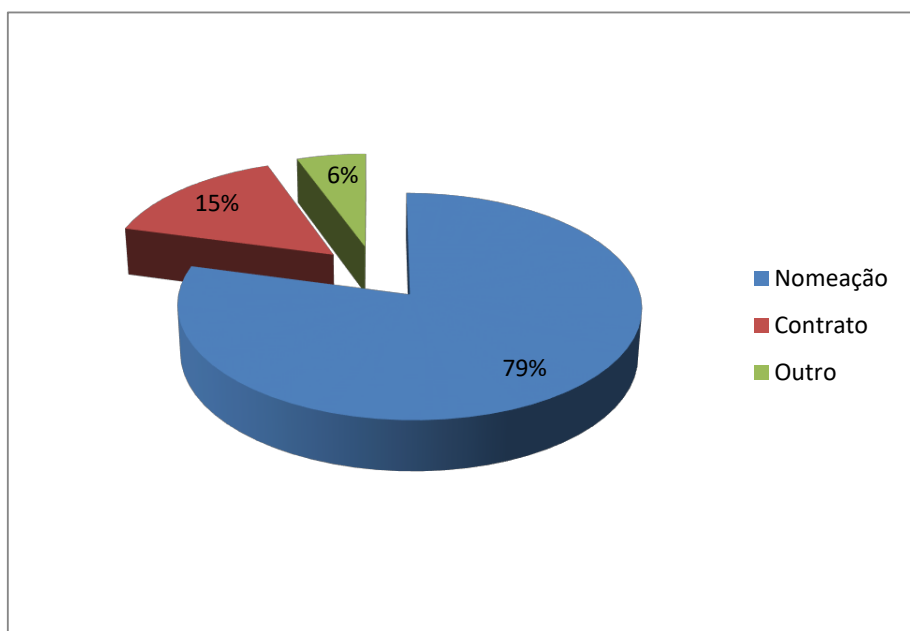
Fonte: Idem.

Segundo os dados apresentados no gráfico 2, 38% dos participantes da pesquisa possuem entre 26 a 30 anos, 21% estão na faixa etária entre 31 a 35 anos, seguido dos funcionários com 36 a 40 anos de idade com 15%, ao passo que 12% tem idades entre 20 e 25 anos de idade. As idades entre 41 a 45 anos e mais de 45 anos de idade são as faixas com menor número de funcionários ocupando 8% e 6% respectivamente

4.1.2 Situação laboral dos funcionários

O gráfico 3 mostra o vínculo que liga os funcionários ao Estado.

Gráfico 3: Vínculo laboral

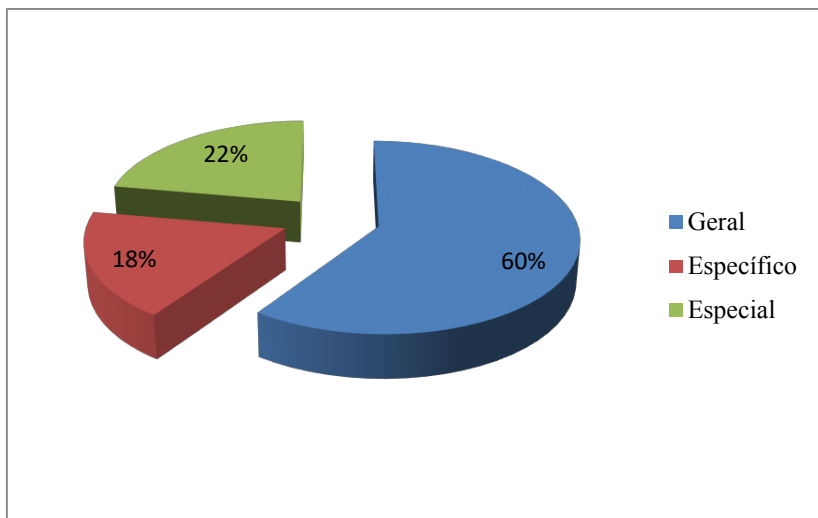


Fonte: Idem.

A disposição gráfica em 3 traduz que 79% da amostra do estudo tem o vínculo laboral com o Estado por meio de nomeação e 15% por meio contrato. O remanescente de 6% respondeu que se ligava ao Estado por meio de outro vínculo.

A pesquisa procurou aferir a distribuição dos participantes do estudo a sua distribuição por diferentes regimes previsto no decreto 64/2009, 23 de Maio e os resultados constam do gráfico 4.

