UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Reforma Salarial na Função Pública em Moçambique: Análise da Implementação da Tabela Salarial Única no Sector da Educação no Distrito Municipal de Kampfumo (2022–2023)

A Candidata: Chaquila Namucuha Faz-Bem

O Supervisor: Prof. Egídio Guambe

Maputo, Outubro de 2026

Reforma Salarial na Função Pública em Moçambique: Análise da Implementação da TSU no Sector da Educação no Distrito Municipal de Kampfumo (2022–2023)

Dissertação apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública no Departamento de Ciências Políticas e Administração Pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane.

Mesa de Júri

O Presidente

_____

O Supervisor

_____

O Oponente

_____

Maputo, Outubro de 2026

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA ii

EPÍGRAFE iii

DEDICATÓRIA iv

AGRADECIMENTOS v

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS vi

RESUMO vii

ABSTRACT viii

CAPÍTULO – INTRODUCÃO 1

1. Introdução 1

1.1. Contextualização 4

1.2. Problemática 6

1.3. Objectivos 8

1.4. Justificativa 8

CAPÍTULO II – REVISÃO CONCEPTUAL E TEÓRICA 10

2.1. Revisão Conceptual 10

2.1.1. Reforma Administrativa 10

2.1.2. Tabela Salarial Única (TSU) 11

2.1.3. Gestão de Recursos Humanos Públicos 12

2.1.4. Motivação no Trabalho 14

2.2. Revisão Teórica 14

2.2.1. Teoria dos Dois Factores de Herzberg 14

2.2.2. Teoria da Equidade de Adams 16

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA 17

3.1. Reformas administrativas e racionalidade do Estado 17

3.2. Estudos Empíricos sobre Reformas Salariais no Sector Público Africano 18

3.3. Reformas salariais na função pública em Moçambique 18

3.3.1. Enquadramento conceptual das reformas salariais na função pública 18

3.4. Evolução histórica das reformas salariais em Moçambique 20

3.4.1. Período pós-independência e modelo centralizado de remuneração 20

3.1.1. Reformas estruturais dos anos 1990 e 2000 21

3.1.2. Sistema fragmentado de carreiras e remuneração (antes da TSU) 22

3.1.3. A Tabela Salarial Única (TSU) como reforma salarial estruturante 23

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA 25

4.1. Tipo e Natureza da Pesquisa 25

4.2. Método de Abordagem 25

4.3. Técnicas de Recolha de Dados 25

4.4. População e Amostra 27

4.5. Técnicas de análise de dados 28

4.6. Considerações Éticas 28

4.7. Limitações da Pesquisa 29

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 31

5.1. Localização geográfica e divisão autárquica 31

5.2. Perfil Sócio-Demográfico 32

5.3. Dinâmicas da Implementação da Tabela Salarial Única no Sector da Educação no Distrito Municipal de Kampfumo (2022–2023) 32

5.3.1. Estrutura da Tabela Salaria Única (TSU) 33

5.3.2. Tentativas de enquadramento da TSU no sector de educação 36

5.3.3. Mudanças Salariais no Serviço da Educação Após a Implementação da TSU 41

5.3.4. Percepções dos Professores e Gestores Escolares sobre a Reforma Salarial 46

5.3.5. Factores Institucionais e Administrativos que Influenciaram a Efectividade da Reforma 50

5.3.6. Respostas Governamentais às Demandas e Reivindicações dos Servidores Públicos da Educação 54

CONCLUSÃO 59

RECOMENDAÇÕES 63

REFERÊNCIAS 64

ANEXOS 68

APÊNDICES 71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da localização geográfica do Município de Maputo e seus distritos municipais. 31
Figura 2: Credencial obtida para efeitos de estudo na Escola Secundária da Polana 68
Figura 3: Credencial obtida para efeitos de estudo na Escola Primária Filipe Samuel Magaia. 69
Figura 4: Escola Primária Filipe Samuel Magaia..... 70
Figura 5: Escola Secundária da Polana 70

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Chaquila Namucuha Faz-Bem, declaro por minha honra que o presente trabalho é inteiramente da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado na sua íntegra nem parcialmente para obtenção de qualquer grau académico, e que ele constitui o resultado da minha pesquisa, contendo no texto e na bibliografia as fontes usadas para a sua realização.

A Candidata

_____

(Chaquila Namucuha Faz-Bem)

EPÍGRAFE

"Quando de uma revolução se quer fazer uma reforma, é preciso pelo menos que esta tenha o leito bastante largo para deixar passar a torrente".

Joaquim Nhaduco

"A nossa administração pública se caracteriza pelas reformas. Não há ministro novo que não traga na cabeça uma nova na folha, muito oposta à do antecessor, com a qual vai "salvar" a pasta".

Lima Barreto

"Nossas vidas começam a acabar no dia em que nos calamos sobre as coisas que importam"

Martin Luther King Jr.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ali Namucuha e Maria Manuela Malua, pelo amor incondicional e pelo apoio constante, que, mesmo à distância, me transmitiram força e coragem ao longo desta jornada.

Ao meu esposo, Amir Faz-bem, que esteve sempre ao meu lado desde o início desta caminhada, apoiando-me de forma contínua para a concretização deste sonho.

Aos meus filhos, Kaíque e Muhammad, pela presença, paciência e compreensão ao longo desta exigente jornada, marcada por noites de trabalho intenso e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a *Allah* (Deus) Altíssimo e Todo-Poderoso, pela graça maravilhosa, pelo dom da vida e pelas bênçãos concedidas a mim e à minha família.

Agradeço igualmente à Universidade Eduardo Mondlane (UEM), em especial à Faculdade de Letras e Ciências Sociais, por me ter acolhido nesta exigente jornada de formação ao nível de mestrado.

De forma particular, expresso o meu profundo agradecimento ao meu supervisor, Professor Doutor Egídio Guambe, pelo apoio incansável e incondicional prestado ao longo de todo o processo de orientação, acompanhando cada etapa da elaboração deste trabalho, cuja realização resulta de muito esforço, dedicação e aprendizagem académica significativa.

De igual modo, agradeço aos participantes desta pesquisa desde directores e professores das escolas do Distrito Municipal de Kampfumo e técnicos ligados à reforma salarial da TSU pelas entrevistas concedidas. Sem o tempo disponibilizado e as informações partilhadas, a realização deste estudo não teria sido possível.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
CNBS	Comitê Nacional de Bioética em Saúde
DM	Distrito Municipal
ERDAP	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
FLCS	Faculdade de Letras e Ciências Sociais
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MEF	Ministério da Economia e Finanças
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
RAP	Reforma da Administração Pública
SNGRHE	Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TSU	Tabela Salarial Única
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

RESUMO

A presente dissertação analisa a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação do Distrito Municipal de Kampfumo, no período compreendido entre 2022 e 2023. A reforma foi concebida pelo Governo de Moçambique com o propósito de harmonizar o sistema remuneratório da função pública, reduzir desigualdades salariais históricas e promover maior equidade, transparência e valorização profissional dos Funcionários e Agentes do Estado. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e carácter explicativo. A recolha de dados foi realizada através da análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas realizadas com professores, gestores escolares e técnicos ligados ao processo de implementação da TSU. A análise dos dados permitiu compreender as dinâmicas da implementação da reforma e os seus efeitos no sector da educação. O estudo foi sustentado pela Teoria dos Dois Factores de Herzberg e pela Teoria da Equidade de Adams, que possibilitaram interpretar as percepções dos participantes relativamente à justiça salarial, valorização profissional e motivação no trabalho. Os resultados demonstram que, embora a TSU tenha contribuído para a uniformização da estrutura remuneratória e para a correcção parcial de algumas desigualdades salariais, a sua implementação enfrentou diversos constrangimentos institucionais e administrativos. Entre os principais desafios identificados destacam-se os erros de enquadramento funcional, atrasos na regularização salarial, insuficiências dos sistemas de gestão de recursos humanos, limitações orçamentais e fragilidades na comunicação institucional. Tais dificuldades influenciaram negativamente as percepções de parte significativa dos professores e gestores escolares, gerando sentimentos de injustiça, desmotivação e desvalorização profissional. Conclui-se que a implementação da TSU não atingiu plenamente os objectivos de equidade salarial, valorização profissional e harmonização remuneratória no sector da educação do Distrito Municipal de Kampfumo. Embora a reforma represente um avanço importante na modernização da administração pública moçambicana, a sua eficácia depende não apenas da uniformização dos salários, mas também da percepção de justiça dos critérios adoptados, da capacidade institucional de implementação e da existência de mecanismos eficazes de comunicação, monitoria e acompanhamento.

