



Universidade Politécnica  
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO - ISA  
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Análise do Grau de satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia  
(2018-2022)

Belarmina Fabião Cumbana

Maputo, Abril de 2024

Belarmina Fabião Cumbana

Análise do Grau de Satisfação de Funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia (2018-2022)

Projecto de Pesquisa apresentado à Universidade Politécnica-Instituto Superior Aberto como requisito parcial para a obtenção do Grau de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos

Tutor: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Verónica Sibinde Mpanda.

Maputo, Abril de 2024

## DEDICATORIA

A minha família que tem suportado me mesmo em momentos difíceis, ao meu pequeno Diego Neves Munguambe, que apesar da idade, procura apoiar me sempre que a tecnologia atrapalha me.

## AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar por tudo que tem feito por mim, se estou aqui é pela sua misericórdia. A minha família por todo o esforço que fez para eu chegar a essa etapa, que espero vencer.

A Prof<sup>ª</sup>. Doutora Verónica Sibinde Mpanda, por ter aceitado meu pedido de supervisionar me sem hesitar.

Agradeço aos colegas de turma, pela ajuda em conselhos e pelo apoio que sempre deram me neste percurso académico. Em partícula a minha heroína colega, chefe, amiga Dra. Pinoca Limeme por tudo, foi a promotora deste percurso, (o ter aconselhado a volta aos estudos, a escolha do curso assim como os grandes conselhos que nunca cansou se de proporcionar. Hoje chamo me vencedora, graças a ela).

A minha família por aturar-me das tantas vezes, que o meu mau humor aquando das dificuldades que deparei me para fazer esta caminhada.

Aos administrativos da Universidade Politécnica, pela ajuda e simpatia que sempre nos trataram.

Por fim, estendo os meus imensos agradecimentos a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a consecução deste trabalho.

## LISTA DE ABREVIATURAS

SCR	Sistema de Carreira e Remuneração
MIREME	Ministério dos Recursos Minerais e Energia
AD	Avaliação de desempenho
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
RH	Recursos Humanos

## LISTA DE TABELAS, QUADRO E GRÁFICO

Tabela 1 - Plano-tipo para a mudança de carreira e promoções, progressões nas classes ou categorias profissionais usado na Administração Pública .....	23
Tabela 2 - Funcionários planejados para a progressão/promoção na carreira no período 2018-2022 .....	33
Tabela 3 - Nível do cumprimento de plano de desenvolvimento na carreira profissional .....	34
Quadro 1 - Sistema de Carreira .....	14
Gráfico 1 - Grau de Desenvolvimento da carreira profissional .....	36
Gráfico 2 - Causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais .....	36

## Índice

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	iii
LISTA DE TABELAS, QUADRO E GRÁFICO .....	iv
RESUMO .....	1
ABSTRACT .....	2
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	3
1. Introdução .....	3
1.1. Problema de investigação .....	5
1.2. Justificativa .....	7
1.3. Objectivos .....	8
1.3.1. Objectivo geral .....	8
1.3.2. Objectivos específicos .....	8
1.4. Hipóteses de investigação .....	8
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DE LITERATURA .....	9
2.1. Conceitos e sua operacionalização .....	9
2.1.1. Satisfação .....	9
2.1.2. Satisfação Organizacional .....	10
2.2. Determinantes da satisfação no trabalho .....	11
2.3. Impacto da satisfação na melhoria de desempenho .....	11
2.4. Escala de satisfação no trabalho – EST .....	12
2.5. Carreira Profissional .....	12
2.6. Plano de carreira profissional .....	14
2.7. Etapas para elaborar o plano de carreira .....	16
2.8. Importância de um plano e carreira .....	17
2.9. O papel do indivíduo no desenvolvimento da carreira .....	18
2.10. O papel da organização no desenvolvimento da carreira .....	19
2.11. Enquadramento Legal de Sistema de Carreiras e Remuneração .....	19
2.11.1. Desenvolvimento na Carreira Profissional na Função Pública Moçambicana .....	20
2.11.2. Promoção .....	21

2.11.3.	Mudança de carreira .....	21
2.11.4.	Progressão .....	23
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....		25
3.	Metodologia .....	25
3.1.	Tipo de Investigação .....	25
3.2.	Métodos de Pesquisa .....	26
3.3.	População e A mostra .....	27
3.4.	Técnicas e Instrumentos de pesquisa .....	28
3.4.1.	Questionário .....	28
3.4.2.	Pesquisa Documental .....	28
3.4.3.	Entrevista Semi-Estruturada .....	29
3.5.	Instrumentos de Recolhas de Dados .....	29
3.6.	Resultados esperados .....	30
3.7.	Questões Éticas .....	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....		32
4.1.	Caracterização do Ministério de Recursos Minerais e Energia .....	32
4.2.	Modelo de análise dos dados .....	33
4.3.	Análise do Inquérito .....	33
4.3.1.	Funcionários que progrediram nas suas carreiras .....	34
4.4.	Causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais .....	36
4.5.	Critérios de desenvolvimento na carreira profissional no MIREME .....	38
4.6.	Análise de entrevistas .....	38
4.7.	Estratégias que influenciem o desenvolvimento de carreira nos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia .....	40
CONCLUSÃO/ RECOMENDAÇÕES .....		41
Conclusão .....		41
Recomendações .....		43
Referências .....		43
Apêndice .....		45

## RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados sobre o Grau de satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia (2018-2022). Na pesquisa foi privilegiado o método qualitativo e o estudo de caso, através de entrevistas semi-estruturadas e inquérito. Os resultados da pesquisa mostram que, com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no período em estudo, foram planificados um total que varia entre 32 a 35 funcionários em cada ano e que apenas cerca de 60% evoluíram nas suas carreiras e 40% não conseguiram desenvolver nas suas carreiras, visto que, as vagas foram inferiores em relação aos funcionários planificados, causando desde modo, insatisfação dos mesmos. Ainda, revelam os dados de que um dos factores que faz com que esses actos não sejam abrangentes é o facto de haver restrições orçamentais e alguns funcionários não reunirem os requisitos necessários para o efeito. Mas, de modo geral, pode-se concluir que os funcionários estão satisfeitos de MIREME, em 60% com a implementação do plano de desenvolvimento na carreira profissional, o que consideramos satisfatório apesar alguns funcionários não terem progredido nas suas carreiras profissionais, Sugerimos que o MIREME, aloque mais fundos na rúbrica de desenvolvimento de recursos humanos, com vista assegurar maior abrangência de todos funcionários planificados no desenvolvimento das suas carreiras.

Palavras-Chave: Satisfação, Carreira e Desenvolvimento da Carreira Profissional.

## ABSTRACT

This work presents the results on the degree of employee satisfaction with the implementation of the career development plan at the Ministry of Mineral Resources and Energy (2018-2022). In the research, the qualitative method and case study were privileged, through semi-structured interviews and surveys. The research results show that, with the implementation of the career development plan during the period under study, a total of between 32 and 35 employees were planned each year and that only around 60% progressed in their careers and 40% did not. were able to develop in their careers, as the vacancies were lower in relation to the planned employees, thus causing their dissatisfaction. Furthermore, the data reveals that one of the factors that makes these acts not comprehensive is the fact that there are budget restrictions and some employees do not meet the necessary requirements for this purpose. But, in general, it can be said that the degree of employee satisfaction at MIREME is reasonable, although some employees have not progressed in their professional careers, however, the majority have benefited from the implementation of the career development plan. professional.

Keywords: *Satisfaction, Career, and Professional Career Development*

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### 1. Introdução

O Desenvolvimento da Carreira Profissional tem sido descrito pela literatura, de uma forma geral, como sendo factor influente na satisfação dos colaboradores das organizações. Por isso Amelsvoort (1999) refere que a falta de oportunidades de desenvolvimento nas carreiras e recompensas inadequadas são mencionadas como sendo indutoras da diminuição da satisfação e comprometimento dos funcionários.

Em muitas instituições enfrentam constrangimentos no que concerne ao desenvolvimento da carreira na medida em que é caracterizado por inúmeras dificuldades, no que tange ao processamento de actos administrativos, concretamente as promoções, progressões e mudança nas carreiras profissionais.

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

Assim, quanto à operacionalização, importa salientar que a principal razão de ser das carreiras profissionais está na previsão da mobilidade dos colaboradores das organizações pelas diferentes categorias, através de promoções ou progressões (Peretti, 1997).

O Estado moçambicano concebeu o Sistema de Carreira e Remunerações com o objectivo de alterar a situação da inflexibilidade no desenvolvimento profissional dos recursos humanos, tornando mais competitivo, de modo a atrair e manter os quadros qualificados e estabelecer um sistema mais consistente de progressões, promoções, que proporcionem condições e ajudem a alavancar o desempenho dos funcionários públicos.

Neste sentido, o presente trabalho objectiva analisar o Grau de Satisfação de Funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia (2018-2022).

Para a realização da pesquisa iremos recorrer ao método hipotético-dedutivo e estatístico. Serão privilegiadas as técnicas de entrevista, questionários fechados, que irá abranger uma população de 40 funcionários, representada por 20 funcionários, que representa a amostra.

O presente trabalho observa a seguinte estrutura: capítulo (i) introdução- são retratados elementos que justificam a necessidade de pesquisa; capítulo (ii) fundamentação teórica – recorreremos à revisão bibliográfica para fundamentar a necessidade de pesquisa; capítulo iii – definimos a metodologia que iremos observar para o alcance dos resultados e capítulo iv – análise e interpretação de dados, indicamos o modelo que iremos adoptar para analisar e interpretar os dados e por fim, a discussão, conclusões e recomendações.

## 1.1. Problema de investigação

O desenvolvimento profissional ou evolução na carreira profissional é um fenómeno antigo que acontece em quase todas as organizações, cada uma com a sua forma de implementação e/ou formas diferentes de serem tratadas. Segundo Bilhim (2001), os trabalhadores insatisfeitos com o desenvolvimento na carreira têm mais probabilidades de abandonar o emprego do que trabalhadores satisfeitos. Assim, os níveis de satisfação podem oferecer alguma informação sobre o bom desempenho.