Gráfico 4: Distribuição dos funcionários pelos regimes de carreiras

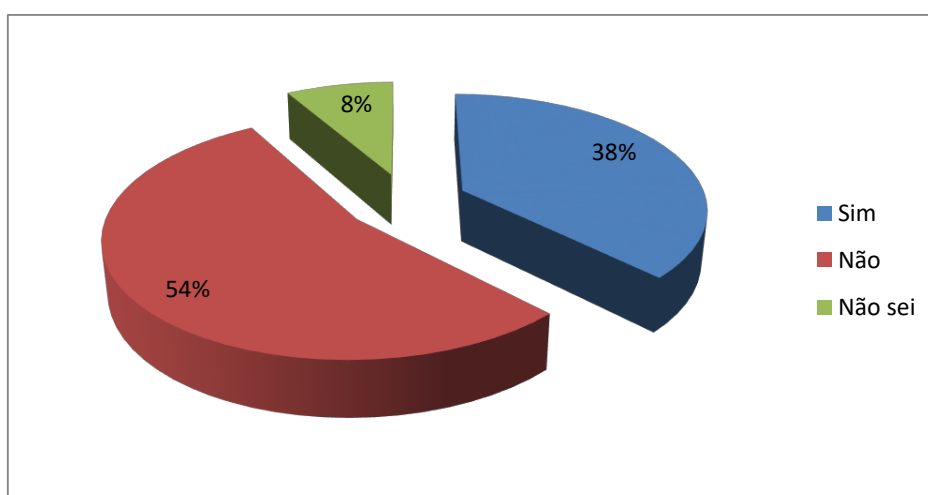


Fonte: Idem.

4.1.3 Processos de promoção progressão

O gráfico que segue descreve a percepção dos funcionários sobre existência na instituição de critérios para promoções e progressões.

Gráfico 5: Existência de critérios para promoções e progressões

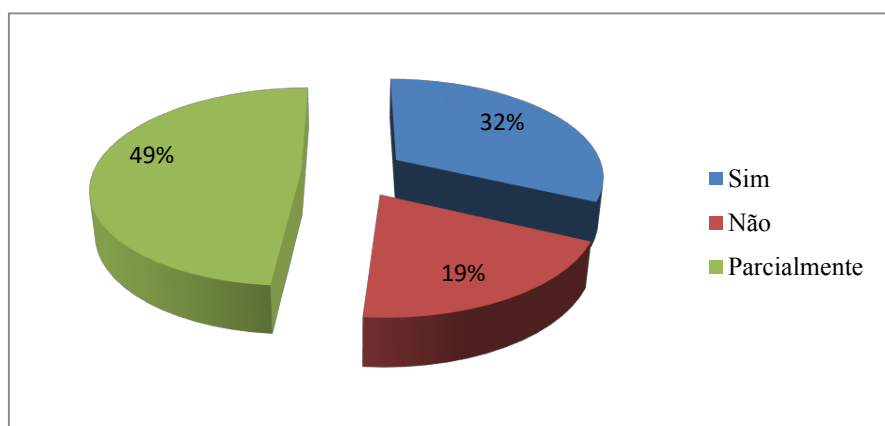


Fonte: Idem.

O inquérito traduzido no gráfico 5, 54% dos funcionários tem a percepção de não existir critérios para promoções e progressões contra 38% que afirma existir critérios para o processo e 8% não sabem da existência destes critérios. Com esta informação se entende que a maioria dos funcionários entendem que não existe critérios para as promoções e progressões.

No tocante aos instrumentos normativos, a pesquisa procurou aferir junto dos inquiridos o contributo dos mesmos na melhoria do processo de promoções e progressões e os resultados emprestam fisionomia ao gráfico 6 a baixo.

Gráfico 6: Contributo dos instrumentos normativos nas promoções e progressões



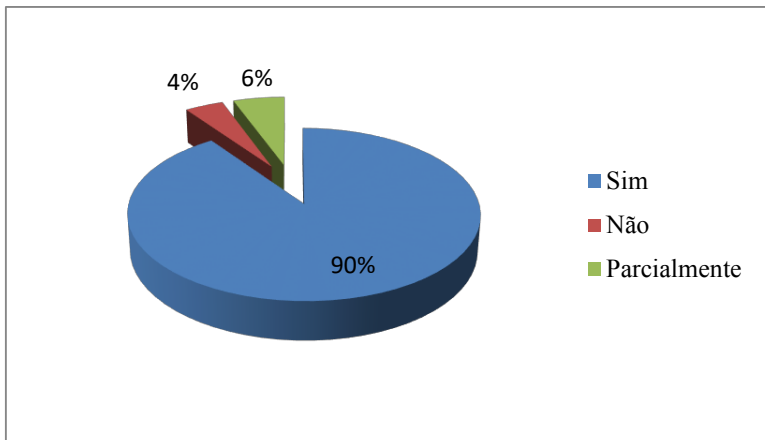
Fontes: Idem.

O gráfico 6 mostra que 49% dos participantes da pesquisa entende que os instrumentos normativos contribuem parcialmente na gestão eficiente do processo das promoções e progressões, ao passo que 32% acham que sim, os instrumentos contribuem para uma gestão eficiente do processo e 19% entende que não contribuem para uma gestão eficiente.