Palavras-chave: *Tabela Salarial Única; Reforma Salarial; Equidade Salarial; Motivação no Trabalho; Sector da Educação; Administração Pública*.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the implementation of the Single Salary Table (TSU) in the education sector of Kampfumo Municipal District between 2022 and 2023. The reform was introduced by the Mozambican Government with the objective of harmonizing the public service remuneration system, reducing historical salary inequalities, and promoting greater equity, transparency, and professional recognition among public servants. Methodologically, the study is characterized as applied research with a qualitative and explanatory approach. Data were collected through documentary analysis, bibliographic research, and semi-structured interviews conducted with teachers, school managers, and technical staff involved in the implementation of the TSU. The analysis enabled a comprehensive understanding of the reform process and its effects on the education sector. The study was theoretically grounded in Herzberg's Two-Factor Theory and Adams' Equity Theory, which provided an analytical framework for understanding participants' perceptions regarding salary fairness, professional recognition, and work motivation. The findings indicate that, although the TSU contributed to the standardization of the remuneration structure and partially corrected some historical salary disparities, its implementation faced several institutional and administrative constraints. The main challenges identified include functional reclassification errors, delays in salary adjustments, weaknesses in human resource management systems, budgetary limitations, and shortcomings in institutional communication. These difficulties negatively influenced the perceptions of many teachers and school managers, generating feelings of unfairness, demotivation, and professional devaluation. The study concludes that the implementation of the TSU did not fully achieve its objectives of salary equity, professional recognition, and remuneration harmonization in the education sector of Kampfumo Municipal District. Although the reform represents an important step toward the modernization of Mozambique's public administration, its effectiveness depends not only on salary standardization but also on the perception of fairness in the adopted criteria, institutional implementation capacity, and the existence of effective mechanisms for communication, monitoring, and follow-up.

Keywords: *Single Salary Table (TSU); Salary Reform; Salary Equity; Work Motivation; Education Sector; Public Administration.*

CAPÍTULO – INTRODUCÃO

1. Introdução

A gestão da função pública em Moçambique tem sido historicamente marcada por desigualdades salariais, fragmentação administrativa e ausência de critérios uniformes de remuneração, resultantes da coexistência de múltiplos regimes e tabelas salariais no aparelho do Estado. É neste contexto que surge a Tabela Salarial Única (TSU) como uma das reformas estruturantes mais ambiciosas da administração pública moçambicana, visando harmonizar o sistema remuneratório, promover a equidade salarial e reforçar a racionalidade e a transparência na gestão dos recursos humanos do Estado.

De acordo com a Lei n.º 5/2022, de 14 de Fevereiro, que aprovou a TSU, esta reforma veio substituir mais de uma centena de tabelas remuneratórias diferenciadas que coexistiam na função pública, procurando corrigir discrepâncias salariais entre funcionários com exigências profissionais semelhantes (MEF, 2022).

Com efeito, segundo o Governo moçambicano, a TSU pretendia unificar as tabelas salariais existentes, que promoviam desigualdades significativas entre trabalhadores com funções e qualificações semelhantes. Na cerimónia de lançamento da TSU, o então Presidente da República, Filipe Nyusi (2014-2024), afirmou que "*a Reforma Salarial do Estado visa garantir que cada funcionário ou agente do Estado seja remunerado de forma justa, de acordo com o nível de responsabilidade, desempenho, mérito e complexidade das funções exercidas*" (Nyusi, 2022).

Experiências internacionais demonstram, no entanto, que reformas salariais no sector público, mesmo quando bem-intencionadas, tendem a enfrentar desafios significativos quando não são antecedidas por análises técnicas consistentes e adequada preparação institucional. Estudos da Organização Internacional do Trabalho (2021) e do Banco Mundial (2020) indicam que a ausência de avaliações de impacto, de alinhamento com a capacidade orçamental e de mecanismos eficazes de monitoria compromete, frequentemente os objectivos de justiça, equidade e eficiência destas reformas a nível de todo mundo.

Neste sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2017) refere que "a implementação de reformas baseadas no mérito depende fortemente da

capacidade de avaliar o desempenho de forma sistemática e justa" (OCDE, 2017, p. 45). De forma semelhante, Viitala et al. (2012) defendem que a percepção de justiça é essencial para evitar que mudanças salariais gerem desmotivação e desconfiança institucional.

Com efeito, a implementação prática da TSU revelou um cenário distinto do inicialmente projectado. Logo após a sua entrada em vigor, em 2022, a reforma gerou fortes controvérsias e vários desafios operacionais, tanto ao nível técnico como político. Várias categorias profissionais, sobretudo nos sectores da educação e da saúde, manifestaram-se contra cortes salariais, desajustes no enquadramento funcional e atrasos na actualização das carreiras. A falta de clareza nos critérios de classificação, aliada à limitada preparação institucional para gerir a transição, comprometeu significativamente os objectivos da reforma (Jornal Notícias, 2022).

No sector da educação, os impactos foram particularmente sentidos por professores e gestores escolares, muitos dos quais relataram reduções salariais, bloqueios na progressão profissional e desmotivação laboral. No Sector de Educação do Distrito Municipal de Kampfumo, professores do ensino primário e secundário protestaram reiteradamente entre 2022 e 2023, exigindo a correcção de irregularidades salariais, o pagamento de retroactivos e o respeito pelos direitos adquiridos ao longo da carreira profissional. Segundo o Jornal Notícias, na edição de 15 de Março de 2022, os "*professores acusaram o Governo de os colocar numa posição inferior face a técnicos e chefias com menor tempo de serviço*".

Perante este cenário, o Governo viu-se obrigado a introduzir sucessivas alterações legislativas e operacionais para responder às pressões sociais e políticas. Em menos de um ano, a Assembleia da República aprovou alterações à TSU, procurando corrigir incongruências identificadas por sindicatos, associações profissionais e diferentes sectores da sociedade civil. A publicação do Decreto n.º 29/2022, de 9 de Junho, que regulamenta o enquadramento funcional, evidenciou fragilidades no processo legislativo e a insuficiência de estudos técnicos prévios que sustentassem adequadamente a reforma.

Além disso, surgiram denúncias segundo as quais a TSU teria favorecido desproporcionalmente cargos de direcção e chefia, contrariando o princípio de equidade que orientava a proposta inicial. Enquanto os altos quadros da administração pública beneficiaram de aumentos substanciais, funcionários de base, como professores, técnicos administrativos e

auxiliares escolares, permaneceram numa posição de maior vulnerabilidade. Esta discrepância aprofundou o fosso salarial e intensificou sentimentos de injustiça e frustração, comprometendo a coesão interna da função pública.

Do ponto de vista institucional, a implementação da TSU também expôs limitações do Estado na condução de reformas complexas, evidenciando fragilidades ao nível da articulação entre os sectores das Finanças, Administração Estatal e Função Pública, Educação e Justiça. A ausência de sistemas integrados de informação, a limitada capacitação dos gestores públicos e a resistência de determinadas estruturas burocráticas dificultaram a implementação coerente e eficaz da reforma.

Neste contexto, a presente pesquisa analisa criticamente o processo de implementação da Tabela Salarial Única no sector da educação, com enfoque no Distrito Municipal de Kampfumo, entre 2022 e 2023. A delimitação temporal justifica-se pelo facto de este período corresponder à fase de implementação da TSU e às sucessivas revisões e ajustamentos legislativos realizados pelo Governo.

O período em análise contempla o lançamento da TSU, em Fevereiro de 2022, a aprovação do Decreto n.º 29/2022, de 9 de Junho, que regulamenta o enquadramento dos servidores públicos, bem como as respostas governamentais às manifestações e reivindicações dos profissionais do sector da educação. Inclui igualmente um contexto marcado por múltiplas intervenções políticas, sociais e administrativas que influenciaram directamente a execução da reforma salarial, permitindo uma análise crítica dos seus impactos e desafios no sector educativo.

Apesar da relevância da Tabela Salarial Única (TSU) para a modernização da Administração Pública moçambicana, a produção científica sobre os seus efeitos concretos ainda permanece limitada. Grande parte das análises disponíveis concentra-se nos aspectos normativos, financeiros e administrativos da reforma, havendo escassez de estudos empíricos que examinem as percepções dos Funcionários e Agentes do Estado directamente afectados pela sua implementação. No sector da educação, onde a remuneração constitui um elemento fundamental para a valorização profissional e para a motivação dos trabalhadores, torna-se particularmente importante compreender de que forma a TSU foi operacionalizada e quais os seus efeitos concretos sobre os profissionais abrangidos. Assim, o presente estudo procura preencher esta lacuna, analisando a implementação da TSU no Distrito Municipal de

Kampfumo, com enfoque nas percepções dos professores, gestores escolares e técnicos administrativos.

O trabalho está organizado em cinco capítulos. O Capítulo I corresponde à introdução e apresenta a contextualização do estudo, a problematização, a justificativa e relevância da pesquisa, bem como os objectivos geral e específicos. O Capítulo II é dedicado à revisão conceptual e teórica, contemplando a definição dos principais conceitos utilizados no estudo, o enquadramento teórico.

Em seguida temos o Capítulo III à revisão da literatura sobre reformas salariais, administração pública e gestão do sector da educação, com enfoque no contexto moçambicano. O Capítulo IV apresenta os procedimentos metodológicos adoptados na investigação, descrevendo a natureza e abordagem da pesquisa, os métodos e técnicas de recolha e análise de dados, a população e amostra, bem como os aspectos éticos considerados durante o processo investigativo. O Capítulo V contempla a análise e discussão dos dados recolhidos, incluindo a interpretação dos resultados relativos ao processo de implementação da Tabela Salarial Única no sector da educação no Distrito Municipal de Kampfumo. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

1.1. Contextualização

A reforma da Administração Pública constitui um dos principais instrumentos de modernização do Estado, visando melhorar a eficiência administrativa, reforçar a qualidade dos serviços públicos e aumentar a capacidade institucional para responder às crescentes exigências da sociedade. Segundo Pollitt e Bouckaert (2017), as reformas administrativas representam processos contínuos de transformação das estruturas, dos procedimentos e das práticas de gestão pública, procurando adequar o funcionamento das instituições às mudanças económicas, sociais e políticas.