Nas organizações públicas moçambicanas, conforme o instituído na redacção do artigo nº 8 e 9 ambos do Decreto n.º 30/2018 de 22 de Maio, as promoções e progressões constituem um direito fundamental dos funcionários do Estado e devem ser feitas de 2 em 2 anos, com observância dos requisitos estabelecidos na lei.

Contudo, apesar de a lei preconizar flexibilidade nesse processo verifica-se sinais de insatisfação como nos elucida Benjamim (2016), a evolução na carreira profissional na Administração Pública em Moçambique é caracterizado por dificuldades, no que tange ao processamento de actos administrativos, concretamente as promoções e progressões nas carreiras profissionais, tem sido demoradas, havendo funcionários que permanecem por 4, 5 ou mais anos sem se beneficiarem dos mesmos.

O desenvolvimento na carreira é caracterizado por inúmeras dificuldades, no que tange ao processamento de actos administrativos, concretamente as promoções e progressões nas carreiras profissionais. A questão que se levanta nesta pesquisa, tem a ver com a implementação dos dispositivos legais para a promoção, mudança de carreira e progressão dos funcionários, que é caracterizada, muitas vezes, por morosidade e outras deficiências estruturais por parte do sistema de gestão dos recursos humanos, o que de certa forma, impacta a satisfação dos funcionários.

Entretanto, um dos benefícios que o Sistema de Carreira e Remuneração (SCR) considera satisfatório para os funcionários é a promoção e a progressão. Todavia, este é um dos grandes desafios com que se debate o Ministério dos Recursos Minerais e Energia em particular e o Estado em geral, pois apesar de o SCR ter sido desenhado da melhor maneira possível, atribui-se-lhe pouco crédito pelos funcionários, porque ficam muito tempo esperando pela sua promoção e progressão a categoria seguinte.

Em face da exposição acima, surge a seguinte questão: “Qual é o grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia?”

## 1.2. Justificativa

A satisfação no trabalho pode ser vista como um indicador da qualidade da relação entre trabalhador e o posto de trabalho, reunindo dimensões quantificáveis como rendimento e jornada, mas também questões subjectivas (Martinez & Paraguay, 2003). A partir deste ponto de vista, a pesquisa visa contribuir para a análise e discussão sobre a satisfação na progressão na carreira, na perspectiva da sociologia/psicologia organizacional e justifica-se pela relevante influência que a satisfação no trabalho parece exercer sobre os trabalhadores.

A materialização da pesquisa afigura-se de tamanha pertinência para a pesquisadora na medida em que no primeiro contacto que teve com questões ligadas ao impacto da satisfação no desenvolvimento da carreira e sua influência no comportamento dos funcionários despertou a pesquisadora a curiosidade em aprofundar seus conhecimentos nesta temática.

Tendo em conta que as instituições do Estado prosseguem as necessidades colectivas, para melhor prosseguirem esse fim devem estar dotados de recursos e o mais importante destes recursos são os recursos humanos é importante que se preserve os melhores recursos humanos mais qualificados de modo que os objectivos a que o Ministério em apreço atinja os objectivos determinados.

E o presente projecto pode contribuir para esse fim, mostrando as fragilidades e potencialidades do actual sistema de remuneração e carreira e o seu efeito na satisfação dos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organizações sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da Administração de Recursos Humanos (ARH), sem organizações e sem pessoas não haveria a ARH (Chiavenato, 2006:59).

### 1.3. Objectivos

#### 1.3.1. Objectivo geral

Analisar o grau de satisfação dos funcionários com o desenvolvimento da carreira profissional

#### 1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar o número de funcionários planificados para a progressão/promoção na carreira;
- Correlacionar o número de funcionários que progrediram/promovidos e/ou não promovidos e os factores que influenciaram;
- Propor estratégias que influenciem o desenvolvimento de carreira nos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

### 1.4. Hipóteses de investigação

H0: Os funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia estão satisfeitos com o desenvolvimento na carreira profissional.

H1: Os funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia não estão satisfeitos com o desenvolvimento de carreira profissional.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Conceitos e sua operacionalização

A fundamentação teórica apresenta os conceitos básicos e fundamentais para a compreensão da pesquisa. É neste sentido que nesta secção apresentam-se de forma sumária os conceitos-chaves deste trabalho, sem, no entanto, se pretender esgotá-los, nomeadamente: satisfação, carreira, carreira profissional, sistema de carreiras e remuneração e motivação.

#### 2.1.1. Satisfação

De acordo com Locke (1969<sup>1</sup>) citado por Balieiro e Borges (1984) satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessas atividades, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Ou seja, para ele a satisfação no trabalho é um estado de emoção pelo qual o trabalhador passa, que pode ser influenciado por fatores internos e externos, tais fatores podem levar a satisfação como também a insatisfação.

No seu entender, Robbins (2002) vê o conceito de satisfação no trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente económico-financeiro, as metas e objectivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e colectivamente.

Por sua vez, a definição de Bernoux (2005) pressupõe a satisfação das necessidades dos colaboradores de uma organização (funcionários e agentes, neste caso), para que eles se sintam satisfeitos no/ com o trabalho que desempenham.

De acordo com Michel (1993<sup>2</sup>) citado por Nunes (2012), a satisfação implica as expectativas individuais, a própria motivação e uma confrontação com os resultados obtidos. Assim, a satisfação é um indicador da motivação, a satisfação não é uma causa de motivação.

---

<sup>1</sup> Locke, E. A. (1969) *What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance*, v.4, n.4, p.309-336,

<sup>2</sup> Michel, S. (1993) *Gestão das Motivações*. Rés Editora, Porto.

### 2.1.2. Satisfação Organizacional

A satisfação no trabalho é um tema de grande interesse, tendo começado a reunir o interesse dos teóricos desde a altura em que o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa e se começou a valorizar o factor humano na empresa. Desde então tem vindo a ser um dos temas mais estudado pois tem vindo a ser associado à produtividade das empresas e à realização pessoal dos empregados, apesar de empiricamente, nenhuma destas relações causais estar provada (Lima, Vala e Monteiro, 1995<sup>3</sup>citado por Santos, 2012).

Para Herzberg (1971: 20<sup>4</sup>) citado por (Balieiro e Borges,1984) “a concepção que aborda insatisfação e satisfação no trabalho são fenômenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada aos fatores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia”. Os aspectos individuais da satisfação com o trabalho aumentam a complexidade de sua investigação, pois se trata de um fenômeno complexo e multifacetado e a presença do subjetivismo torna sua conceituação ainda mais complexa o que pode variar em seus aspectos e definições dependendo do ambiente e das circunstâncias em que o indivíduo passa ao longo do tempo.

A satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afectividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afectivo do indivíduo com o seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afectivo. (Siqueira 2008<sup>5</sup> citado por Balieiro e Borges,1984).

“Nas primeiras décadas do século XX, Taylor entendia satisfação no trabalho como uma atitude relacionada à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses e, conseqüentemente, a fadiga e o salário influenciavam tanto a satisfação como na produtividade” (Martins & Santos, 2006: 34).

Chiavenato (1995) indica que a satisfação do trabalhador dependia da quantidade do dinheiro ganho. Contudo, segundo ele, a satisfação do trabalhador seria apenas parte da satisfação geral

---

<sup>3</sup> Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. (1995). *A satisfação organizacional: Confronto de modelos*. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social*

<sup>4</sup> HERZBERG, F. (1971) *Workand the nature of man*, 4.ed. Cleveland: World Publishing,

<sup>5</sup> SIQUEIRA, M. M. M. (org). (2008) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

com vida e estaria relacionada com habilidade de adaptação as situações e de se relacionar com os outros.

Por sua vez, Chiavenato (1995) afirma que Mayo (1939) demonstrou a partir da produtividade da *Waster Electric Company*, que os trabalhadores satisfeitos produzem mais. Por seu lado, Muando (2002) afirma que um trabalhador para ficar satisfeito necessitaria de desenvolver boas relações interpessoais e o local de trabalho, identificar-se e sentir que os seus objectivos estão de acordo com os da gestão.

No que respeita à satisfação e insatisfação, Herzberg (1959), citado por Chiavenato (2005), afirma que factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização (factores motivadores) aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos ao indivíduo.

## 2.2. Determinantes da satisfação no trabalho

Para Bauk (1985), os fatores considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional. Outros fatores são a carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência necessárias à execução de seu trabalho.

Para Sneed & Herman (1990), em pesquisa com trabalhadores do serviço de educação, verificaram associação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e concessão de bons salários e benefícios, bom relacionamento social no trabalho (envolvendo chefia e colegas), perspectivas de crescimento profissional dentro da organização e, também, com as características de trabalho. A partir de um levantamento de estudos sobre esse tema, Cavanagh (1992) também apresentou fatores que poderiam determiná-lo.

## 2.3. Impacto da satisfação na melhoria de desempenho

A satisfação no trabalho afecta tanto aspectos comportamentais, como a saúde física e mental dos trabalhadores e a própria empresa, sendo ela uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que exercem, seja no todo, ou em relação a alguns de seus aspectos, como: suas necessidades, seus valores e os valores dos outros, todos os elementos

biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e a do grupo. Depois de alcançadas essas necessidades, atingem-se também a satisfação necessária para desempenharem melhor suas atividades, favorecendo dessa forma uma melhor qualidade de vida (Ferreira, 2011).

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, se ja no plano pessoal ou profissional, afectando directamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Essa afirmativa é baseada no modelo das con sequências da insatisfação no trabalho proposto por (Henne & Locke, 1985<sup>6</sup> citado por Marqueze e Moreno, 2005), em que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

#### 2.4. Escala de satisfação no trabalho – EST

Segundo (Siqueira 2008) a EST foi construída com o objectivo de medir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões: a) satisfação com os colegas de trabalho (contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas). b) satisfação com o salário (contentamento com os ganhos financeiros comparado com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa) c) satisfação com a chefia (contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles)

d) satisfação com a natureza do trabalho, (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas) e) satisfação com as promoções (contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção).