4.1.4 Promoções e progressões na motivação dos funcionários

O cerne do trabalho era compreender em que medida as promoções e progressões influenciavam a motivação dos funcionários. Auscultados os inquiridos sobre a correlação entre estas duas variáveis, constatou se que o crescimento na carreira, influência na motivação dos funcionários.

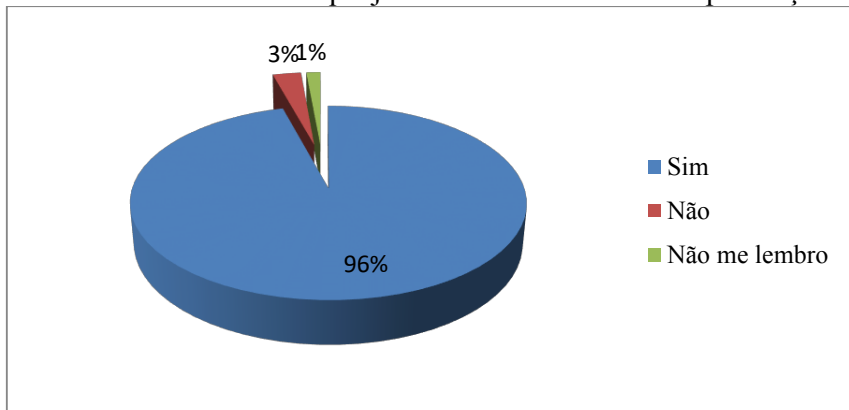
Gráfico 7: Promoções e progressões na motivação dos funcionários



Fonte: Idem.

Do gráfico 7 se verifica que 90% dos inquiridos são de acordo que as promoções e progressões influenciam a motivação dos funcionários e 6% e 4% acham que interfere parcialmente e não interfere em nada respectivamente no processo. Com esta informação se entende que as promoções e progressões são factores que podem motivar ou desmotivar os funcionários, dependendo da sua efectivação dentro da organização.

Gráfico 8: Funcionários que já se beneficiaram de uma promoção e/ou progressão



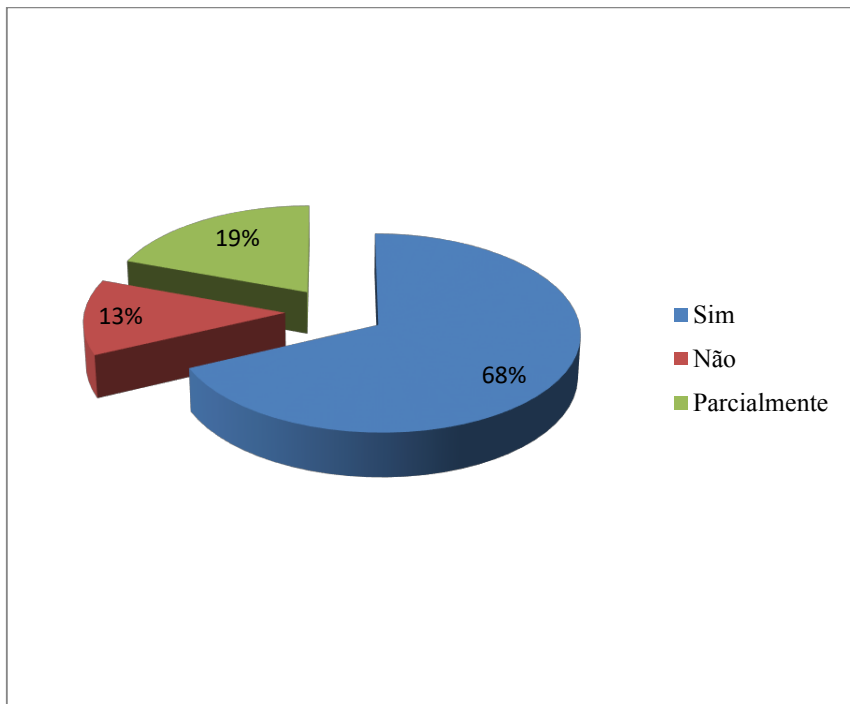
Fonte: Idem.

O gráfico anterior, pela sua disposição, mostra que 69% dos funcionários inquiridos durante a realização da pesquisa já se beneficiaram de uma promoção e/ou progressão e 3% afirma

nunca ter sido alvo de promoção ou progressão. Do total da amostra 1% afirmou não se lembrar se já tinham-se beneficiado de uma promoção ou progressão.

No tocante à influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários, procurou-se aferir a percepção dos inquiridos e os resultados são descritos no gráfico 9 abaixo e a respectiva interpretação a seguir ao gráfico.