No campo da gestão pública, diversos autores defendem que os sistemas de remuneração constituem um dos principais mecanismos de gestão do capital humano. Armstrong e Taylor (2023) afirmam que uma política remuneratória eficaz deve promover simultaneamente a equidade, a competitividade e o reconhecimento do mérito, contribuindo para elevar os níveis de motivação, satisfação e desempenho dos funcionários.

Na Administração Pública, a definição de políticas salariais assume particular relevância, uma vez que o Estado deve conciliar a valorização dos servidores públicos com os princípios da sustentabilidade financeira, da justiça distributiva e da racionalização da despesa pública. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2021), as reformas remuneratórias no sector público procuram estabelecer sistemas mais transparentes, equitativos e orientados para o desempenho, reduzindo distorções históricas e fortalecendo a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Em Moçambique, a reforma da Administração Pública tem vindo a ser desenvolvida desde a década de 1990, através de sucessivos programas de modernização do Estado orientados para o fortalecimento da governação, da eficiência administrativa e da gestão dos recursos humanos. Durante vários anos, contudo, o sistema remuneratório da Função Pública caracterizou-se pela coexistência de múltiplas tabelas salariais, regimes diferenciados de remuneração, subsídios e suplementos específicos, situação que originou desigualdades salariais entre carreiras semelhantes, dificuldades na gestão da massa salarial e limitações ao princípio da equidade remuneratória. Esta realidade foi reconhecida pelo Governo de Moçambique como um dos principais obstáculos à valorização dos Funcionários e Agentes do Estado (MEF, 2022).

Com o objectivo de corrigir estas assimetrias, foi aprovada a Lei n.º 5/2022, de 14 de Fevereiro, posteriormente alterada pela Lei n.º 14/2022, que instituiu a Tabela Salarial Única (TSU). Esta reforma introduziu um novo modelo remuneratório aplicável aos Funcionários e Agentes do Estado, estabelecendo critérios uniformes para a fixação das remunerações, o enquadramento nas carreiras e a valorização profissional. Entre os seus principais objectivos destacam-se a harmonização das diferentes tabelas salariais existentes, a eliminação das disparidades remuneratórias, a simplificação da estrutura salarial, a valorização da experiência profissional e a adopção de critérios objectivos para a progressão remuneratória.

Segundo o Ministério da Economia e Finanças, a implementação da TSU procurou assegurar que funcionários com funções, responsabilidades e qualificações equivalentes passassem a auferir remunerações compatíveis, reforçando os princípios da igualdade, justiça e transparência na Administração Pública. O processo de enquadramento passou a considerar critérios como o nível académico, o tempo de serviço na Administração Pública, o tempo efectivo na carreira e a experiência profissional acumulada, procurando reduzir as distorções remuneratórias verificadas ao longo dos anos (MEF, 2022).

Entre os sectores mais abrangidos pela reforma destaca-se a Educação, que representa um dos maiores empregadores da Função Pública moçambicana. Professores, técnicos administrativos e gestores escolares foram directamente afectados pelo processo de enquadramento na TSU. Neste contexto, a valorização remuneratória dos profissionais da educação constitui um elemento estratégico para a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que diversos estudos demonstram que políticas salariais justas influenciam positivamente a motivação, o compromisso organizacional, a retenção de profissionais qualificados e o desempenho institucional (Herzberg et al., 1959; Armstrong & Taylor, 2023).

Apesar das expectativas geradas em torno da reforma, a implementação da TSU no sector da Educação suscitou debates relacionados com os critérios de enquadramento, as diferenças salariais entre categorias profissionais, os atrasos na regularização remuneratória e as percepções de desigualdade entre funcionários. Nesse contexto, o Distrito Municipal de Kampfumo constitui um espaço privilegiado para analisar empiricamente os efeitos da implementação da Tabela Salarial Única no sector da Educação. A concentração de instituições públicas de ensino e de um elevado número de Funcionários e Agentes do Estado permite examinar, de forma aprofundada, como a reforma foi implementada entre 2022 e 2023, identificando os seus principais resultados, constrangimentos e desafios.

1.2. Problemática

A administração pública em Moçambique enfrenta, há décadas, dificuldades na consolidação de um sistema remuneratório justo, coerente e motivador para os seus funcionários, particularmente no sector da educação. Antes da aprovação da Tabela Salarial Única (TSU), coexistiam mais de uma centena de tabelas salariais, muitas delas assentes em critérios pouco transparentes e diferenciados entre sectores e carreiras, o que originava disparidades significativas entre funcionários com funções, qualificações e níveis de responsabilidade semelhantes (MEF, 2022).

Neste contexto, a TSU foi concebida como uma solução institucional destinada a harmonizar os salários, valorizar o mérito e corrigir desigualdades históricas no seio da função pública moçambicana (MEF, 2022). Entre os seus princípios orientadores destacavam-se a padronização remuneratória, a valorização das qualificações académicas, o enquadramento segundo a complexidade das funções e a promoção da equidade salarial entre os funcionários do Estado.

Contudo, a implementação da TSU, iniciada em 2022, revelou diversas disfunções administrativas e consequências não previstas. No sector da educação, particularmente no Distrito Municipal de Kampfumo, muitos professores e gestores escolares relataram situações de desvalorização salarial, falta de clareza nos critérios de enquadramento e bloqueios na progressão das carreiras.

Apesar de a reforma ter sido concebida com base em critérios de qualificação académica, tempo de serviço, categoria profissional e complexidade funcional, verificaram-se situações em que Funcionários e Agentes do Estado (FAEs) com maior experiência profissional ou níveis académicos superiores passaram a auferir salários inferiores aos de colegas enquadrados em posições equivalentes ou inferiores.

Estes desajustes, longe de promoverem a justiça e a motivação pretendidas, contribuíram para a ocorrência de greves, protestos e um clima generalizado de descontentamento entre os profissionais da educação. No contexto nacional, situações semelhantes foram registadas em escolas de Maputo, Matola e Boane, onde cerca de uma centena de professores entrou em greve devido aos desajustes salariais decorrentes da implementação da TSU (RTP África, 2024).

Embora a TSU tenha sido concebida como um instrumento de harmonização salarial e de promoção da justiça remuneratória, a sua implementação gerou diferentes interpretações e reacções entre os profissionais da educação. Em diversos contextos foram reportadas situações de insatisfação relacionadas com os critérios de enquadramento, diferenças salariais entre profissionais com qualificações semelhantes, atrasos nos pagamentos e dificuldades na progressão das carreiras. Estes aspectos suscitam dúvidas quanto ao grau de concretização dos objectivos inicialmente definidos pela reforma.

Verifica-se, deste modo, uma aparente divergência entre os propósitos normativos da TSU e as percepções manifestadas pelos profissionais abrangidos pela sua implementação. Tal situação torna pertinente a realização de uma análise aprofundada sobre os efeitos da reforma salarial no sector da educação, particularmente no Distrito Municipal de Kampfumo, onde se concentra um número significativo de instituições educativas e funcionários públicos.

Neste contexto, a presente investigação procura responder à seguinte questão: **Quais foram os efeitos da implementação da Tabela Salarial Única sobre a equidade salarial, a**

valorização profissional e a harmonização remuneratória no sector da educação do Distrito Municipal de Kampfumo, no período compreendido entre 2022 e 2023?

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral:

- Analisar o processo de implementação da Tabela Salarial Única no sector da educação, no Distrito Municipal de Kampfumo, entre 2022 e 2023.

1.3.2. Objectivos Específicos:

- Descrever o processo de introdução da reforma salarial no sector da educação;
- Identificar as mudanças salariais ocorridas no sector da educação após a implementação da TSU;
- Verificar a percepção dos professores e gestores escolares sobre a reforma salarial;
- Identificar os factores institucionais e administrativos que influenciaram a efectividade da reforma.

1.4. Justificativa

A escolha deste tema justifica-se pela relevância que a política remuneratória assume no contexto das reformas da Administração Pública em Moçambique. A implementação da Tabela Salarial Única representa uma das mais abrangentes reformas salariais da função pública moçambicana, afectando directamente milhares de Funcionários e Agentes do Estado. No sector da educação, onde se concentra uma parcela significativa dos servidores públicos, os efeitos da reforma assumem particular importância devido à influência que as condições remuneratórias exercem sobre a motivação, a satisfação profissional e o desempenho institucional.

A escolha do Distrito Municipal de Kampfumo como área de estudo justifica-se pela elevada concentração de instituições educativas públicas e pela diversidade de actores envolvidos na implementação da TSU. Este contexto permite analisar diferentes experiências e percepções relativamente à reforma salarial, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos seus efeitos e desafios no sector da educação.

Além disso, o contexto da TSU expõe uma problemática comum a muitas reformas em países africanos: a implementação apressada e com reduzida preparação institucional. No caso

moçambicano, a reacção negativa da classe docente, manifestada por meio de greves e reivindicações salariais, evidencia um descompasso entre a intenção política e os resultados práticos da implementação da reforma.

Do ponto de vista científico, o presente estudo poderá contribuir para a construção de um corpo de evidências empíricas sobre os efeitos reais da TSU no sector da educação, identificando as falhas estruturais, operacionais e comunicacionais que limitaram o seu alcance. Espera-se, com isso, gerar subsídios úteis para futuras reformas, além de contribuir para a literatura sobre administração pública, justiça salarial e políticas educacionais em contextos africanos.