#### 2.5. Carreira Profissional

“Etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir o termo trajetória da

---

<sup>6</sup> Henne, D.; & Locke, E. (1985) *Job dissatisfaction: what are the consequences? International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221- 240, 1985.

vida profissional”. Até recentemente, o conceito carreira se circunscreveu a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações (Martins, 2001:31).

Segundo Peretti (1997:233), carreira é “uma associação de afectação a postos de trabalho que representa um compromisso entre as necessidades da organização e os desejos expressos pelos membros do pessoal e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, manutenção e promoção”.

Segundo Passos (2002: 423), “dado o contexto actual, a gestão de carreiras tem assumido nos últimos anos um papel cada vez mais importante na gestão de recursos humanos”. Os gestores, de uma forma geral, tornaram consciência de que o indivíduo passa grande parte do seu tempo no local de trabalho, razão pela qual a carreira assume um papel central e determinante da sua qualidade de vida.

Para Chiavenato (1991:25), a palavra carreira tem sido usada na linguagem popular e na literatura das ciências comportamentais com quatro significados diferentes, a saber:

1. O avanço de encarreiramento em uma organização, isto é, a mobilidade ascendente em uma organização;
2. Uma profissão, isto é, algumas ocupações com uns padrões específicos de avanço (como advogados, médicos, professores, oficiais militares, executivos de negócios, etc.);
3. Uma sequência de cargos ao longo da vida de uma pessoa, fazendo parte de sua história individual;
4. 4.Uma sequência de experiências de papéis relacionados, isto é, as percepções subjectivas de cada pessoa a respeito de seus cargos suas aspirações, satisfações, auto concepções ou atitudes que mudam com aquelas experiências.

Segundo Passos (2002:432), o progresso da carreira do indivíduo pode ser medido através de três dimensões, que correspondem aos possíveis movimentos dentro de uma organização.

## Quadro 1 - Sistema de Carreira

Sistema de Carreira	
Condições de Acesso	Recrutamento só na entrada da carreira; Requisitos de habilitações académicas à entrada; Formação e tempo de experiência na entrada para a carreira;
Desenvolvimento de Carreira	Existência de modelos de promoção;
Emprego	Emprego para toda vida;
Sistemas de Remuneração	Esquema estatutário;
Sistema de Pensões	Previsto na lei;
Legislação Disciplinar	Estabelecida por lei.

Fonte: Adaptação de A. Awer, C. Demmke e R. Polet (1996)

### 2.6. Plano de carreira profissional

Os planos de carreira são uma forma específica de efetuar o planeamento de carreira, sendo definido como “a rota preferencial e recomendada para a progressão na carreira de um funcionário numa organização” (Baruch, 2003:197<sup>7</sup>) citado por (Andrade, 2013).

Da perspetiva individual o plano de carreira é a sequência de funções que o funcionário deseja ocupar para atingir as suas metas pessoais e profissionais (Ivancevich, 2007<sup>8</sup>) citado por (Andrade, 2013). Assim, através destes planos os funcionários podem movimentar-se ao longo dos vários departamentos e unidades dentro de uma organização .

Quando se trata do tema carreira, nota-se que é um assunto amplo e com diversas definições de diferentes autores, no entanto, a maioria refere-se ao entendimento que é um caminho que pode ser trilhado, com o desenvolvimento profissional e evolução na organização, elevando-se seus padrões de vencimentos e muitas vezes de autoridade e responsabilidade.

<sup>7</sup> Baruch, Y. (2003). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

<sup>8</sup> Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management* (10ª edição). New York: McGraw-Hill Education.

Conforme London e Stumpf (1982)<sup>9</sup> citado por Dutra, (1996) a carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma sequência de estágios e a ocorrência de transições que reflectem necessidades, motivos, aspirações individuais, expectativas, imposições da organização e da sociedade.

Na mesma linha Schein (1996) afirma que a carreira está relacionada a evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. Diz-se então que a carreira pode ser uma evolução em etapas, constituída por agregação de novos conhecimentos e/ou habilidades.

Para Tachizawa, *et al.* (2001:89), o plano de carreira pode ser entendido como um processo contínuo de interacção entre o trabalhador e a organização na busca de atender os objectivos e interesses dos envolvidos. Para evoluir e manter-se no mercado de trabalho é necessária a busca de novas capacitações e habilidades.

Dutra (1996:58) aponta que “a globalização dos mercados e o crescimento da produção, entre outros factores, alteram a forma de administrar a própria carreira e exige das organizações uma mudança em sua dinâmica, implicando em uma renovação contínua, obrigando-a a procurar pessoas dispostas a renovarem-se constantemente”.

A realidade onde se inserem essas questões faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano.

Ainda o mesmo autor “considera esse cenário, as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos giram em torno do recrutamento e selecção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios”.

Segundo Dutra (1996:58) “a competitividade existente neste mercado, o plano de carreira pode ser tido como uma ferramenta de atractividade e retenção de talentos, por este poder visualizar um caminho que pode ser seguido e de certa forma apresentar-lhe que a organização está atenta a ele e quer lhe proporcionar uma forma de obter e sanar suas necessidades básicas intrínsecas e extrínsecas como salários, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, factores estes ligados directamente a motivação dos colaboradores”.

---

<sup>9</sup> London, M. e Stumpf, S. A. (1982) *Managing Careers*. Addison Wesley Publishing Company: United States of America.

De acordo com Boog (2002:87) “o planeamento de carreira envolve a gestão dos talentos potenciais e experiências do colaborador visando encontrar uma sintonia com as perspectivas da organização, facilitando a tomada de decisões por parte dos gestores”.

Segundo Tachizawa *et al.* (2001) complementa esta ideia tratando o plano de carreira como um processo de contínua interacção entre as partes envolvidas para atender os interesses de ambos, funcionando como alicerces para as promoções de pessoal e relocações de pessoal e assegura o dinamismo e a transparência.

Segundo Araújo e Garcia (2009), as organizações precisam ter em sua estrutura algumas definições que podem facilitar a elaboração de um plano de carreira:

- As metas da empresa;
- A actuação do que é esperado dos colaboradores;
- A identificação do perfil necessário;
- A qualificação necessária para os cargos;
- A estruturação e divulgação do sistema de oportunidades oferecido pela organização.

Segundo estes mesmos autores, com “a definição destes requisitos a organização pode se prover de inúmeras formas de estruturação de carreira,” uma vez que não há definição restrita sobre o assunto e ele possa ser alimentado com as particularidades de cada organização.

O plano de carreira poderá contribuir para a valorização dos profissionais da instituição, concebendo-os como um ser humano que possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado globalizado e de alta competitividade.

## 2.7. Etapas para elaborar o plano de carreira

O Plano Pessoal de Desenvolvimento de Carreira (PPDC) indicado por Faria (2009) possui 6 (seis) etapas, que são estruturadas a fim de incentivar o indivíduo a refletir sobre seus projetos e expectativas: Etapa 1 - Autoconhecimento: permite que o indivíduo reconheça em si mesmo os pontos fortes e fracos, bem como identifica as características que se sobressaem em comparação a outros profissionais. Etapa 2 - Conhecimento do mercado: é importante analisar que tipo de profissional que as empresas estão buscando e o quanto o perfil profissional de cada indivíduo se

parece com ele. Etapa 3 - Objetivos de carreira: devem ser definidos quais são os objetivos a serem atingidos a médio e longo prazos nas áreas familiar, econômico-financeira, pessoal e social. Etapa 4 - Estratégia de implementação: nesse item é descrita a estratégia que será utilizada para alcançar os objetivos apontados na Etapa 3; Etapa 5 - Plano de ação: a realização dos objetivos e estratégias citadas estão baseadas em cinco itens que devem ser analisados, a fim de dar sustentação e segurança para a continuação do planejamento, que são: tempo, situação econômico-financeira, contactos, factores educacionais e saúde e Etapa 6 - Acompanhamento do plano: para que o planejamento seja efetivo e tenha continuidade, é necessário que ele seja constantemente revisado, por isso, antes de encerrar as etapas, deve ser definida uma data para revisão e conferência de metas e objetivos.

## 2.8. Importância de um plano e carreira

A importância do desenvolvimento de Sistemas de carreiras pode-se explicar à luz de Fraga, que (2003) defende a criação de planos de carreiras para os colaboradores, tem um impacto directo na sua satisfação e, conseqüentemente, nos níveis de produtividade que irão apresentar.

A principal razão de ser de plano de carreira profissional está na previsão da mobilidade dos colaboradores das organizações pelas diferentes categorias, através de promoções ou progressões. 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).

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). Esta, acrescentam os mesmos autores, comporta a informação e aconselhamento diversificados sobre as carreiras dos colaboradores de uma organização. As acções desta natureza visam aumentar a consciência do colaborador 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.

## 2.9. O papel do indivíduo no desenvolvimento da carreira

A Administração de Recursos Humanos (ARH), classifica as pessoas de duas maneiras: pessoas como pessoas, que são aquelas dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Não há organização sem pessoas, pois elas existem na organização para dirigir, controlar e fazê-la operar e funcionar (Barbosa. 2000).

O indivíduo é importante para compreensão do processo de planeamento individual de carreira e a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções por carreiras. Estas influências não agem somente na escolha de carreiras, mas também afetam as decisões de movimentação entre empresas ou dentro das empresas, a importância dada a vários aspectos de nossas vidas, a visão que damos ao futuro, a construção de objectivos e projectos de vida, entre outros. “Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em continua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas” (Dutra, 2002: 48).

Portanto as pessoas da organização, como sendo os recursos humanos, devem se tornar o bem mais importante da empresa, pois sem o capital humano as organizações não conseguem dar seguimento ao seu negócio, conforme observam Milkovith e Boudreau (2008): Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. As pessoas planeam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objectivos para a organização. (Milkovith; Boudreau, 2008: 19).