Gráfico 9: Influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários

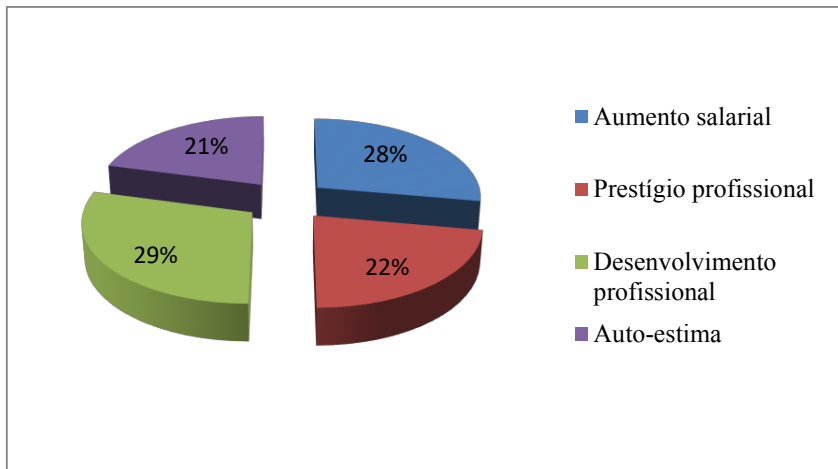


Fonte: Idem.

A partir do gráfico 9 é possível observar que 68% da amostra do estudo entende que as promoções e progressões exercem influência na motivação dos colaboradores, ao que se segue 19% dos inquiridos que são da opinião de que aqueles exercem influência parcialmente e 13% entende que os mesmos não exercem nenhuma influência.

Do conjunto predefinido de alguns benefícios das promoções e progressões, procurou-se compreender junto dos inquiridos, o que mais lhes motiva nas promoções e as respostas foram traduzidas em informação gráfica (Gráfico 10), que se segue.

Gráfico 10: Benefícios das promoções e progressões para os funcionários

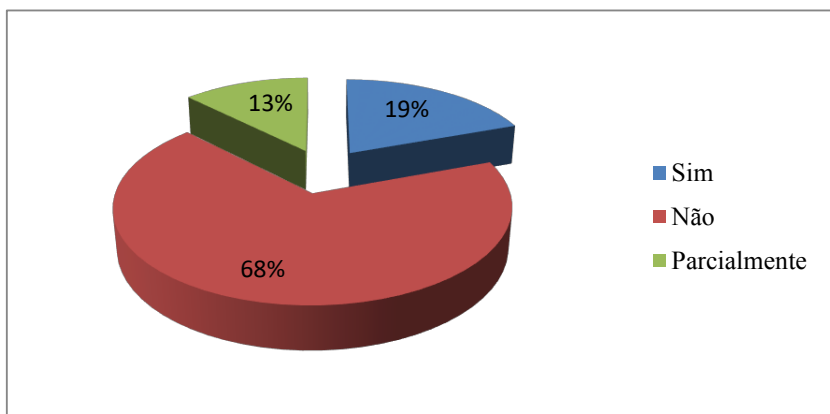


Fonte: Idem.

Respondendo à questão, 29% apontou o desenvolvimento profissional como o benefício que mais releva nos processos nas promoções e progressões e 28% apontou para o aumento salarial. Ainda na amostra 22% indicou o prestígio profissional e remanescente de 21% disse lhe aumenta a auto-estima.

O estudo procurou aferir a satisfação dos funcionários da DNGERHE com o processo de evolução na carreira.

Gráfico 11: satisfação dos funcionários com o processo das promoções e progressões

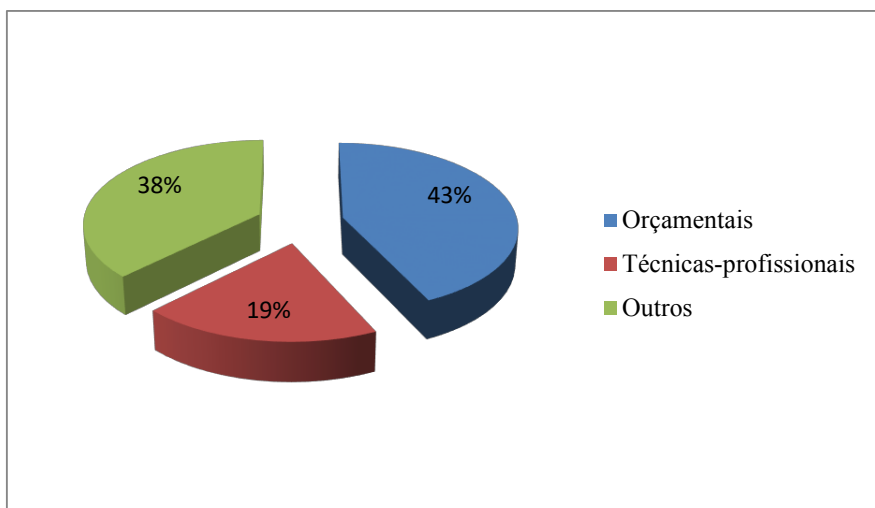


Fonte: Idem.