Por fim, esta pesquisa possui relevância social e política, na medida em que aborda os direitos e as condições de trabalho dos professores, profissionais essenciais para a transformação da sociedade. Valorizar o seu papel passa, inevitavelmente, pela garantia de remuneração justa, condições adequadas de trabalho e políticas públicas coerentes. Compreender as dinâmicas de implementação da TSU no sector da educação constitui, portanto, um passo importante rumo à construção de um sistema público mais justo, eficiente e comprometido com o desenvolvimento humano.

CAPÍTULO II – REVISÃO CONCEPTUAL E TEÓRICA

Quanto ao quadro teórico, o presente estudo recorreu à Teoria de Dois Factores de Frederick Herzberg (1959), por se considerar que esta oferece contributos relevantes para a análise dos efeitos da Tabela Salarial Única (TSU). Embora a teoria de Herzberg seja central para a compreensão da motivação no contexto organizacional, a sua inclusão justifica-se por permitir analisar o impacto das condições salariais na satisfação das necessidades básicas e de segurança dos professores.

2.1. Revisão Conceptual

Neste quadro conceptual faz-se uma abordagem em torno dos principais conceitos que dão corpo ao trabalho. Neste sentido, constituem conceitos-chave usados neste trabalho os seguintes: *Tabela Salarial Única (TSU); Equidade Salarial; Gestão de Recursos Humanos Públicos; Motivação no trabalho; Sector de Educação e Implementação de Políticas.*

2.1.1. Reforma Administrativa

Neste estudo, a reforma administrativa é entendida como a implementação de um conjunto estruturado de políticas e acções orientadas para a modernização da gestão pública, com vista à melhoria do desempenho institucional, ao aumento da eficiência, à promoção da transparência e à elevação da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Conforme definem Torres (*apud* Fadul; Souza, 2005) e Owen E. Hughes (2003), a reforma administrativa envolve mudanças estruturais e funcionais na organização do Estado, destinadas a reforçar a sua capacidade de resposta e a sua orientação para resultados.

À luz deste enquadramento teórico, o presente estudo utiliza o conceito de reforma administrativa a partir das transformações introduzidas na gestão de recursos humanos do sector da educação, com particular destaque para a implementação da Tabela Salarial Única (TSU). Assim, a reforma administrativa é analisada não apenas como um processo abstracto de modernização do Estado, mas também como um conjunto de mudanças concretas que afectam directamente a organização do trabalho docente, a estrutura remuneratória e as condições de exercício profissional.

No sector da educação, considera-se que a reforma administrativa se materializa por meio de alterações na estrutura salarial, na definição das carreiras, na padronização de procedimentos administrativos e na clarificação das competências institucionais. Neste estudo, essas

dimensões são observadas a partir das percepções dos professores e gestores educacionais quanto à equidade salarial, à valorização profissional e à harmonização remuneratória resultantes da introdução da TSU.

À luz de Hughes (2003), entende-se que reformas administrativas eficazes tendem a fortalecer a capacidade de resposta do sector público, tornando-o mais eficiente, transparente e orientado para resultados. No entanto, este estudo considera que tais efeitos dependem da forma como as reformas são implementadas e apropriadas pelos actores directamente envolvidos. Em Moçambique, essas transformações assumem particular relevância diante de desafios persistentes, como a desmotivação dos professores, as fragilidades na gestão administrativa e os impactos no desempenho escolar.

Neste estudo, a reforma administrativa é entendida como um processo de transformação institucional orientado para a melhoria da eficiência, da transparência e da qualidade da gestão pública. A implementação da TSU é analisada como uma das expressões contemporâneas deste processo de reforma, na medida em que procura reorganizar a estrutura remuneratória da função pública e promover maior racionalidade na gestão dos recursos humanos do Estado.

2.1.2. Tabela Salarial Única (TSU)

Neste estudo, a Tabela Salarial Única (TSU) é entendida como um modelo de estrutura remuneratória aprovado pela Lei n.º 5/2022, concebido com o objectivo de padronizar e harmonizar os salários dos servidores públicos em Moçambique, com base em critérios considerados objectivos, nomeadamente o mérito, a complexidade do cargo, o nível de responsabilidade e o desempenho profissional. A TSU insere-se, assim, no quadro mais amplo das reformas da administração pública orientadas para a racionalização da gestão dos recursos humanos e para a promoção da equidade salarial.

À luz deste enquadramento, o presente estudo considera que a aprovação da TSU representa, do ponto de vista normativo, um avanço no processo de profissionalização da função pública, ao procurar reduzir disparidades salariais historicamente existentes entre sectores, instituições e categorias profissionais. No sector da educação, a TSU é apresentada como um instrumento destinado a valorizar a carreira docente, reforçar a transparência dos critérios remuneratórios e alinhar a remuneração com as exigências e responsabilidades inerentes à função docente.

Contudo, para efeitos desta investigação, a TSU não é analisada apenas enquanto dispositivo legal ou modelo formal de remuneração. Neste estudo, a TSU é operacionalizada a partir das percepções dos professores e gestores educacionais relativamente aos seus efeitos concretos no quotidiano profissional. Assim, a análise centra-se na forma como a TSU é percepcionada em termos de equidade salarial, valorização profissional e harmonização remuneratória no sector da educação, no Distrito Municipal de Kampfumo, no período compreendido entre 2022 e 2023.

Neste sentido, considera-se que a TSU pode contribuir para a motivação dos professores e para o reconhecimento da sua qualificação profissional, na medida em que estabelece critérios uniformes e previsíveis de remuneração. Todavia, este estudo parte do pressuposto de que tais efeitos dependem da forma como a política é implementada, comunicada e apropriada pelos actores directamente envolvidos. A existência de desajustes na aplicação, perdas salariais ou incoerências na classificação dos cargos pode comprometer os objectivos iniciais da reforma, gerando percepções de injustiça e desvalorização profissional.

A TSU é entendida, neste estudo, como um instrumento de gestão de recursos humanos cuja eficácia não se avalia apenas pela sua formulação legal, mas, sobretudo, pelos impactos percebidos no contexto educativo. A sua análise permite compreender em que medida a padronização salarial contribui, ou não, para a valorização da carreira docente, para a retenção de profissionais qualificados e para o reforço da eficiência e da equidade na administração pública educativa.

2.1.3. Gestão de Recursos Humanos Públicos

Neste estudo, a gestão de recursos humanos públicos é entendida como o conjunto de práticas e políticas voltadas para a administração do capital humano no sector público, abrangendo recrutamento, avaliação de desempenho, progressão na carreira e remuneração (Chiavenato, 2004). Trata-se de um instrumento estratégico que visa atrair, reter e desenvolver profissionais qualificados, promovendo eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos.

À luz deste enquadramento, considera-se que, no sector da educação, uma gestão eficaz de recursos humanos é essencial para garantir a qualidade do ensino e o desempenho institucional. A aplicação destes princípios em Moçambique implica que professores e

técnicos sejam seleccionados com base no mérito, avaliados de forma justa, remunerados de acordo com o seu desempenho e tenham oportunidades reais de crescimento profissional. Como salienta Chiavenato (2014), "não é possível separar a existência das pessoas do seu trabalho, visto que elas precisam dele não apenas para subsistir, mas para atingir os mais diversos objetivos pessoais e profissionais, terem sucesso e serem bem-sucedidas".

Para efeitos deste estudo, a gestão de recursos humanos públicos é operacionalizada a partir das práticas concretas implementadas com a Tabela Salarial Única (TSU) e outras medidas administrativas no sector educativo. Neste sentido, analisa-se como as políticas de remuneração, progressão e avaliação de desempenho influenciam:

- a motivação e valorização profissional dos professores;
- a percepção de justiça e equidade salarial;
- a retenção e atracção de profissionais qualificados;
- o comprometimento institucional e o desempenho escolar.

Neste contexto, entende-se que uma gestão de recursos humanos bem estruturados e orientados para a equidade e a meritocracia contribui para transformar a educação pública num sector mais eficiente, responsável e alinhado às metas de desenvolvimento nacional. A análise das percepções dos professores e gestores educacionais permite avaliar em que medida a TSU tem promovido estes resultados no Distrito Municipal de Kampfumo, entre 2022 e 2023.

Deste modo, a gestão de recursos humanos públicos não é tratada como conceito teórico central, mas como categoria analítica de suporte, utilizada para operacionalizar a análise dos efeitos da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação. Neste sentido, entende-se como o conjunto de práticas administrativas relacionadas com recrutamento, avaliação de desempenho, progressão na carreira e remuneração no sector público (Chiavenato, 2004).

À luz deste enquadramento, considera-se que, no sector da educação, estas práticas influenciam directamente as percepções dos professores e gestores educacionais sobre justiça salarial, valorização profissional e comprometimento institucional. Assim, a presente pesquisa recorre à gestão de recursos humanos públicos como instrumento analítico para examinar de que modo as políticas de remuneração e progressão associadas à TSU se

reflectem na motivação, na retenção de profissionais e no desempenho organizacional das escolas.

Deste modo, a análise das percepções dos actores envolvidos permite avaliar, de forma empírica e contextualizada, os efeitos da TSU no Distrito Municipal de Kampfumo, entre 2022 e 2023, sem atribuir à gestão de recursos humanos o estatuto de conceito-chave do estudo.

2.1.4. Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho corresponde ao conjunto de factores internos e externos que influenciam o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional, orientando os seus esforços para a realização de determinados objectivos. Segundo Herzberg (1959), a motivação resulta da interacção entre factores relacionados com o conteúdo do trabalho e factores associados ao contexto em que o trabalho é realizado.