## 2.10. O papel da organização no desenvolvimento da carreira

A organização deverá identificar as oportunidades e necessidades disponíveis e, através do planeamento da força de trabalho, oferecer treinamento e informações necessárias para os indivíduos seguirem uma carreira. Os funcionários necessitam de identificar quais as suas aspirações e através de aconselhamento determinar qual o treinamento e desenvolvimento necessários para seguirem um plano de carreira específico (Ivancevich, 2007).

Do ponto de vista organizacional, o plano de carreira é importante no planeamento da força de trabalho, pelo facto de incorporar as qualidades singulares de todos os membros individuais da organização.

## 2.11. Enquadramento Legal de Sistema de Carreiras e Remuneração

O SCR, aprovado por Decreto do Conselho de Ministros nº. 54/2009, de 8 de Setembro (BR, 43), constitui uma reforma estrutural profunda no âmbito da Administração Pública moçambicana. A aprovação deste sistema enquadra-se no programa do governo moçambicano, que defende a profissionalização da função pública e a institucionalização de mecanismos de valorização do mérito técnico profissional dos funcionários. Com a aprovação do SCR, foram criadas condições objectivas para a definição do vencimento das diversas categorias e funções obedecendo à complexidade do trabalho realizado, o que resulta em oferecer aos funcionários e agentes da administração pública, vencimento igual para trabalho de idêntica complexidade.

### a) Princípios Gerais e Especifico do Sistema de Carreiras e Remunerações

O Decreto nº. 54/2009, de 3 de Setembro (BR, 43) determina que:

Como princípios gerais, o SCR pretende:

- Proporcionar aos funcionários uma compensação justa, adequada e proporcional a sua capacitação e efectivo desempenho profissional;
- Oferecer a todos os funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional e evolução na carreira através de processos selectivos com base em acções e resultados comprovados de crescimento da capacidade profissional e de conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho ou em salas de formação.

Como princípios específicos, o SCR baseia-se em:

- Equidade – que privilegia a uniformidade de tratamento em todos os níveis de hierarquia funcional, a padronização das estruturas, os requisitos e oportunidades de desenvolvimento profissional dos funcionários em qualquer ponto do País;
- Desconcentração – que consiste no estabelecimento de competências para aplicação das normas e procedimentos de movimentação e gestão do pessoal nas carreiras aos diversos níveis, sob supervisão e controlo central;
- Equilíbrio Interno – que preconiza a avaliação e classificação das ocupações com instrumentos técnicos que proporcionem um equilíbrio técnico adequado entre os requisitos de habitação e qualificação profissional dos funcionários e a remuneração proporcionada;
- Equilíbrio Externo – que pretende garantir que a estrutura de vencimentos seja projectada de forma a acompanhar a tendência salarial do mercado de trabalho, apoiado em investigações periódicas;

#### 2.11.1. Desenvolvimento na Carreira Profissional na Função Pública Moçambicana

Nos termos do Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, que aprova o sistema de Carreira e Remuneração, “o Desenvolvimento profissional realiza-se através de mudança de carreira, progressões e promoções”.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) como instrumento estabelece os princípios e regras de organização e estruturação das Carreiras e Remuneração na Função Pública. O SCR é regulado pelo Decreto nº54/2009, de 8 de Setembro.

Para Caixote e Monjane (2013: 241), Sistema de Carreiras e Remuneração é o “conjunto integrado de políticas, processos e práticas de compensação de colaboradores de acordo com a sua contribuição, habilidade, competência e seu valor no Mercado de trabalho, com vista a manter o tipo e nível apropriados de pagamento de salários, incentivos, benefícios sociais e outras de compensação do trabalho realizado pelo colaborador”.

Para MAE (1999), o SCR tem como ponto essencial as pessoas dentro de uma instituição. Esta instituição define ainda o SCR como sendo um instrumento de gestão dos recursos humanos e

que visa estimular o bom desempenho profissional dos funcionários, mas é preciso que estes conheçam as formas de premiações e distinções estabelecidas no sistema.

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

De acordo com o Sistema de Carreira e Remunerações, a evolução na carreira dos funcionários procede-se de duas formas: Promoção (vertical); Progressão (horizontal).

### 2.11.2. Promoção

Segundo o artigo 36 do EGFAE, promoção é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira profissional e opera-se para o escalão a que corresponda o vencimento imediatamente superior, de acordo com o Decreto já aludido. Tal promoção depende da verificação cumulativa dos requisitos seguintes:

- Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivo na classe ou categoria em que está enquadrado;
- Média da avaliação de desempenho não inferior a regular, nos últimos 3 anos, na classe e categoria;
- Aprovação em concurso, de acordo com o qualificador da respectiva carreira;

Existência de disponibilidade orçamental. Um exemplo elucidativo da evolução vertical é a passagem da classe de estagiário “E”, para a “C”, que é a categoria imediatamente seguinte e depende apenas da permanência de 2 anos de serviço na classe em que o funcionário está enquadrado e da avaliação de desempenho.

### 2.11.3. Mudança de carreira

A mudança de carreira acontece quando o funcionário conclui um determinado nível académico ou técnico profissional correspondente ao exigido nos qualificadores profissionais, de acordo com o artigo 38 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE). Portanto a mudança de carreira pode ser visto como um mecanismo de crescimento vertical do funcionário.

Ainda de acordo com o n° 1 do artigo 13 do Decreto n° 54/2009, de 8 de Setembro, determina que: “Qualquer funcionário do Estado possuidor dos requisitos habilitacionais e profissionais exigidos pode concorrer para a carreira diferente.” Neste contexto, trata-se de ingresso numa carreira por meio de concurso. tal aplica-se tanto para ingresso na carreira por candidatos a ingresso assim como por candidatos a um concurso de promoção. Neste ultimo caso, abrange-se aos funcionários que tenham terminado uma formação profissional.

O REGFAE (2018) admite a possibilidade de mudança de carreira sem concurso, no caso de funcionários que terminam uma formação profissional no seu respectivo sector, quando especifica que “podem ser providos, em determinada carreira ou categoria, com dispensa de concurso, os funcionários que, no respectivo sector da Administração Pública, tenham obtido nível académico ou técnico profissional correspondente no exigido nos qualificadores profissionais, mediante apreciação favorável da sua informação de serviço” (n° 1 do artigo 6 do Decreto n° 5/2018-REGFAE).

Por outras palavras, podem se enquadrar na situação acima os funcionários que terminam uma formação profissional no seu sector, tendo recebido uma bolsa de estudo da sua instituição como é o caso dos funcionários abrangidos pela problemática de morosidade de mudança de carreira após a conclusão da sua formação profissional.

O n° 2 do artigo 33° do REGFAE (2018) fornece-nos uma situação de impedimento de mudança de carreira. Isso acontece quando “o concurso não tenha interesse para o plano de desenvolvimento de recursos humanos do sector onde o funcionário se encontra afecto”. Isso pode-se aplicar nas circunstâncias em que o funcionário se submete a uma formação por iniciativa própria e sem respeitar o plano de formação da instituição.

O n° 3 do artigo 38° do EGFAE (2017) estabelece as circunstâncias em que é imperioso a abertura de um concurso, mesmo que se trate de conclusão de uma formação profissional continua no seu respectivo sector da Administração Pública. Isso acontece quando “o número de candidatos for superior às vagas a prover.” Tal acontece quando a instituição dispõe do seu quadro de pessoal onde é possível visualizar o número de vagas, de acordo com as respectivas carreiras”.

#### 2.11.4. Progressão

De acordo com o artigo 37 do EGFAE é a mudança de escalão dentro da respectiva faixa salarial e depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:

- Tempo mínimo de 3 anos de serviço efectivo no escalão em que está posicionado;
- Avaliação de potencial;
- Existência de disponibilidade orçamental.

A progressão dos funcionários nas carreiras profissionais não carece de concurso, cabendo apenas a instituição proceder a avaliação de potencial dos funcionários, no final de cada ano e organizar os processos para a sua efectivação. Em suma, o debate sobre os conceitos de promoção, mudança de carreira e progressão estão inseridas no contexto mais amplo da administração pública, que a seguir se discute com maior profundidade.

Tabela 1 - Plano-tipo para a mudança de carreira e promoções, progressões nas classes ou categorias profissionais usado na Administração Pública.

Organização _____								
Sector _____								
Nome do colaborador Estudante	Idade	Habilitações Literárias	Ano de serviço	Actual carreira ou Classe/categoria profissional	MAD dos últimos 2 anos	Projecção para mudança de carreira ou promoção/progressão	Total	Obs.

Fonte: Caixote e Monjane (idem: 219) Legenda MAD- Media de avaliação do Desempenho

Neste contexto, de acordo com o Manual de procedimentos do EGFAE (2010:34), o trajecto que deve levar o expediente de mudança de carreira na Administração Pública, a saber:

- “Levantamento de necessidades de mudança de carreira
- Análise do número de vagas no quadro de pessoal da instituição;
- Lançamento do concurso, se a necessidade justificar, como é o caso de existência de vagas no quadro do pessoal
- Elaboração da proposta de mudança de carreira (da informação proposta do título de provimento).
- Confirmação e pedido de cabimento orçamental (da informação proposta);
- Pedido de visto do Tribunal Administrativo (da Informação proposta);
- Sancionamento de informação proposta, por parte do TA, (que é encaminhada à sua instituição de origem)”.

A mudança de carreira por conclusão de nível corresponde à uma promoção na carreira. O Manual de procedimento do EGFAE, salienta que “é importante corresponder que a promoção e progressão são um direito que está consagrado no EGFAE, pelo que deve ser respeitado, pois não promover significa para a vida profissional do funcionário” (Manual de procedimentos do EGFAE 2010:34).

Um dos pressupostos muito importante para melhor facilidade no processo de mudança de carreira na função pública é o plano de desenvolvimento dos Recursos Humanos. O artigo 33º do REGFAE (2018) determina que “os sectores devem possuir planos de desenvolvimento dos recursos humanos a curto, médio e longos prazos.”