Do gráfico 11 mostra que 68% dos participantes da pesquisa que não estavam satisfeitos com o processo da gestão das promoções e progressões ao passo que 19% disse que sim e 13% que estava satisfeito parcialmente. Este aspecto revela que, no momento da realização da pesquisa uma parcela significativa dos funcionários inquiridos não estava satisfeita com a gestão de promoções e progressões.

Também procurou-se saber dos inquiridos quais eram os problemas que afectavam o processo das promoções e progressões, os resultados obtidos foram sintetizados no gráfico que se segue.

Gráfico 12: Problemas que afectam as promoções e progressões



Fonte: Idem.

Como evidencia o gráfico 12, 43% dos pesquisados apontam para questões orçamentais como o problema que afecta as promoções e progressões, enquanto 38% apontou para outros problemas e 19% apontou para questões técnicas-profissionais.

CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo, os resultados de pesquisa são discutidos à luz dos pressupostos teóricos apresentados ao longo da revisão da literatura, buscando responder à pergunta de partida.

Os dados de caracterização dos sujeitos, (representados pelos gráficos 1 e 2), mostram um desalinhamento com as orientações do governo no que se refere ao equilíbrio do género na ocupação de cargos públicos. Os dados apresentados no gráfico 2, permitem observar que na DNGERHE existem mais funcionários jovens que adultos, estes dados se conformando com a estrutura etária do país que é maioritariamente jovem.

Quanto à *situação laboral dos funcionários*, os dados evidenciam que a maioria dos funcionários da DNGERHE se liga ao Estado por meio de nomeação, preenchendo assim a primeira condição básica de acesso às carreiras e evolução por meio de promoção e progressão. A progressão e promoção de um funcionário ocorre dentro da carreira, podendo ser vertical, horizontal e mista, e isto ocorre de forma diferente, dependendo do regime da carreira a que o visado se encontra.

Assim, a pesquisa procurou aferir a distribuição dos participantes do estudo a sua distribuição por diferentes regimes previsto no decreto 64/2009, 23 de Maio e os resultados constam do gráfico 4.

Constata-se, a partir do gráfico 4, que 60% dos funcionários da DNGERHE estão nas carreiras do regime geral, a estes seguem funcionários pertencentes as carreiras de regime Especial com 22% e por fim funcionários das carreiras do regime específico com 18%. Esta disposição gráfica revela que a maioria das vagas disponíveis e ocupadas nesta direcção são do regime geral, justificado a mesma pela natureza das actividades desenvolvidas que demandam mais pelas carreiras gerais, sendo salvo algumas excepções, algumas carreiras são do regime específicos e especiais.

No tocante ao processo de promoções e progressões é importante a existência de critérios para diminuir arbitrariedade, imparcialidade, clientelismo e exclusão. O gráfico 5 descreve a percepção dos funcionários sobre existência na instituição de critérios para promoções e progressões.

O inquérito traduzido no gráfico 5, 54% dos funcionários tem a percepção de não existir critérios para promoções e progressões contra 38% que afirma existir critérios para o processo e 8% não sabem da existência destes critérios. Esta informação distorce a realidade, pois, o *Decreto nº 64/86, de 20 de Janeiro*, prescreve os critérios e condições que devem ser observadas nas promoções e progressões.

Selma (2020) afirma que este desalinhamento entre a percepção dos funcionários e a realidade regulamentar deve-se a falta de conhecimento que deriva do desleixo dos próprios funcionários em procurar sempre conhecer os instrumentos normativos que lhes acompanham e asseguram os seus deveres e direitos enquanto funcionários.

Contudo, no terreno durante a recolha de dados percebeu-se que há nestes funcionários dois grupos diferentes, um que realmente não sabe da existência de critérios, mas também existem os que afirmaram não existirem por ter sentimento de frustração, por não se beneficiar de promoções e progressões, por falta de aplicação imparcial de critérios, havendo um sentimento de que os processos dependem de afinidades com quem é de direito para o efeito.

No tocante aos instrumentos normativos, a pesquisa procurou aferir junto dos inquiridos o contributo dos mesmos na melhoria do processo de promoções e progressões e os resultados emprestam fisionomia ao gráfico 6 que ilustra que há na maioria dos funcionários uma percepção de uma contribuição eficiente parcial na melhoria do processo, mostrando uma coerência com a resposta dada no que toca aos critérios.

Este posicionamento está contra a H_0 : Não há correlação entre carreiras e motivação e vai de acordo com a H_1 : Há correlação entre carreiras e motivação.

Relativamente à promoções e progressões na motivação dos funcionários, importa salientar que o cerne do trabalho era compreender em que medida as promoções e progressões influenciavam a motivação dos funcionários. Auscultados os inquiridos sobre a correlação entre estas duas variáveis, constatou-se que o crescimento na carreira, influencia na motivação dos funcionários.