No sector público, a remuneração constitui um elemento relevante para a satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores, influenciando a sua percepção de justiça, reconhecimento e valorização profissional. Contudo, diversos estudos demonstram que a motivação não depende exclusivamente do salário, sendo igualmente influenciada por factores como oportunidades de progressão, reconhecimento institucional, autonomia profissional e condições adequadas de trabalho.

No contexto do sector da educação, a motivação dos professores desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino e no desempenho institucional. Assim, compreender a relação entre a implementação da TSU e os níveis de satisfação dos profissionais da educação torna-se essencial para avaliar os efeitos da reforma sobre a valorização da carreira docente.

2.2. Revisão Teórica

2.2.1. Teoria dos Dois Factores de Herzberg

Neste estudo, recorre-se à Teoria dos Dois Factores, desenvolvida por Frederick Herzberg, como quadro teórico para interpretar as percepções dos professores e gestores educacionais relativamente aos efeitos da introdução da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação. A teoria, formulada a partir de estudos empíricos conduzidos em 1959, distingue

dois conjuntos de factores que influenciam o comportamento dos indivíduos no trabalho: os factores higiénicos e os factores motivacionais.

À luz desta abordagem, entende-se que os factores higiénicos, tais como o salário, as condições de trabalho, a segurança e as políticas institucionais, não são, por si só, geradores de satisfação duradoura, mas a sua ausência ou inadequação tende a produzir insatisfação. No contexto da função pública e, em particular, do sector da educação, o salário assume um papel central enquanto factor higiénico, na medida em que garante condições mínimas de estabilidade e segurança aos docentes. Assim, neste estudo, considera-se que a introdução da TSU afectou directamente este conjunto de factores, influenciando as percepções dos professores sobre justiça salarial, previsibilidade dos rendimentos e condições gerais de trabalho.

Conforme sublinha Chiavenato (2011), os factores higiénicos são controlados pela organização e, quando adequadamente assegurados, apenas evitam a insatisfação, não sendo suficientes para manter elevados níveis de motivação a longo prazo. À luz desta perspectiva, entende-se que, no caso da TSU, eventuais cortes salariais, perdas de benefícios ou inconsistências na aplicação da nova grelha remuneratória tenderam a gerar insatisfação entre os professores, afectando negativamente o clima organizacional e o desempenho profissional.

Por outro lado, os factores motivacionais, segundo Herzberg, estão associados ao conteúdo do trabalho e às experiências internas do indivíduo, como o reconhecimento, a responsabilidade, a progressão na carreira e o crescimento profissional. Neste estudo, considera-se que a valorização profissional dos docentes está directamente ligada a este conjunto de factores. Assim, políticas salariais que não se articulem com mecanismos claros de progressão, reconhecimento do mérito e desenvolvimento profissional tendem a ser insuficientes para promover uma motivação efectiva e sustentável.

À luz da Teoria dos Dois Factores, entende-se que a TSU, enquanto política pública, deveria assegurar minimamente os factores higiénicos, evitando a insatisfação, e simultaneamente criar condições para o fortalecimento dos factores motivacionais, através do reconhecimento da complexidade do trabalho docente e da valorização da carreira. Contudo, quando a reforma salarial se concentra exclusivamente na harmonização administrativa, sem atender às dimensões motivacionais do trabalho, os seus efeitos tendem a ser limitados.

Deste modo, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg revela-se particularmente adequada para analisar os efeitos da TSU ao nível das percepções, da satisfação e da motivação docente, permitindo compreender por que razão reformas salariais centradas apenas na componente remuneratória tendem a produzir impactos limitados no desempenho e no compromisso profissional. Importa referir que esta teoria apresenta algumas limitações, por se concentrar principalmente na motivação e satisfação dos trabalhadores, sem considerar plenamente factores estruturais e administrativos ligados às políticas salariais do sector público. O salário, as progressões e os incentivos podem influenciar simultaneamente a motivação e a insatisfação dos funcionários.

2.2.2. Teoria da Equidade de Adams

Para complementar a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, o presente estudo recorre igualmente à Teoria da Equidade desenvolvida por John Stacey Adams (1965). Esta teoria sustenta que os indivíduos avaliam constantemente a justiça das recompensas que recebem através da comparação entre os seus contributos e os benefícios obtidos, bem como através da comparação com outros indivíduos que desempenham funções semelhantes.

Segundo Adams (1965), quando os trabalhadores percebem que existe equilíbrio entre os seus esforços e as recompensas recebidas, desenvolvem sentimentos de satisfação e comprometimento. Por outro lado, quando identificam situações de desigualdade ou tratamento injusto, tendem a manifestar comportamentos de insatisfação, desmotivação e contestação organizacional.

No contexto da implementação da TSU, esta teoria mostra-se particularmente relevante, uma vez que a reforma teve como um dos seus principais objectivos promover a equidade salarial entre os Funcionários e Agentes do Estado. Assim, a Teoria da Equidade permite compreender as percepções dos professores e gestores educacionais relativamente à justiça dos critérios de enquadramento, à valorização das qualificações académicas e à harmonização remuneratória introduzida pela reforma.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta as diferentes abordagens teóricas e empíricas em torno das reformas na Administração Pública e das reformas salariais na função pública, com enfoque no contexto moçambicano. São discutidas, em primeiro lugar, as perspectivas sobre a racionalidade do Estado e as reformas administrativas, destacando-se autores como Hood (1991) e Pollitt & Bouckaert (2011), que associam estas reformas à eficiência, controlo da despesa pública e modernização do Estado. Em seguida, aborda-se a literatura sobre reformas salariais na função pública, com destaque para Hughes (2012), que enfatiza o papel dos sistemas remuneratórios na motivação, desempenho e profissionalização da administração pública. Por fim, analisa-se a evolução histórica das reformas salariais em Moçambique, desde o período pós-independência, passando pelas reformas estruturais dos anos 1990 e 2000, até ao sistema fragmentado de carreiras que antecedeu a introdução da Tabela Salarial Única (TSU), actualmente considerada a principal reforma salarial da função pública.

3.1. Reformas administrativas e racionalidade do Estado

Para além das abordagens centradas na motivação dos trabalhadores, a literatura sobre reformas administrativas evidencia que as decisões do Estado em matéria de reforma salarial são frequentemente orientadas por racionalidades macro-institucionais, como o controlo da despesa pública, a harmonização administrativa, a eficiência fiscal e a sustentabilidade orçamental (Pollitt & Bouckaert, 2011; Peters, 2010). No quadro das reformas inspiradas na Nova Gestão Pública, as políticas salariais tendem a privilegiar a padronização, a previsibilidade e a contenção dos custos do Estado, nem sempre coincidindo com as expectativas e necessidades dos funcionários públicos (Hood, 1995).

Neste sentido, entende-se que a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) em Moçambique deve ser compreendida não apenas como uma resposta às demandas de justiça salarial dos servidores públicos, mas também como uma estratégia de reorganização administrativa e de racionalização da massa salarial do Estado. Contudo, a literatura alerta que reformas concebidas predominantemente sob uma lógica tecnocrática e fiscal tendem a gerar tensões quando não incorporam mecanismos de diálogo, adaptação sectorial e consideração das especificidades profissionais, como foi o caso no sector da educação (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Assim, a articulação entre as teorias da motivação e as teorias das reformas administrativas permite uma compreensão mais abrangente da TSU, ao evidenciar a tensão existente entre os objectivos do Estado reformador e as percepções dos actores directamente afectados pela reforma.

3.2. Estudos Empíricos sobre Reformas Salariais no Sector Público Africano

Diversos estudos evidenciam que as reformas salariais constituem instrumentos importantes para a modernização da administração pública, embora os seus resultados dependam fortemente da capacidade institucional dos Estados responsáveis pela sua implementação.

No Quénia, estudos realizados por Kobia e Mohammed (2016) demonstraram que reformas remuneratórias orientadas para a harmonização salarial contribuíram para reduzir desigualdades entre carreiras públicas, mas enfrentaram dificuldades relacionadas com limitações financeiras e resistência institucional. Resultados semelhantes foram observados na Tanzânia e no Uganda, onde as reformas salariais melhoraram a transparência administrativa, mas geraram controvérsias relativamente aos critérios de enquadramento e progressão profissional.

Estes estudos sugerem que o sucesso das reformas remuneratórias não depende exclusivamente da sua concepção normativa, mas também da forma como são implementadas, comunicadas e apropriadas pelos actores envolvidos. Esta constatação reforça a importância de analisar empiricamente a implementação da TSU no contexto moçambicano.

3.3. Reformas salariais na função pública em Moçambique

3.3.1. Enquadramento conceptual das reformas salariais na função pública

As reformas salariais na função pública são entendidas como um conjunto de intervenções estruturais conduzidas pelo Estado com o objectivo de reorganizar os sistemas de remuneração, promovendo maior equidade, eficiência administrativa, transparência e sustentabilidade fiscal. Estas reformas inserem-se no processo mais amplo de modernização da Administração Pública, que procura adaptar o funcionamento do Estado às exigências

contemporâneas de boa governação, controlo da despesa pública e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

De acordo com Christopher Hood (1991), as reformas na administração pública, incluindo as reformas salariais, integram o paradigma da New Public Management (NPM), que defende uma gestão pública orientada para resultados, eficiência, responsabilização e racionalização dos recursos. Neste enquadramento, a política remuneratória passa a ser vista não apenas como um instrumento de compensação financeira, mas também como um mecanismo estratégico de incentivo ao desempenho e de controlo da produtividade no sector público. Assim, as reformas salariais são frequentemente associadas a processos de reestruturação institucional que procuram alinhar os custos da função pública com os objectivos de eficiência do Estado.