Ao exortar as diversas instituições públicas a possuir um plano de desenvolvimento de RH, demonstra a harmonia com a legislação, pois a falta daquele instrumento é de facto, um pressuposto para a dificuldade na mudança de carreira após a conclusão da formação de funcionários, pois, sem o plano seria difícil fazer acompanhamento do percurso académico do funcionário bolsista e de prever um orçamento para a sua mudança de carreira, em tempo útil, após a conclusão da sua formação profissional.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

### 3. Metodologia

De acordo com Andrade (2007:119), metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento. E na óptica do Demo (1985:19), é uma preocupação instrumental, trata das formas de fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos. Para o trabalho em causa foi utilizada a seguinte metodologia:

#### 3.1. Tipo de Investigação

##### a) Quanto à Natureza

Pesquisa Aplicada: Siena (2007:60) entende por pesquisa aplicada a geração de conhecimentos visando aplicação prática, direccionados para a solução de problemas específicos. Com base neste tipo de pesquisa fez-se uma análise do objecto pesquisado, com vista a trazer conhecimentos para a solução dos problemas inerentes ao grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

##### b) Quanto à Forma de Abordagem

Pesquisa Quantitativa: na medida em que se procura quantificar as opiniões dos cidadãos envolvidos na pesquisa por meio de técnicas estatísticas de modo a facilitar o processo e análise dos dados colhidos (Silva & Meneses, 2001:2 1). Para o presente trabalho, os funcionários foram seleccionados segundo critérios de definição da população e amostra, cujas opiniões possibilitaram perceber o nível de satisfação e as dificuldades por eles enfrentadas em termos quantitativos.

Pesquisa Qualitativa: que surge, pela necessidade de interpretação de fenómenos e atribuição de significados a dados que não podem ser quantificados, pois bastará a simples interacção entre o sujeito e o objecto (*Ibdem*). Este tipo de pesquisa foi pertinente no trabalho na medida em que contribuiu na interpretação de dados no MIREME no que diz respeito a grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira sem recorrer a dados quantitativos.

### c) Quanto aos Objectivos

Pesquisa Exploratória: Segundo Gil (2008:28), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Este tipo de pesquisa revestiu-se de tamanha utilidade na medida em que através do mesmo foi possível familiarizar-se mais com o problema de grau de satisfação dos funcionários no que diz respeito com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no MIREME, de modo a torná-lo mais explícito.

## 3.2. Métodos de Pesquisa

### a) Método de Abordagem

No presente trabalho o método de abordagem seleccionado foi o hipotético-dedutivo que para Gil (2014), procura-se evidências empíricas para derrubar a hipótese, ou seja, uma combinação de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuições científicas, alcança um conjunto de postulados que governam os fenómenos pelos quais está interessado. O método hipotético-dedutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares. O método leva em consideração princípios pré-estabelecidos. O método consiste em procurar soluções por meio de tentativas como hipóteses, teorias com vista a resolução de problemas. O mesmo foi útil pois o estudo avança pré-respostas ao problema estudado que foram posteriormente confrontados com os resultados no campo.

### b) Métodos de Procedimento

Método Estatístico: segundo a perspectiva de Lakatos e Marconi (1992: 83) o método estatístico [...] Consiste na redução de fenómenos sociológicos, políticos, económicos a termos quantitativos e a manipulação estatística que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado [...]. Os procedimentos estatísticos fornecem considerável reforço as conclusões obtidas, sobretudo mediante a experimentação e a observação (Gil, 2008: 17). Deste modo, para o presente trabalho o método estatístico consistiu na quantificação do grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no MIREME.

Método Monográfico: segundo Lakatos e Marconi (1992: 83), consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. Para este trabalho este método permitiu fazer generalizações acerca do grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira a partir do estudo feito no MIREME.

### 3.3. População e A mostra

#### a) População

A população é tida como universo de um estudo e a amostra constitui uma parcela, conveniente seleccionada de um universo populacional. Aliás como escrevem Toledo e Izidoro (1985: 34), a população ou universo “é entendida como a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo. Esse universo congrega todas as observações que sejam relevantes para o estudo ou mais características dos indivíduos”. A população da nossa pesquisa foi de 40 funcionários, correspondentes ao número total dos funcionários da DRH do MIREME.

#### b) Amostra

A mostra é o subconjunto da população por meio do qual se estimam as características dessa população (Gil, 2008: 89). A amostra é subconjunto, uma parte seleccionada da totalidade de observações, abrangidas pela população, através da qual se faz um juízo ou inferência sobre as características da população, (*ibid*).

A amostra da pesquisa é composta por 20 funcionários e agentes do Estado afectos na Direcção correspondente a 50% do total da população, a obter através de duas fontes principais, a entrevista e o questionário. Para efeitos de entrevista, o tipo de amostragem que irá se utilizar é amostragem intencional ou propositada. A amostragem intencional é uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião (GIL, 2008). Assim, tendo por base este tipo de amostragem, será seleccionado um grupo de pessoas a entrevistar, as quais se julgam serem as mais adequadas para o fornecimento de informações necessárias a pesquisa.

Quanto aos participantes no processo de entrevistas, foram envolvidas 8 entrevistados, dos quais, 2 Chefes de recursos humanos e 6 funcionários da instituição. Refira-se que, a pesquisadora teve acesso aos sujeitos da pesquisa, através da interação directa com os visados, com vista, a colher respostas das questões colocadas no roteiro de entrevista, composto por 7 perguntas.

### 3.4. Técnicas e Instrumentos de pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2010:107),” considera a técnica como sendo um conjunto de processos de que serve uma ciência e a habilidade para utilizar esses processos ou normas de obtenção de seus propósitos ou seja, de prática de recolha de dados. Para efeitos do presente trabalho pretende-se recorrer às seguintes técnicas de recolha de dados:

#### 3.4.1. Questionário

Questionário é um conjunto de questões, articuladas de forma sistemática, que têm em vista colher informações escritas relativas a opinião dos sujeitos pesquisados sobre os assuntos em estudo (Severino, 2007:125). Na mesma linha de pensamento, Marconi & Lakatos (2009:111) referem que “o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. Fez-se, assim, um levantamento escrito de dados relevantes relativos a opinião dos pesquisados sobre o assunto abordado.

Para que se obtenha um entendimento mais sólido do tema, foi necessária essa busca em fontes variadas, com vista a abarcar fontes de natureza diversificada e, em razão disso, chegar a um conhecimento mais abrangente do objecto pesquisado.

#### 3.4.2. Pesquisa Documental

Tem-se como fontes de documentos no sentido amplo, ou seja, não documentos impressos, mas sobretudo de outros documentos, tais como jornais, fotos, files, gravações, documentos legais (Lakatos e Marconi, 2009). Para efeitos do presente trabalho o uso de material documental afigura-se indispensável, pois é a partir desta técnica que se vai analisar os documentos referentes a remuneração e carreira arquivados na instituição.

### 3.4.3. Entrevista Semi-Estruturada

É aquela em que as questões são direccionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem impessoalidade deste. Com questões directas, obtêm, do universo de sujeitos, respostas também facilmente categorizáveis, sendo assim muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais (Severino, 2007:123). A partir desta técnica vai se colher dados com os responsáveis pela área de Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira de modo a colher pareceres sobre grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

### 3.5. Instrumentos de Recolhas de Dados

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

#### ✓ Guião de entrevista

De forma sumária os roteiros de entrevistas servem para colher algumas sensibilidades dos visados em relação ao assunto tratado. Neste estudo a entrevista é caracterizada por percepções de vários actores sobre o grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento . As entrevistas foram feitas com os mesmos informantes, com base nas perguntas estruturadas e semi-estruturadas constantes dos questionários, com vista a classificar as respostas e as perguntas. Assim, o roteiro de entrevista para os gestores de recursos humanos será constituído por 8 perguntas, o dos técnicos sem cargo de chefia composto por 7 perguntas.

### ✓ Inquérito

Segundo Fadin (2003:147), o inquérito compreende uma série de questões que podem ser abertas ou fechadas, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes, destinados a obter informações sócio - demográficas (sexo, escolaridade, idade) e o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, etc.

Nesta pesquisa o inquérito aplicado permitiu colher que permitissem observar em termos percentuais a perceção dos funcionários relativamente ao grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

### ✓ Roteiro de análise documental

Roteiro de análise documental tem como fonte documentos impressos, jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Com efeito, (Severino, 2007: 122). refere que “nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise”. Portanto, na pesquisa documental a fonte de colecta de dados está restrita a documentos, escritos ou não. Assim, fez-se uma colecta de dados documentais que se mostraram úteis para a materialização dos objectivos do trabalho, tais como, Decreto 54/2009 Que aprova os Sistema de Carreira e Remunerações e o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do MIREME.

## 3.6. Resultados esperados

No culminar desta pesquisa espera-se, em primeiro lugar, que os objectivos traçados pelo pesquisador sejam alcançados, isto é, que seja identificado o grau de satisfação dos funcionários e os factores que determinam tal satisfação.

Também, espera-se que a pesquisa suscite indagações que resultem no desenvolvimento de outros estudos similares, contribuindo, assim, para analise do grau de satisfação dos funcionários com a Implementação do Plano de Desenvolvimento de Carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

### 3.7. Questões Éticas

A ética no trabalho científico refere-se ao juízo do que o pesquisador faz parte para o processo da pesquisa (desenvolvimento da ideia, preparação do plano de trabalho, desenho da amostra, implementação no terreno, resultados, disseminação dos resultados, avaliação, etc.), ou seja, o que o pesquisador visualiza e como o faz (Lundin, 2016: 407).

A confidencialidade implica um entendimento claro entre o pesquisador e o sujeito da investigação no que respeita à utilização a dar aos dados recolhidos. Uma vez que o investigador assegura a confidencialidade, a identidade do indivíduo que faculta os dados não deve ser revelada (Laville & Dione, 1999: 31).