Com esta informação se entende que as promoções e progressões são factores que podem motivar ou desmotivar os funcionários, dependendo da sua efectivação dentro da organização.

De referir que as promoções e progressões têm impacto no salário do beneficiário, para além de representar o crescimento dentro da carreira. Vale recorrer à Teoria Motivacional de dois Factores de Herzbergue para enquadrar as promoções e progressões nos factores higiénicos e motivacionais, por evitarem a frustração bem como por proporcionar a motivação do indivíduo.

O gráfico 8, pela sua disposição, mostra que 96% dos funcionários inquiridos durante a realização da pesquisa já se beneficiaram de uma promoção e/ou progressão, pelo menos entre os anos 2015 e 2020. Portanto, com base neste resultado, está evidenciado que a DNGERHE, apesar de não o fazer na sua plenitude, através do *Sistema de carreiras desde o ano 2009 até ao presente (ano 2022), cumpre com as metodologias para as progressões e promoções previstas na literatura. Tal acção, está prevista no Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro* que estabelece o SCR que constitui o ponto mais alto do processo de regulamentação do sistema de carreiras e remunerações no qual se enquadram as promoções e progressões como formas pelos quais se dá a evolução na carreira profissional.

Em 2009 é aprovado o *Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro* objectivando adequar o *Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro*, à realidade então vigente, como se pode ler no próprio decreto o seguinte: “A implementação do Sistema de Carreiras e Remuneração, resultante da aprovação da Política Salarial e da integração, no Sistema, da função de Secretário Permanente de Ministério, impõem a necessidade de rever o Sistema de Carreiras e Remuneração, aprovado pelo *Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro*, adequando-o e ajustando-o às transformações e aos desafios da implementação da Reforma do Sector Público”.

Esta informação revela que a maioria dos funcionários da DNGERHE já se beneficiou de uma promoção e/ou progressão e apenas uma pequena fasquia é que nunca se beneficiou, o que sub-entende que a instituição tem procurado garantir a realização destes actos administrativos que permitem o crescimento dos funcionários na carreira, quer através do já mencionado *Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro* que estabelece o SCR que constitui o ponto mais alto do processo de regulamentação do sistema de carreiras e remunerações no qual se enquadram as promoções e progressões como formas pelos quais se dá a evolução na carreira profissional, quer através de outras práticas regulamentares exclusivas a funcionários e agentes do Estado.

No tocante à influência das promoções e progressões na motivação dos funcionários, procurou-se aferir a percepção dos inquiridos e os resultados são descritos no gráfico 9.

Ressaltar que pela teoria de base venceu-se que as promoções e progressões influenciam a motivação dos funcionários com um dos factores e não o único, e que com os outros forma a totalidade dos factores motivacionais dentro da organização.

As promoções e progressões elas não são o fim em si mesmos, estes tem consequências benéficas para os funcionários, onde cada funcionário pode hierarquizar-las consoante os seus objectivos, perspectivas profissionais e sociais.

Do conjunto predefinido de alguns benefícios das promoções e progressões, procurou-se compreender junto dos inquiridos, o que mais lhes motiva nas promoções e as respostas foram traduzidas em informação no gráfico 10.

Há uma divergência entre os funcionários do ponto de vista do que lhes motiva mais nas promoções e progressões, esta divergência é justificada pelo simbolismo e objectivos de cada um. Nisto, Bergamini (1997), entende que a realização de objectivos e o desempenho estão ligados à busca de satisfação de carências. Tais carências, estão identificadas nos resultados da presente pesquisa, pelas minorias percentuais verificadas em cada gráfico, onde os funcionários, ainda que num número não representativo, mostram-se insatisfeitos, não motivados, portanto, carentes de alguma necessidade.

Pene (2020), afirma que o que a pessoa releva na vida depende de vários factores, com maior destaque para os seus objectivos, aspirações e necessidades, sendo justo que cada um tenha um factor motivador diferente do outro, cabendo à organização capitalizar estas aspirações e objectivos a favor da organização, fazendo o funcionário alinhar-se com os objectivos organizacionais.

O gráfico 11 ilustra que uma parcela significativa dos funcionários inquiridos não estava satisfeita com a gestão de promoções e progressões.

A resposta dos inquiridos nesta pergunta alinha com as de outras perguntas como a de existência de critérios, e do contributo de documentos normativos no processo que revelam a insatisfação dos inquiridos relativamente ao processo de promoções e progressões.

Melo (2020) afirma que a insatisfação dos funcionários está no facto de que o processo das promoções e progressões obedecem critérios, por vezes cumulativos, e que nem sempre os funcionários preenchem, no entanto querem ser beneficiados, para além de que o mesmo depende de existência de verbas que abrem espaço para a autorização destes actos administrativos, sendo que não acontecem a todo o momento. Estas situações todas não encontram acolhimento junto dos funcionários independentemente da explicação que se possa dar.