No contexto da gestão pública contemporânea, as reformas salariais não se limitam ao simples aumento ou ajuste de salários, mas envolvem uma transformação mais ampla do sistema de gestão de recursos humanos. Esta transformação inclui a redefinição de carreiras profissionais, a revisão dos critérios de progressão, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho, bem como a harmonização das estruturas remuneratórias entre diferentes sectores e categorias profissionais. Trata-se, portanto, de um processo complexo que procura articular justiça salarial, sustentabilidade financeira e motivação dos trabalhadores.

Segundo Owen E. Hughes (2012), a reforma do sistema remuneratório constitui um dos pilares fundamentais da profissionalização da função pública, uma vez que influencia directamente variáveis essenciais como a motivação, o desempenho, a produtividade e a retenção de recursos humanos qualificados. Para este autor, sistemas salariais bem estruturados são determinantes para o funcionamento eficiente das organizações públicas, na medida em que estabelecem incentivos claros, promovem a equidade interna e reforçam o compromisso dos trabalhadores com os objectivos institucionais.

Deste modo, as reformas salariais devem ser compreendidas como instrumentos estratégicos de governação pública, cuja eficácia depende não apenas da sua formulação normativa, sobretudo da forma como são implementadas e percebidas pelos actores institucionais. Em contextos de reforma do Estado, como os observados em diversos países em desenvolvimento, a implementação de políticas salariais enfrenta frequentemente desafios relacionados com limitações orçamentais, assimetrias institucionais e resistência organizacional, o que pode comprometer os resultados esperados em termos de equidade e eficiência.

3.4. Evolução histórica das reformas salariais em Moçambique

3.4.1. Período pós-independência e modelo centralizado de remuneração

Após a independência em 1975, Moçambique adoptou um modelo altamente centralizado de gestão da função pública, no qual o Estado assumiu um papel dominante enquanto principal empregador e regulador directo das condições de trabalho, incluindo a definição das estruturas salariais. Este modelo estava alinhado com a lógica de construção do Estado pós-colonial, que priorizava a centralização administrativa como forma de consolidar a soberania nacional e garantir o controlo sobre os principais sectores estratégicos da economia e da administração pública.

Neste período, predominava um sistema remuneratório uniforme e pouco diferenciado, caracterizado por grelhas salariais simplificadas e por uma forte padronização das carreiras da função pública. A estrutura salarial era, em grande medida, condicionada pela limitada capacidade económica do Estado, que enfrentava restrições financeiras significativas, resultantes tanto do contexto pós-guerra como das dificuldades estruturais da economia nacional. Assim, a política salarial era frequentemente orientada por critérios de contenção orçamental, mais do que por princípios de competitividade ou de valorização do desempenho individual.

A literatura sobre administração pública africana indica que, em modelos de gestão fortemente centralizados, como o adoptado por vários Estados pós-coloniais, os sistemas salariais tendem a apresentar baixos níveis de diferenciação e fraca ligação entre remuneração e produtividade. De acordo com Godwin M. Adamolekun (1999), este tipo de configuração institucional está associado a desafios estruturais na gestão do sector público, incluindo a dificuldade de atrair e reter quadros qualificados, bem como a fragilização dos mecanismos de incentivo ao desempenho.

Neste contexto, os salários no sector público moçambicano eram frequentemente considerados baixos e pouco competitivos, sobretudo quando comparados com o custo de vida e com as expectativas profissionais dos trabalhadores. Esta realidade contribuiu para fenómenos de desmotivação, reduzida produtividade e, em alguns casos, elevada rotatividade

de funcionários, afectando a eficiência global da administração pública. Além disso, a ausência de uma relação clara entre desempenho e progressão salarial limitava a criação de incentivos institucionais eficazes, reforçando uma cultura organizacional pouco orientada para resultados.

Deste modo, o período pós-independência pode ser compreendido como uma fase marcada pela centralização administrativa e pela uniformização salarial, cujos efeitos estruturais influenciaram significativamente a evolução posterior das reformas salariais em Moçambique, incluindo os esforços de harmonização e modernização que culminariam em políticas mais recentes como a Tabela Salarial Única (TSU).

3.4.2. Reformas estruturais dos anos 1990 e 2000

Com a implementação dos Programas de Ajustamento Estrutural (PAE), apoiados por instituições financeiras internacionais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), Moçambique deu início a um processo abrangente de reforma do sector público, orientado para a promoção da eficiência administrativa, a racionalização da máquina estatal e o controlo da despesa pública. Estes programas, inseridos no contexto das reformas económicas e institucionais dos anos 1980 e 1990, tiveram como uma das suas principais implicações a reconfiguração do papel do Estado na economia e na administração pública.

Neste quadro, foram introduzidas um conjunto de medidas estruturais que visavam reduzir o peso da função pública no orçamento do Estado e melhorar o desempenho institucional. Entre as principais medidas destacam-se:

- Redução do número de funcionários públicos e reorganização da estrutura da função pública;
- Introdução e fortalecimento de sistemas de avaliação de desempenho;
- Reformulação e reestruturação das carreiras profissionais no sector público;
- Tentativas de harmonização parcial das tabelas salariais e dos regimes remuneratórios entre diferentes sectores da administração pública.

Estas medidas reflectem uma mudança de paradigma na gestão pública, passando de um modelo predominantemente centralizado e baseado na estabilidade do emprego para uma abordagem orientada para resultados, eficiência e sustentabilidade fiscal. Segundo a OCDE

(2010), reformas desta natureza, particularmente em países em desenvolvimento, tendem a concentrar-se na contenção da despesa pública e na racionalização administrativa, frequentemente com impactos directos nas condições salariais, na estabilidade laboral e na motivação dos funcionários públicos.

Em Moçambique, este processo de reforma foi acompanhado pela introdução e consolidação de instrumentos de gestão do capital humano no Estado, com destaque para o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE). Este sistema foi concebido com o objectivo de melhorar o controlo, a organização e a gestão dos funcionários públicos, permitindo maior sistematização dos dados sobre carreiras, progressões e enquadramento funcional. No entanto, apesar destes avanços institucionais, persistiram desafios relacionados com a implementação efectiva das reformas, nomeadamente no que diz respeito à harmonização salarial, à capacidade técnica de gestão e à consistência na aplicação das políticas públicas de recursos humanos.

3.4.3. Sistema fragmentado de carreiras e remuneração (antes da TSU)

Antes da introdução da Tabela Salarial Única (TSU), o sistema salarial da função pública moçambicana caracterizava-se por uma estrutura fragmentada, assente em diferentes grelhas salariais específicas para cada sector, incluindo educação, saúde, justiça e administração pública, entre outros. Esta configuração resultava de um modelo de gestão pública em que cada sector desenvolvia os seus próprios regimes remuneratórios, o que, embora permitisse alguma flexibilidade sectorial, dificultava a existência de uma política salarial uniforme e coerente a nível nacional.

Este modelo fragmentado gerava diversas implicações estruturais no funcionamento da função pública, nomeadamente:

- Disparidades salariais entre sectores e categorias profissionais com níveis de qualificação e responsabilidade semelhantes;
- Inconsistências nos mecanismos de progressão na carreira, variando significativamente de um sector para outro;
- Dificuldades de harmonização institucional das políticas de recursos humanos no aparelho do Estado;
- Percepções de injustiça salarial por parte dos funcionários públicos, sobretudo em sectores socialmente sensíveis como a educação e a saúde.

Estas fragilidades contribuíam para um sistema remuneratório pouco transparente e difícil de gerir de forma integrada, limitando a capacidade do Estado de implementar uma política coerente de valorização da função pública. Segundo o World Bank (2015), sistemas salariais fragmentados em contextos de administração pública tendem a comprometer a equidade interna, a eficiência institucional e a motivação dos trabalhadores, uma vez que dificultam a definição de critérios uniformes de remuneração e progressão profissional.

Neste sentido, a fragmentação salarial constituiu um dos principais factores que impulsionaram a necessidade de reformas estruturais mais abrangentes no sistema de remuneração da função pública moçambicana, culminando posteriormente na introdução de mecanismos de harmonização como a Tabela Salarial Única.

3.4.4. A Tabela Salarial Única (TSU) como reforma salarial estruturante

A aprovação da Lei n.º 5/2022, que introduz a Tabela Salarial Única (TSU), representa a mais profunda reforma salarial na função pública moçambicana nas últimas décadas. A TSU tem como objectivo central uniformizar e harmonizar o sistema de remuneração dos servidores do Estado, com base em critérios como a função exercida, o nível de responsabilidade, a qualificação académica e profissional e o desempenho.

Segundo o Governo de Moçambique (2022), a TSU visa:

- Promover a equidade salarial entre sectores da administração pública;
- Reduzir as disparidades salariais historicamente acumuladas entre carreiras e instituições;
- Melhorar a transparência e previsibilidade da política remuneratória do Estado;
- Reforçar a racionalização e sustentabilidade da despesa pública.