De modo a garantir todas estas questões éticas, antes de entrar no terreno, foi ensaiada a legalização de tratamento automatizado de dados pessoais e, por isso, foi submetida à MIREME uma notificação para a recolha de dados. Concluído este processo, foram submetidos os instrumentos de recolha de dados na plataforma imprenso, tendo obtido a respectiva autorização.

Os entrevistados foram codificados com Elemento de entrevista 1 (EE1...), para permitir o anonimato na análise do conteúdo.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo descreve-se a Caracterização do Ministério dos Recursos Minerais e Energia, local do estudo, apresenta-se e discute-se dados colhidos no processo de pesquisa, tendo como objectivo, responder os objectivos do estudo.

### 4.1. Caracterização do Ministério de Recursos Minerais e Energia

O Ministério localiza-se na Av. Zedequias Manganhel, 516, Maputo, Caixa postal: 1381, e tem como serviços essências.

- Licenciamento para o exercício da actividade geológica-mineira
- Licenciamento para a pesquisa e produção de hidrocarbonetos
- Produção de informação e dados geológicos através de cartas (mapas, temáticas diversas sobre os recursos minerais do país) brochuras, CDS e de outros meios
- Formação profissional em gemologia e lapidação de pedras preciosas e semi-preciosas
- Formação de boas práticas de mineração artesanal e de pequena escala.
- Identificação, classificação, avaliação e certificação de pedras preciosas e semi-preciosas.
- Estudos de investigação na área de recursos minerais e prestação de serviços e assistência técnica e tecnológica.

#### a) Natureza da instituição

Órgão central do aparelho de estado que de acordo com os princípios objectivos e tarefas definidas pelo governo dirige e executa as políticas no âmbito da investigação geológica inventariação e exploração dos recursos minerais incluindo o carvão e hidrocarbonetos.

#### b) Missão da instituição e visão da instituição

Missão

Garantir a adopção e implementação de políticas e normas que assegurem o uso racional e aproveitamento de recursos minerais para a criação da riqueza e desenvolvimento harmonioso do país.

## Visão

Ser líder no desenvolvimento económico, social e cultural do país através de uma gestão e exploração sustentável e transparente dos recursos minerais.

## Valores

Excelência, profissionalismo, meritocracia, urbanidade, transparência, imparcialidade, integridade bem servir, responsabilização, modernização e sustentabilidade.

### 4.2. Modelo de análise dos dados

Para analisar dados quantitativos e qualitativos recolhidos do questionário e da entrevista, aplicou-se o programa Excel para calcular percentagens e frequência das respostas. Estas serão apresentadas em tabelas e gráficos. As respostas das entrevistas foram processadas categorizadas e convertidas em dados quantitativos cuja análise recorreu-se á estatística descritiva.

A análise e interpretação dos resultados se valeram de conteúdos basilares apresentados na revisão bibliográfica e cruzados com os dados fornecidos pelos entrevistados.

Os resultados das entrevistas, foram representados em pequenos trechos das entrevistas que foram identificados sem os respectivos nomes, devido aos preceitos éticos e científicos no respeito pela privacidade da identidade. Assim, o nome de cada funcionário entrevistado nas instituições pesquisadas foi omissa, codificando-se como a seguir: Somente a pesquisadora conhece os nomes e as vozes do respondente. Referente os dados da entrevista será feita uma análise argumentativa por parte da pesquisadora face as respostas obtidas decorrentes das perguntas feitas ao longo da nossa pesquisa.

### 4.3. Análise do Inquérito

As tabelas que se seguem, mostram em termos quantitativos os funcionários que foram planificados e os que conseguiram evoluir nas suas carreiras profissionais.

Tabela 2 - Funcionários planificados para a progressão/promoção na carreira no período 2018-2022

Tipo de Acto Administrativo	Funcionários planejados para progressão na carreira									
	2018 (%)		2019 (%)		2020 (%)		2021 (%)		2022 (%)	
Promoção	8	24.2	8	24.2	10	32.2	11	33.4	10	28.6
Progressão	15	45.4	15	45.4	15	46.8	9	27.3	10	28.6
Mud. Carreira	10	30.3	10	30.3	7	21.8	12	36.4	15	48.9
Total	33	100	33	100	32	100	33	100	35	100

Fonte: MIREME

Os dados da tabela mostram o número dos funcionários planejados para evolução na carreira profissional de acordo com o período em estudo, e foram planejados 35 funcionários o que corresponde a 100% dos funcionários. Em 2018 foram planejados no total 33 funcionários, equivalente a 100%, e nesse sentido, 8 (24.2%) para promoção, 15 (45.4%) para progressão e 10 (30.3) para mudança de carreira. Por seu turno, em 2019 foram planejados igualmente 33 (100%) funcionários, dos quais 8 (24.2%) para promoção, 15 (45.4%), para progressão 10 (30.3%) para mudança de carreira. Em 2020, foram planejados 32 (100%) e para o efeito os 10 (32.2%) para promoção, 15 (46.8%) para progressão e 7 (21.8%) para mudança de carreira. Em 2021, foram planejados 33 (100%) funcionários, dos quais, 11 (33.4%) para promoção, 9 (27.3%) para progressão e 12 (36.4%) para mudança de carreira. Por fim, em 2022, foram planejados 35 (100%) funcionários, dos quais, 10 (28.6%) para promoção, 10 (28.6%) para progressão e 15 (48.9%) dos funcionários planejados para mudança de carreira.

#### 4.3.1. Funcionários que progrediram nas suas carreiras

Tabela 3 - Nível do cumprimento de plano de desenvolvimento na carreira profissional

Tipo de Acto Administrativo	Funcionários planejados para progressão na carreira									
	2018		2019 (%)		2020 (%)		2021 (%)		2022 (%)	
Promoção	-		5	25	8	32	5	33.3	5	25
Progressão	-		10	50	10	40	4	26.7	5	25
Mud. Carreira	-		5	25	7	28	6	40	10	50

Total	-	20	100	25	100	15	100	20	100
-------	---	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

Fonte: MIREME

Os dados da tabela 3, número de funcionários que progrediram na carreira durante o período da pesquisa.

Os dados apresentados na tabela acima revelam que quase metade dos funcionários planificados não evoluiu nas suas carreiras profissionais.

Só para elucidar em 2018 foram planificados 33 funcionários, nenhum funcionário dos planificados evoluiu na sua carreira, devidos ao congelamento do actos administrativos inerentes as progressões nas carreiras profissionais. Em 2019 foram planificadas 33 (100%), dos planificados apenas 20 funcionários evoluíram nas suas carreiras o que corresponde a 60.6% , e o remanescente dos funcionários correspondente a 30.4% não evoluíram nas suas carreiras profissionais.

Por sua vez, em 2020, dos 32 (100%) planificados apenas 25 funcionários progrediram o que corresponde a 78.1% e os 11.9% não conseguiram evoluírem nas suas carreiras profissionais, em 2021 foram planificados 33 (100%), porém 15 (45.4) funcionarios desenvolveram nas suas carreiras e por fim, em 2022 dos 35 (100) planificados apenas 20 (57.1) conseguiram evoluir na carreira profissional e 42.9% dos funcionários não conseguiram evoluir nas suas carreiras.

Os dados da tabela mostram que nem todos os funcionários planificados conseguem progredir e quanto a esta questão, Francisco (2015), sustenta que uma das grandes preocupações hoje em dia na administração pública moçambicana é o constrangimento nas progressões e no atraso da mudança de carreira por parte dos funcionários o que influencia negativamente para a satisfação destes com o seu trabalho e o alcance de objectivos propostos pela organização.

Pois, muitos funcionários têm se esforçado por aumentar o seu nível académico na esperança de serem promovidos, mas isso acontece poucas vezes. Perante esta situação, a justificação do Estado para a não promoção ou progressão dos funcionários nas suas carreiras é a ausência de “cabimento orçamental”.

Procurou-se obter a percepções e opiniões da amostra do estudo sobre a satisfação dos funcionários com desenvolvimento da carreira profissional no MIREME, pelo que o gráfico 1 abaixo sintetiza essas percepções.

#### Gráfico 1 - Grau de Desenvolvimento da carreira profissional

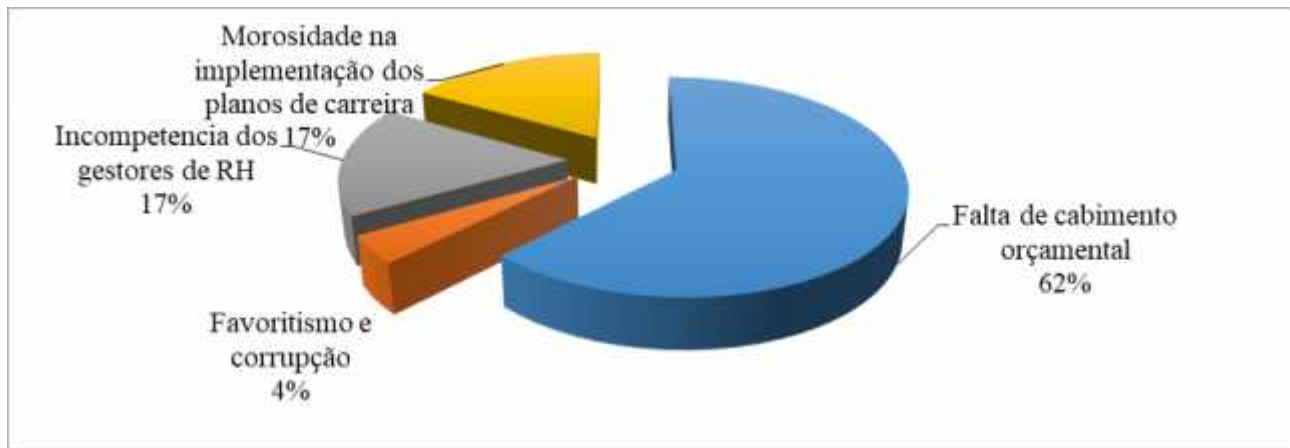
Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A interpretação que se pode fazer em relação aos dados apresentados no gráfico 1 resumem-se a aferir a satisfação dos funcionários em relação ao desenvolvimento na carreira profissional no MIREME, cerca de 39% dos funcionários inquiridos sobre o assunto considera ser negativo ao passo que 17% acha ser muito negativo. Em contrapartida, um número menor dos funcionários inquiridos representados na ordem de 13% e 9% acham ser positivo e muito positivo, por fim 22% consideram razoável o grau de desenvolvimento profissional. No entanto, verifica-se uma discrepância elevada em relação aos dados positivos e negativos apresentados no gráfico. Por outro lado, outro número dos funcionários inquiridos acha ser razoável em relação ao desenvolvimento da carreira profissional. De referir que todos inquiridos responderam a esse assunto. Outrossim, os dados do gráfico mostra quase um equilíbrio no grau de desenvolvimento dos funcionários, pese embora, maior parte dos inquiridos demonstraram sua insatisfação, devidos a vários factores, a destacar, a morosidade nos procedimentos de desenvolvimento na carreira profissional, aliado a falta de regularidade dos processos e as vezes verifica-se défice orçamental.