Como evidencia o gráfico 12, 43% dos pesquisados apontam para questões orçamentais como o problema que afecta as promoções e progressões, enquanto 38% apontou para outros problemas e 19% apontou para questões técnicas-profissionais.

Como se pode depreender, a maioria dos inquiridos apontam como um dos problemas que enfermam a evolução na carreira as questões orçamentais que por sinal é um dos requisitos a ser preenchido cumulativamente com os outros. Na sequência, 38 % indicou outros problemas, os quais nesta pesquisa são relacionados com outros requisitos plasmado no quadro normativo de evolução na carreira.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

A pesquisa ora em conclusão, intitulada “Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação: Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-18)”, objectivava compreender correlação entre o desenvolvimento na carreira (promoções e progressões) e a motivação dos funcionários no seu desempenho laboral.

Em termos teóricos, a organização representa um lugar do cruzamento dos objectivos organizacionais e individuais, nisto, Rocha (1998) aponta que dentre vários objectivos individuais afigura-se o crescimento profissional. As pessoas precisam de crescer desde o seu ingresso e durante a sua permanência na organização. Esta expectativa de crescer pode gerar satisfação (motivação) ou insatisfação caso seja satisfeita ou não respectivamente.

Mediante esta realidade, as promoções e progressões são factores que geram insatisfação nos funcionários, pois a expectativa de crescer e aceder a outras categorias profissionais é frustrada por vários motivos.

A pesquisa, pela teoria, quanto pelo estudo de campo, chegou a principal conclusão de que existe uma correlação entre a carreira profissional e a motivação laboral, isto é, as promoções e progressões tem sido um factor motivacional no desempenho laboral dos funcionários, por vários motivos dentre eles o aumento salarial, auto-estima, desenvolvimento profissional entre outros. Este facto leva a que se rejeite a H_0 : Não há correlação entre carreiras e motivação e vai de acordo com a H_1 : Há correlação entre carreiras e motivação.

Também concluiu-se que os funcionários da DNGERHE do MAEFP não estão satisfeitos com o processo de promoções e progressões vigentes na instituição, pois entende que o processo não possui critérios claros e os instrumentos normativos contribuem parcialmente na melhoria do processo.

Numa outra linha conclusiva do trabalho depreendeu-se que na DNGERHE do MAEFP há falta do domínio dos critérios básicos de promoções e progressões causados pelo desconhecimento dos instrumentos legais que orientam o processo.

Os instrumentos legais que regem o processo de gestão de promoção e progressões representam um contributo teórico, porém ainda nota-se lacunas na sua aplicação, facto que tem defraudado as expectativas dos funcionários, primeiro neste processo e segundo na Estratégia Global da Reforma do Sector Público no geral.

5.1. Recomendações

Mediante as constatações e conclusões da pesquisa recomenda-se à Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério de Administração Estatal e Função Pública:

- Estabelecer um plano regular de estudo de legislação visando unificar e esclarecer as formas e os requisitos de evolução na carreira;
- Criar fóruns de divulgação de instrumentos legais referentes à gestão de recursos humanos e reformas no sector público, particularmente sobre carreiras e remunerações;
- Desenvolvimento de políticas de motivação de funcionários, tendo em vista o aumento da produtividade dos mesmos;
- Observação dos princípios administrativos com maior destaque para a imparcialidade e a transparência na gestão de promoções e progressões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1995). *As organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.
- Amelsvoort, V. (1999). *Teacher Motivation & Commitment*. The Netherlands: Zeitlinger.
- Bergamine, C. & D Beraldo, (1998). *Avaliação do desempenho humano na empresa*. 4ªedicao., São Paulo: Editora Atlas.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações*. 4 ed. Atlas: São Paulo.
- _____ (2006). *Motivação nas organizações*. 4ª ed. Atlas editora: São Paulo.
- Bruce, A. (2006). *Como motivar sua equipe*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante Editora.
- Camara, *et al.* (1998). *Recursos Humanos e sucesso empresarial*. 2ª edição. Lisboa: Quixote.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia de trabalho científico*. 2ª Edição, Lisboa – Porto: Escolar editor.
- Cavalcanti, V.L. *et al.* (2009). *Liderança e motivação*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Chiavenato, I. (1997) *Recursos Humanos*. Edição Compacta. 4ª Edição: São Paulo.
- _____ (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2002). *O capital humano das organizações*. 8ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2003). *Teoria geral da administração*. 7ª Edição. Revista actualizada, Rio de Janeiro: Elievier.
- _____ (2009). *O capital humano das organizações*. 9ª Edição, Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Christy, F. (2006). *Os Segredos Da Motivação*. Colecção Sonhos Estratégicos.
- Neto, C. P. (1977). *Estatística*. Edgard Blücher: São Paulo.