Neste sentido, a TSU surge como uma tentativa de superar a fragmentação do sistema remuneratório anteriormente vigente, procurando estabelecer uma grelha salarial única que permita maior coerência e justiça na remuneração dos funcionários públicos. Contudo, a literatura crítica sobre reformas salariais em contextos africanos alerta que a implementação de sistemas unificados tende a enfrentar desafios significativos de natureza técnica, institucional e financeira, especialmente em países caracterizados por elevada diversidade de carreiras e limitações na capacidade administrativa do Estado (Hood, 1991; OCDE, 2010).

No sector da educação, a implementação da TSU tem sido objecto de diferentes interpretações e reacções por parte dos actores institucionais. Por um lado, é associada a expectativas de valorização da carreira docente e de maior justiça salarial; por outro, surgem relatos de inconsistências no enquadramento das categorias profissionais, dificuldades na transição entre regimes remuneratórios e percepções de perdas salariais em determinados grupos de professores. Estas tensões evidenciam o desfasamento entre os objectivos normativos da reforma e os seus efeitos percebidos na prática, reforçando a necessidade de uma análise empírica contextualizada da sua implementação.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os caminhos metodológicos adoptados para a realização da presente investigação, cujo foco é analisar criticamente os impactos da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação pública, particularmente no Distrito Municipal de Kampfumo, na Cidade de Maputo. A presente investigação adopta uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e carácter explicativo, recorrendo à análise documental, à pesquisa bibliográfica e à realização de entrevistas semiestruturadas como principais técnicas de recolha de dados.

4.1. Tipo e Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e de carácter explicativo. A abordagem qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos actores sociais à implementação da Tabela Salarial Única (TSU), enquanto a dimensão explicativa procura identificar os factores que influenciam os seus efeitos no sector da educação no Distrito Municipal de Kampfumo.

Segundo Gil (2008), a pesquisa explicativa visa compreender as relações de causa e efeito entre fenómenos sociais. Neste estudo, pretende-se analisar os factores que condicionam a implementação da TSU e as suas consequências no contexto educativo.

A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretar percepções, experiências e significados construídos pelos participantes, considerando a complexidade dos fenómenos sociais (Triviños, 1987; Minayo, 2001).

4.2. Método de Abordagem

O estudo adopta o método indutivo, que parte da observação da realidade empírica para a construção de interpretações gerais. Segundo Lakatos e Marconi (1992), este método permite identificar padrões a partir de dados concretos. Neste caso, os dados recolhidos junto de professores, gestores e técnicos foram analisados para compreender os efeitos da TSU, articulando as percepções locais com a literatura sobre reformas salariais.

4.3. Técnicas de Recolha de Dados

Para garantir a triangulação de informações e ampliar a confiabilidade dos resultados, serão utilizadas três técnicas principais de recolha de dados:

a) Análise Documental

A análise documental permitirá o exame sistemático de fontes oficiais e institucionais. Serão analisados: a Lei n.º 5/2022, que aprova a TSU; o Decreto n.º 29/2022, que regulamenta os parâmetros de aplicação da tabela; comunicados dos Ministérios da Educação e das Finanças; relatórios técnicos e pareceres jurídicos internos; actas de reuniões sindicais, cartas de reclamação e manifestações dos professores; bem como outras legislações relacionadas à gestão de recursos humanos na função pública, como o Estatuto da Função Pública (Lei n.º 1/2017), regulamentos de carreiras docentes, normas internas de gestão de RH e outros documentos relevantes sobre gestão de RH.

De acordo com Cellard (2008), a análise documental é fundamental para compreender o contexto de formulação de políticas públicas e seus discursos institucionais, o que permite identificar incoerências e lacunas entre os textos normativos e a realidade concreta.

b) Pesquisa Bibliográfica

Foi realizada uma revisão teórica e conceitual baseada em obras académicas, artigos científicos, teses e relatórios sobre: Administração pública e gestão de pessoas no sector público (Chiavenato, 2000; Motta, 2001); Reformas salariais em contextos africanos e latino-americanos (Pardanov & Freitas, 2013); políticas educacionais e financiamento da educação; Equidade salarial e justiça organizacional.

c) Entrevistas Semi-estruturadas

A técnica de entrevistas semiestruturadas foi utilizada para explorar as experiências e percepções dos sujeitos directamente afectados pela TSU. O roteiro de entrevista continha perguntas abertas e flexíveis, permitindo aprofundar os temas conforme as falas dos participantes.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de Agosto a Novembro de 2025, recorrendo a duas modalidades: presencial, nas unidades escolares do Distrito Municipal de Kampfumo, e por chamada telefónica, em função da disponibilidade dos participantes. Todas as entrevistas tiveram carácter semi-estruturado, com duração média de aproximadamente 45 minutos. Embora o objecto de análise corresponda ao período 2022–2023, a recolha de dados foi realizada em 2025 através de entrevistas retrospectivas.

4.4. População e Amostra

A população-alvo da presente pesquisa corresponde aos profissionais da educação pública afectos ao Distrito Municipal de Kampfumo, incluindo professores, directores de escola e técnicos administrativos que estiveram directa ou indirectamente envolvidos no processo de implementação da Tabela Salarial Única (TSU).

Face a esta limitação, optou-se por uma amostragem não probabilística, de tipo intencional e por acessibilidade, seleccionando participantes com experiência directa no processo de implementação da TSU e disponibilidade para colaborar com a investigação.

A amostra foi constituída por treze (13) professores do ensino primário e secundário, dois (02) directores de escola e cinco (05) técnicos administrativos, distribuídos por diferentes unidades escolares do Distrito Municipal de Kampfumo, dois (02) técnicos do Ministério da Economia e Finanças e dois (02) técnicos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública, o que permitiu captar percepções diferenciadas sobre os desafios da implementação da TSU no contexto local.

Seguem-se os critérios de inclusão e exclusão para a presente pesquisa.

- Ser funcionário público do sector da educação no Distrito Municipal de Kampfumo;
- Ter sido directa ou indirectamente afectado pela implementação da TSU;
- Ser técnico integrante das equipes responsáveis pela operacionalização da TSU;

De exclusão:

- Funcionários do sector privado ou de outros distritos;
- Profissionais sem relação com a TSU ou que não tenham vivenciado seus efeitos;
- Técnicos de outras áreas administrativas que não tenham envolvimento com a TSU.

O número de participantes foi definido com base no princípio da saturação teórica, segundo o qual a recolha de dados pode ser encerrada quando as informações obtidas passam a apresentar padrões recorrentes e deixam de acrescentar elementos substantivamente novos à investigação. Considerou-se que a composição da amostra permitiu captar diferentes perspectivas sobre o processo de implementação da TSU no sector da educação.

4.5. Técnicas de análise de dados

A presente investigação utilizará como técnica principal a análise de conteúdo, reconhecida como uma ferramenta metodológica eficaz para o exame sistemático de discursos, documentos e práticas institucionais em contextos sociais complexos. Essa técnica permite não apenas organizar e interpretar dados qualitativos, mas também revelar padrões, sentidos implícitos e contradições presentes nos enunciados e nas estruturas organizacionais analisadas.

A análise de conteúdo seguiu as etapas propostas por Bardin (2016), nomeadamente: (i) pré-análise, correspondente à organização e leitura preliminar dos dados; (ii) exploração do material, através da identificação das unidades de significado; (iii) categorização temática dos conteúdos; e (iv) interpretação dos resultados à luz do quadro teórico e dos objectivos da pesquisa.

Conforme defendem Quivy e Campenhoudt (1998), a análise de conteúdo é especialmente útil em estudos qualitativos, pois permite compreender a lógica interna dos fenómenos sociais e a forma como diferentes categorias se inter-relacionam dentro de um mesmo campo empírico. Ao privilegiar uma abordagem sistemática e objectiva, essa técnica evita inferências precipitadas e subjectivas, concentrando-se nos conteúdos concretos e nas suas articulações.

Neste estudo, a análise incidirá sobre a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Serviço da Educação, no Distrito Municipal de Kampfumo, entre os anos de 2022 e 2023. O objectivo central será compreender como essa reforma salarial foi operacionalizada no contexto local, quais os impactos percebidos pelos profissionais da educação, e que desafios marcaram o seu processo de execução.

A análise de conteúdo mostrou-se adequada para articular os dados empíricos recolhidos com o quadro teórico construído na revisão de literatura, contribuindo para uma compreensão mais crítica e contextualizada da reforma salarial e das suas implicações práticas no sector educativo moçambicano.

4.6. Considerações Éticas

No âmbito desta pesquisa, a observância de princípios éticos constituiu um elemento central, considerando que o estudo envolveu directamente professores e gestores escolares, grupos que podem estar expostos a pressões laborais e desigualdades salariais. A protecção dos

participantes, o respeito pela sua integridade e a garantia de que não se sentissem constrangidos ou vulneráveis durante o processo de recolha de dados foram imperativos fundamentais.

Para atender a esse princípio ético, adoptou-se o consentimento informado oral, comunicando-se aos entrevistados a finalidade da pesquisa e solicitando a sua autorização para recolher e utilizar os depoimentos fornecidos. Paralelamente, comprometeu-se a proteger a identidade e a privacidade dos participantes, limitando a divulgação de informações a cargos ocupados e trechos relevantes das entrevistas, evitando quaisquer prejuízos à imagem pessoal ou profissional dos envolvidos. As entrevistas foram realizadas em ambiente seguro e confidencial, promovendo liberdade de expressão e permitindo que os entrevistados se manifestassem de forma espontânea, utilizando sua própria linguagem e vocabulário.