#### 4.4. Causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais

Com vista a perceber a opinião dos funcionários em relação as causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais no MIREME, questionou-se os funcionários adextra aquele ministérios e os resultados são apresentados no gráfico abaixo descrito.

#### Gráfico 2 - Causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Analisando o gráfico 2 que versa sobre as causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais, pode-se avaliar que os inquiridos são unânimes em considerar o papel do desenvolvimento nas suas carreiras. Contudo, 62% dos inquiridos consideram a causa principal a falta de cabimento orçamental, ao passo que 17% consideram incompetência por parte dos gestores e morosidade na implementação dos planos de carreiras profissionais e por fim 4% avançaram que o favoritismo e a corrupção como sendo uma das causas de insatisfação dos funcionários com o desenvolvimento nas suas carreiras profissionais.

De acordo com os inquiridos, no processo de desenvolvimento das carreiras, muitos funcionários ficam desmotivados e insatisfeitos pelo facto da direcção de recursos humanos do MIREME, comunicar que não existe cabimento orçamental para poder pagar de acordo com o nível que cada um possui, por esta razão, verifica-se que existem muitos funcionários que aumentaram nível académico mais continuam a exercer as suas funções com o nível anterior.

Contudo, as causas expostas sobre a insatisfação em relação a evolução das carreiras profissionais, mostra que as organizações devem criar um sistema de gestão de carreiras que deve estar baseado em princípios (que representam os compromissos acertados entre a organização e as pessoas), em estrutura (opções de carreira) e instrumentos de gestão (mecanismos que irão possibilitar os indivíduos a maiores e crescentes níveis de abstracção e complexidade de tarefas e funções) (Dutra, 1996:52).

#### 4.5. Critérios de desenvolvimento na carreira profissional no MIREME

O Decreto n.º. 54/2009, de 8 de Setembro, estabelece que a promoção depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:

1. Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivo na classe ou categoria em que está enquadrado.
2. Média de avaliação de desempenho não inferior a regular, nos últimos 3 anos, na classe ou categoria.
3. Aprovação em concurso de acordo com o qualificador da respectiva carreira.
4. Existência de disponibilidade orçamental.

Relativamente a progressão, depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos (*Ibid*):

1. Tempo mínimo de 3 anos de serviço efectivo no escalão em que está posicionado.
2. Avaliação de potencial.
3. Existência de disponibilidade orçamental.

Diante dos requisitos estabelecidos tanto para a promoção, quanto para a progressão na Função Pública, ficou evidente que a avaliação de desempenho é indispensável para que haja mobilidade na carreira. Obviamente, o MIREME no que concerne às carreiras e remunerações rege-se por este dispositivo, pelo que a sua materialização depende exclusivamente dos requisitos que o funcionário possa possuir.

#### 4.6. Análise de entrevistas

Com vista a complementar os dados de inquérito fez-se entrevistas aos profissionais de recursos humanos.

Neste contexto, procuramos saber os procedimentos e critérios adoptados pelo MIREME para Desenvolvimento de Carreira dos seus funcionários.

Em relação à questão, os entrevistados consideram que observa-se todos os pressupostos emanados por lei, que orientam como é que as instituições públicas devem obedecer, para o cumprimento do plano de desenvolvimento de carreira.

*“O processo de avaliação de desempenho no MIREME é encarado com muita responsabilidade e é implementado com rigor e objectividade, em observância aos princípios estabelecidos pelo SIGEDAP, SCR e no EGFAE” (EE1) .*

Qualquer direito dos funcionários e agentes do Estado, no MIREME em que o seu exercício é condicionado nos termos legais a uma avaliação de desempenho, somente tem acesso às pessoas que atingem a pontuação igual ou acima de *regular*.

Relativamente a mudança de carreira, ela não ocorre com regularidade, depende que o funcionário tenha um nível académico ou técnico-profissional exigido no respectivo qualificador profissional, haja vaga no quadro de pessoal e cabimento orçamental, e tenha boas informações de serviço; (artigo 29 do REGFAE). Portanto, fazendo uma interpretação lógica deste artigo, pode se concluir que a mudança de carreira não depende da avaliação de desempenho. Contudo, obviamente, o funcionário que estiver para beneficiar de mudança de carreira num momento a seguir da divulgação dos resultados da avaliação de desempenho não irá beneficiar, pois não terá boas informações de serviço.

Á outra questão colocada, foi de perceber os constrangimentos enfrentados pelos funcionários no desenvolvimento da carreira profissional e sua influência na satisfação.

Face a esta questão foi possível notar que há funcionários que haviam reunidos os requisitos necessários para desenvolvimento na carreira, porém, devidos as dificuldades orçamentais não foi possível, facto que cria insatisfação dos funcionários, como avança um dos entrevistados.

*“maior parte dos funcionários que reuniram requisitos e que obtiveram uma avaliação positiva de seu desempenho, progrediram e promoveram. Contudo, quanto a mudança de carreira não se pode falar o mesmo, muitos funcionários com habilitações literárias exigíveis nos respectivos qualificadores profissionais de carreiras exigíveis e com boas informações de serviço, não conseguiram mudar de carreira devido a problemas relacionados com falta de cabimento orçamental, situação esta que cria um mau ambiente de trabalho”.* (EE2)

De acordo com os entrevistados, no processo de evolução das carreiras, muitos funcionários ficam desmotivados e insatisfeitos pelo facto da direcção de recursos humanos do MIREME, comunicar que não existe cabimento orçamental para poder pagar de acordo com o nível que cada um possui, por esta razão, verifica-se que existem muitos funcionários que aumentaram nível académico mais continuam a exercer as suas funções com o nível anterior.

Outrossim, outra questão colocada é perceber o nível de cumprimento dos planos de desenvolvimento na carreira profissional. Diante desta questão, nota-se que, há constrangimentos

no cumprimento dos planos de desenvolvimento na carreira profissional, causado pelas barreiras financeiras e tem posto em causa a promoção, progressão e mudança de carreira.

*“O desenvolvimento da carreira dos funcionários do MIREME não regista bons índices devido ao défice de cumprimento de planos de desenvolvimento na carreira profissional mormente a promoção, progressão e mudança de carreira”.* (EE3)

A outra questão colocada é sobre o conhecimento do plano desenvolvimento da carreira profissional a nível do MIREME. Os funcionários conhecem teoricamente o plano do desenvolvimento da carreira profissional, mas destacam que não conhecem na integra pois ainda não foram explicado, como refere um dos nossos entrevistados.

*“Devia-se criar condições de uma reunião sobre divulgação do plano de desenvolvimento na carreira profissional, pois, muito dos funcionários não tem conhecimento na integra, só sabem da sua existência ”.* (EE4)

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

#### 4.7. Estratégias que influenciem o desenvolvimento de carreira nos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia

Existem várias estratégias desencadeadas para melhorar a satisfação dos funcionários no desenvolvimento das suas carreiras, no entanto, estas acções variam de acordo com a necessidade de cada funcionária, pós as necessidades são adversas e a direcção de recursos humanos do MIREME têm-se enquadrado mediante essas necessidades.

As principais estratégias a serem tomadas na direcção de recursos humanos do MIREME são:

- Elaborar Planos de Desenvolvimento de carreira, com a inclusão de itens como: planos sucessórios e/ou aconselhamento de carreira com a determinada chefia;
- Garantir a mudança de carreiras de cada funcionário e agente do Estado;
- Garantir a promoção e progressão de carreiras profissionais;
- Garantir o desenvolvimento de regimes de carreiras;
- Gestão e retenção de recursos humanos;
- Implementar os critérios de promoção e progressão de carreiras;
- Incentivar os funcionários a aumentarem o nível académico.
- Monitorar o progresso do colaborador e analisar o sucesso da sua carreira;
- Motivar os funcionários e agentes do Estado afecto na direcção de recursos humanos do MIREME;
- Suporte ao colaborador na solução de questões relacionadas com a sua carreira (gerir o stress, o desenvolver contínuo da carreira);

As estratégias acima elencadas sobre a satisfação dos funcionários e agentes do Estado na direcção de recursos humanos em relação ao desenvolvimento das carreiras, foram adoptadas para responder as necessidades de cada funcionário a nível da direcção de recursos humanos. Deste modo, as acções não foram implementadas e adoptadas simultaneamente.

Contudo, apesar do MIREME desenvolver estas acções, a condição mais relevante para que haja satisfação dos funcionários e agentes do Estado em relação ao desenvolvimento na carreira profissional é a instituição estar planificada e existir uma cabimentação orçamental para o efeito.

## CONCLUSÃO/ RECOMENDAÇÕES

### Conclusão

Este trabalho tinha como objectivo analisar o grau de satisfação dos funcionários com o desenvolvimento da carreira profissional. O desenvolvimento da carreira profissional baseia-se

nos procedimentos legais em vigor na gestão dos recursos humanos na função pública, tais como, EGFAE, SCR e SIGEDAP e de acordo com os dados da pesquisa, nota-se o incumprimento dos planos de desenvolvimento na carreira profissional, motivado por problemas financeiros.