- Dutra, J. S. (2002). *A gestão de Carreira*. Gente Editora: São Paulo:
- Ferreira, J. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Nova Iorque: Editora Mc Grawn – Hill.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa social*. 4ª Edição, São Paulo: Atlas.
- _____ (2003.) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas:
- Gujarati, D. (1992) *Essentials of Econometrics*. McGraw-Hill: New York.
- Lakatos & Marconi. (1992). *Metodologia de trabalho científico*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.
- Levieque, A. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública em Moçambique*. 1ª Edição, Maputo: Ndjira Editora.
- _____ (2011), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique*, 1ª Edição, Ndjira Editora: Maputo
- Montana, P. J. (2009). *Administração*. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva Editora.
- Perreira, P. (2005). *As organizações*. 1ª Edição. Editora Farmasau: Coimbra.
- Rego, A. (1995). *O Modelo Motivacional de McClelland*. Portugal: Editora Aplicação.
- Rocha, J. (1998). *Gestão de Recursos humanos na Administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Salgado, L. (2005). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Senge, P. (1995). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller Editora.
- Soiri, L. (1999) *Moçambique: aprender a caminhar com uma bengala emprestada? Ligações entre descentralização e alívio à pobreza*. MAE. Maputo.
- Sousa, A. (2008). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. 1ª Edição. Lisboa: Verbo editor.

Souza, M. Z. A. *et al.* (2005). *Cargos, carreira e remuneração*. FGV Editora: Rio de Janeiro.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2.^a Edição. Lisboa: McGraw-Hill.

Tevah, E. (2008). *A Arte de Fazer as Pessoas Experimentarem seu máximo*. Porto Alegre: Pallotti Editora.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd Edition, New York: Harper and Row.

Zavaglia, T. (2006). *Gestão de Pessoas: Desafios, Tendências e expectativas*. Alínea editora: São Paulo.

a) Publicações oficiais

Boletim da República (2009 b) Decreto n° 54/2009, de 8 de Setembro. Estabelece e estrutura o sistema de carreiras e Remunerações. I Série- Número 35. Imprensa Nacional de Moçambique-Maputo.

Boletim da República (2009a) Lei n° 14/2009, de 17 de Março. Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. I Série- Número 10. Imprensa Nacional de Moçambique-Maputo.

Boletim da República (2000) Resolução n° 17, de 15 de Junho. Aprova e regula os distritos

Boletim da República (2000) Resolução n° 2/2015, de 24 de Julho. Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério de Administração Estatal e Função Pública. I Série- Número 50. Imprensa Nacional de Moçambique - Maputo.

APÊNDICE

Questionário

A grelha de perguntas de destina-se a recolher dados para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Licenciatura intitulado “Análise da Correlação entre a Carreira e a Motivação: Caso da Direcção Nacional da Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2015-2018)”.

Garante-se o anonimato da fonte e confidencialidade dos dados fornecidos. A sua contribuição é voluntária, contudo, muito importante para este trabalho. Por favor colabore respondendo as questões seguindo as instruções dadas no próprio questionário.

Salientar que durante administração destes instrumentos serão observadas as questões éticas plasmadas pelas regras metodológicas.

Grelha de perguntas do questionário

I. Dados de caracterização

1. Sexo

- a) Masculino ____ b) Feminino ____

2. Idade

- a) 20 a 25 ____ b) 26 a 30 ____ c) 31 a 35 ____ d) 36 a 40 ____ e) 40 a 45 ____ f) + 45 ____

3. A que regime de carreiras se encontra?

- a) Gerais ____ b) especiais ____ c) específicas ____

4. Vínculo laboral

- a) Nomeação ____ b) Contrato ____

5. Conhece os critérios usados para as promoções e progressões dos funcionários?

- a) Sim ____ b) Não ____

6. Quais são as metodologias usadas na Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, para os processos de promoções e progressão?

- a) Técnica ____ b) Meritocrática ____ c) Ambos ____

7. Acha que os documentos normativos das promoções e progressões contribuem na melhoria de gestão do processo?

a) Sim ____ b) Não ____ c) Parcialmente ____

8. As promoções e progressões influenciam a motivação dos funcionários?

a) sim ____ b) Não ____ c) Parcialmente ____

9. Está satisfeito com o sistema de gestão de promoções e progressões vigente na Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado?

a) Sim ____ b) Não ____ c) Parcialmente ____

10. Quais são os problemas que se registam DNGERH no processo de gestão de promoções e progressões?

a) Orçamentais ____ b) Profissionais ____ c) outros ____

11. Já se beneficiou de promoção ou progressão desde que ingressaste no Estado?

a) Sim ____ b) Não ____

12. Se sim, quantos? _____.

13. Se sim, quais destes factores lhe motivam?

a) Aumento de salário ____ b) prestígio profissional ____ c) desenvolvimento profissional ____ d) auto-estima ____