Os resultados da pesquisa mostram que, com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no período em estudo, foram planificados um total que varia entre 32 a 35 funcionários em cada ano e que apenas cerca de 60% evoluíram nas suas carreiras e 40% não conseguiram desenvolver nas suas carreiras, visto que, as vagas foram inferiores aos funcionários planificados, causando insatisfação dos mesmos.

Um dos factores mais importantes e determinantes no desenvolvimento nas carreiras profissionais é a disponibilidade financeira institucional. No entanto, verifica-se nos últimos anos nas instituições públicas incluindo no MIREME, a falta de verba para cobrir esses tipos de encargos.

Assim, o que sucede muitas das vezes, é que aos funcionários que não se beneficiam dos actos administrativos devido a falta de verba, há índices de insatisfação, culminando deste modo na desmotivação na realização das suas actividades laborais.

Com efeito, pode-se afirmar que o grau de satisfação dos funcionários no MIREME, ainda é razoável, apesar de alguns funcionários não terem progredido nas suas carreiras profissionais, porém, a maioria tem se beneficiado com a implementação do plano de desenvolvimento na carreira profissional.

Assim, ao nível do MIREME, os dados da pesquisa relevaram que, aos funcionários não beneficiados sentem-se insatisfeito, pois, segundo os dados, incumprimento do plano de desenvolvimento na carreira profissional, bem como a falta de verba, constituem principais factores que minam a satisfação dos funcionários na evolução das suas carreiras.

No geral com o presente trabalho, concluiu-se que, a implementação do plano de desenvolvimento da carreira profissional é vista como um meio de satisfação dos funcionários e que é feita em consonância com os procedimentos de desenvolvimento nas carreiras profissionais na função pública e como processo de planificação da instituição, mas, constata-se que não consegue de forma global ou na integra contribuir de forma eficaz e eficiente para satisfação destes, pois, não abrange a totalidade dos funcionários planificados, aliado com as lacunas que este processo apresenta durante a sua implementação, principalmente no que concerne a

morosidade na efectivação dos planos de desenvolvimento na carreira profissional e falta de cabimento orçamental.

Desta feita, foi confirmada a hipótese, segundo a qual, os funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia não estão satisfeitos com o desenvolvimento de carreira profissional, porque de acordo com os dados da pesquisa, com implementação do plano constatou, que boa parte dos funcionários planificado na ordem de 40% não foram abrangidos, devido a falta de cabimento orçamental o que causa insatisfação.

### Recomendações

Face as conclusões tiradas do estudo realizado no MIREME recomenda-se o seguinte:

- Alocação de mais fundos na rubrica de desenvolvimento de recursos humanos, na componente de promoção, progressão e mudança de carreira profissional dos funcionários.
- Assegurar maior abrangência dos funcionários que reúnam requisitos para desenvolvimento na carreira e flexibilização dos processos.
- O MIREME deve garantir a implementação do plano de desenvolvimento de carreira dos funcionários e que após formação progridem e mudem de carreiras ou exerçam funções de maior responsabilidade com forme o previsto nos respectivos qualificadores de modo a evitar a insatisfação.

### Referências

Barbosa, M. L. P (2000) *Avaliação do clima organizacional*.

Bernoux, P. (2005) *A sociologia das organizações*. 2ªed. Rés-Editora: Porto.

Bilhim, João Abreu de faria (2001) *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 2ªed,n revista e actualizada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

- Boni, V. Quaresma, S. (2005). *Aprendendo a entrevistar*. Como fazer entrevista em ciências sociais. 1 (3): 68-80.
- Chiavenato, I. (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7ª Edição, Elsevier Editora, Lda.: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2005), *Século XX: O Século da Administração*, Elsevier: São Paulo.
- Chiavenato, I., (2004), *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Cohen, J. (1989). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*, 2.<sup>a</sup> ed., Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates;
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. EPU: São Paulo.
- Herzberg G, Frederick I. (1968) “*One more time: how do you motivate employees?*” Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan. /fev. Edição, São Paulo.
- Martins, M. C. F.; Santos, G. E.; (2006), *Adaptação e validação da escala de satisfação no trabalho*. Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª Ed. Atlas: São Paulo.
- MEC. (2009). *Relatório de actividades realizadas pela direcção de recursos humanos ao longo do ano de 2009*. Maputo: MEC.
- Nunes, Lina M. A. (2012) *Motivação e Satisfação no Trabalho na Administração Pública: Um Estudo de Caso*. Projecto aplicado do mestrado gestão, especialização em Administração Pública, Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Robbins, Stephen (2002) *Comportamento organizacional*. Prentice Hall: São Paulo.
- Severino, A. J. (2007), *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ª Edição, Cortez: São Paulo
- Silva, Walmir e Rodrigues, Cláide (2007), *Motivação nas Organizações*, Atlas Editora, São Paulo;
- Siqueira, M. M., (2008), *Satisfação no trabalho*, Porto Alegre: Artmed,
- Werther Jr., W. & Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. McGraw-Hill do Brasil: São Paulo.

Sneed, J.; & Herman, C. M. (1990) *Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. Journal of the American Dietetic Association*. v. 90, n. 8, p. 1072-1076.0

Oliveira, J. (2010). *A Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Departamento de ciências administrativas - Centro de pós-graduação e pesquisas em administração. Faculdade de ciências económicas. Universidade federal de minas gerais. Belo Horizonte.

Apêndice



Universidade Politécnica

# INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

## Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

### Questionário dirigido aos Funcionários do MIREME

O presente questionário tem como tema “Análise do Grau de satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia (2018-2022)”

Para ter a resposta dessa questão, gostaria de pedir a sua colaboração para responder as questões que seguem abaixo. De salientar que este guião tem fins meramente académicos.

#### PARTE I: PERFIL DOS COLABORADORES DO MINISTÉRIO DOS RECURSOS MINERAIS E ENERGIA

- 1.1. Função / Cargo \_\_\_\_\_.
- 1.2. Sexo do Participante
  - 1.2.1. Masculino ( )
  - 1.1.2. Feminino ( )
- 1.3. Nível Académico do Participante
  - 1.4. Nível Médio ( )
  - 1.5. Licenciado ( )
  - 1.6. Mestrado ( )
  - 1.7. Doutoramento ( )
  - 1.10 . Outro ( )

#### PARTE II – QUESTÕES GERAIS

- 2. Factores que afectam a Satisfação dos Funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

- Quais são os factores que afectam a Satisfação dos Funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia?
  - A não observância ou implementação destes factores condicionam a evolução das carreiras e motivação dos funcionários?
  - O desempenho, eficiência e eficácia dos funcionários é condicionado pelos factores de falta de implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia?
  - Quais são os factores que afectam a satisfação dos funcionários para além de implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia?
3. Desafios enfrentados pelos funcionários sobre satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia
- Quais são os desafios enfrentados pelos funcionários em relação a satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia?
  - Os desafios enfrentados pelos funcionários são iguais? ou varia tendo em conta a necessidade e preocupação de cada funcionário?
  - Quais são os efeitos agregados aos desafios que os funcionários enfrentam em relação a evolução nas carreiras profissionais?
  - De que forma a direcção dos recursos humanos lida com esses desafios de modo a manter os funcionários satisfeitos?
4. Estratégias que influenciem o desenvolvimento de carreira nos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia.
- Que estratégias a direcção de recursos humanos do MIREME toma com vista a melhorar a satisfação dos funcionários em relação a evolução nas carreiras?
  - Estas estratégias são definitivas? ou são esquecidas após a resolução do problema do funcionário.
  - Estas estratégias são aplicáveis a todos os problemas dos funcionários?
  - Qual é o nível de satisfação dos funcionários após a implementação destas estratégias?

*Obrigada pela Colaboração*

## PARTE II – QUESTÕES GERAIS

5. Factores que Satisfação os Funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

Questões	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Indiferente
Salários, promoção e progressão nas carreiras, qualidade de vida no trabalho e higiene e segurança no trabalho				
Os factores de satisfação dos funcionários em relação a evolução das carreiras profissionais variam de funcionário para funcionários mas existem factores universais				
A não observância e implementação de planos de desenvolvimento da carreira e satisfação dos funcionários que afectam na satisfação, nível de desempenho, eficiência e eficácia dos funcionários.				
Os factores comuns que afectam na satisfação e motivação dos funcionários em relação a evolução nas carreiras são as bonificações, salários, regalias e viagens de trabalho.				

6. Desafios enfrentados pelos funcionários sobre satisfação de funcionários com a implementação do plano de desenvolvimento de carreira no Ministério dos Recursos Minerais e Energia

Questões	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Indiferente
Morosidade na promoção e progressão, favoritismo, corrupção e não observância da legislação aplicável no processo de desenvolvimento das carreiras profissionais				
Os desafios enfrentados pelos funcionários variam de acordo com a natureza do processo e o momento de submissão de pedidos de promoção e progressão de carreiras profissionais				
Os desafios enfrentados pelos funcionários abrem espaço para insatisfação e procura de novas oportunidades e condições melhores de trabalho e remuneração				

7. Estratégias que influenciem o desenvolvimento de carreira nos funcionários do Ministério dos Recursos Minerais e Energia

Questões	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Indiferente
Implementar os critérios de promoção e progressão de carreiras, garantir a promoção e progressão de carreiras profissionais, elaborar planos de desenvolvimento de carreira, com a inclusão de itens como: planos sucessórios e/ou aconselhamento de carreira com a determinada chefia				
As estratégias adoptadas pela direcção de recursos humanos da MIREME em relação a satisfação na evolução das carreiras visam responder os problemas e inquietações dos funcionários				
As acções são adoptadas dependendo da situação de cada funcionário e constituem um factor de esperança e satisfação em relação a evolução nas carreiras profissionais				

*Obrigada pela Colaboração*