Outro princípio ético fundamental observado foi a neutralidade científica, que garantiu a imparcialidade na análise e interpretação dos dados, evitando qualquer juízo de valor que pudesse comprometer a validade dos resultados. Para tanto, aplicou-se o conceito de redução fenomenológica, inspirado em Schutz (1979), que orienta o pesquisador a suspender preconceitos e julgamentos pessoais, descrevendo os fenómenos sociais tal como se apresentam no cotidiano.

No que concerne à apresentação dos resultados, todas as citações extraídas das entrevistas foram codificadas, de modo a preservar a privacidade dos participantes. Para os vinte e quatro profissionais do sector da educação entrevistados, utilizou-se a codificação P1 a P13 para os professores; T1 a T5 aos técnicos, D1 a D2 aos directores, TF1 a TF2 aos técnicos do Ministério da Economia e Finanças e TFP1 a TFP2 aos técnicos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública, sem menção aos nomes, garantindo o cumprimento dos preceitos éticos e científicos estabelecidos.

4.7. Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos seus resultados. Em primeiro lugar, o estudo centrou-se num número reduzido de participantes, circunscrito a professores, gestores escolares e técnicos administrativos directamente envolvidos na implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Distrito Municipal de Kampfumo.

Em segundo lugar, a investigação privilegiou actores do nível local e intermédio da administração da educação, não tendo incluído representantes do Ministério da Educação, por

falta de acesso aos técnicos desta área de actuação administrativa mesmo com a submissão do documento de pedido de entrevista.

Por fim, o recorte temporal do estudo, compreendido entre 2022 e 2023, não permite captar os efeitos de médio e longo prazo da TSU no sector da educação, nomeadamente no que se refere à evolução da carreira docente, à retenção de profissionais e à qualidade do ensino.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

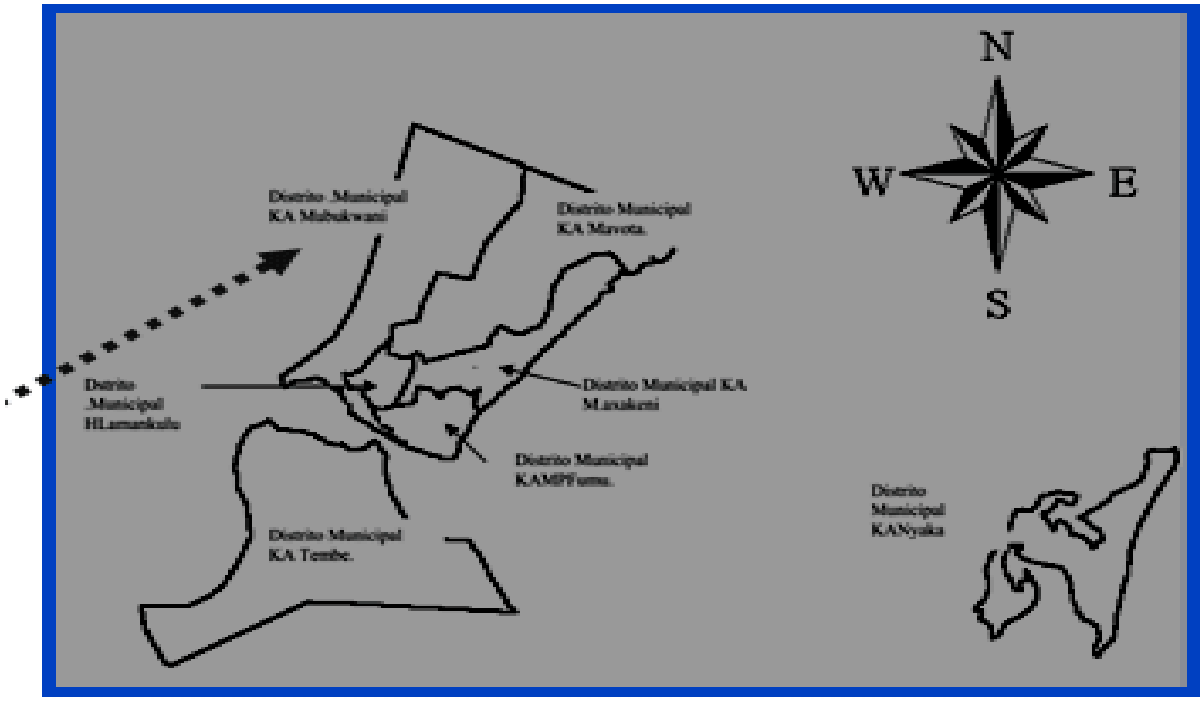
5.1. Localização geográfica e divisão autárquica

A Cidade de Maputo é a capital e a maior cidade de Moçambique e localiza-se no extremo sul do Estado moçambicano, ao norte do estuário do rio Maputo e possui uma área de 346,77 Km². Tem como fronteiras o Município de Marracuene a Norte, o Município da Matola a Noroeste e Oeste, o Distrito de Boane a Oeste, o Distrito de Matutuíne a Sul, e Oceano Índico a Este. De acordo com as Projecções Anuais da População, a cidade de Maputo tinha em 2017 uma população estimada em 1273076 habitantes (INE, 2017).

Em 1994, ao abrigo da Lei nº 3/94, de 13 de Setembro (BR, 1994) a Cidade foi dividida em Distritos Municipais e em 1997 pela Lei nº 2/97, de 18 de Fevereiro (BR, 1997), foi elevada à categoria de Município. A Cidade está dividida em 7 distritos municipais, nomeadamente: Distrito Municipal Kapfumo, KaLhamankulo, KaMaxakene, KaMavota, KaMubukwane, KaTembe e KaNyaka e estes distritos subdividem-se em bairros ou povoações.

O Distrito Municipal Kapfumo abrange os bairros centrais da cidade como: Central A, B, e C, Alto Maé, Malhangalene, e Polana Cimento, além de Coop e Sommerschield.

Figura 1: Mapa da localização geográfica do Município de Maputo e seus distritos municipais.



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2014.

5.2. Perfil Sócio-Demográfico

No que se refere à caracterização da amostra do presente estudo, trabalhou-se com um conjunto de participantes com três características principais, nomeadamente: sexo, idade e grau de escolaridade. Quanto ao género dos participantes, observa-se uma predominância do sexo masculino.

O perfil sociodemográfico dos participantes constitui um elemento relevante desta pesquisa, na medida em que permite caracterizar o grupo social envolvido no estudo. A amostra foi composta por vinte e quatro (24) entrevistados, dos quais dezasseis (16) são do sexo masculino e oito (08) do sexo feminino.

Relativamente à categoria profissional, participaram treze (13) professores do ensino primário e secundário, dois (02) directores de escola, cinco (05) técnicos administrativos, dois (02) técnicos Ministério da Administração Estatal e Função Pública e dois (02) técnicos do Ministério da Economia e Finanças, integrantes da equipa técnica responsável pela modelagem financeira e orçamental da reforma. Estes últimos foram incluídos por desempenharem funções-chave no enquadramento funcional e na mediação administrativa do processo de implementação da Tabela Salarial Única (TSU) ao nível local.

No que se refere à idade, os participantes apresentam idades compreendidas entre os vinte e nove (29) e os cinquenta e dois (52) anos, configurando um grupo etariamente diversificado, o que permitiu recolher percepções diferenciadas sobre os efeitos da TSU no sector da educação no Distrito Municipal de Kampfumo.

5.3. Dinâmicas da Implementação da Tabela Salarial Única no Sector da Educação no Distrito Municipal de Kampfumo (2022–2023)

Parte-se do pressuposto de que a operacionalização da Tabela Salarial Única (TSU) constitui uma reforma estruturante da política remuneratória da função pública, com impactos significativos na gestão de recursos humanos, na motivação profissional e na equidade salarial. Assim, busca-se analisar, de forma sistemática e crítica, as dinâmicas subjacentes ao processo de implementação da TSU no sector da educação, no Distrito Municipal de Kampfumo, examinando os procedimentos institucionais adoptados, os constrangimentos

administrativos verificados e as percepções dos actores envolvidos, com vista a compreender os efeitos práticos da reforma no contexto educativo local.

5.3.1. Estrutura da Tabela Salaria Única (TSU)

A Tabela Salarial Única (TSU) constitui uma reforma remuneratória adoptada pelo Estado moçambicano com o objectivo de uniformizar os salários dos funcionários e agentes do Estado, promovendo maior equidade, transparência e coerência na gestão remuneratória, conforme estabelece o artigo 4.º da Lei n.º 5/2022.

Do ponto de vista estrutural, a TSU organiza-se em níveis e escalões, que funcionam como eixos fundamentais de enquadramento e progressão salarial. Os níveis remuneratórios correspondem a grandes categorias salariais, associadas ao grau de qualificação académica, à complexidade das funções exercidas e à posição hierárquica ocupada pelo funcionário.

Assim, funcionários com maior nível de formação e maior responsabilidade funcional tendem a ser enquadrados em níveis superiores da tabela.

Tabela 1: Quantitativos dos níveis salariais e escalões da Tabela Salarial Única.

Níveis de Promoção	Vencimento		
	Vencimento Base	Progressão	
		Escalão	
		B	A
21	157,758,00	161,758,00	165,758,00
20	141,758,00	145,758,00	149,758,00
19	125,758,00	129,758,00	133,758,00
18	109,758,00	113,758,00	117,758,00
17	93,758,00	97,758,00	101,758,00
16	81,758,00	83,758,00	85,758,00
15	72,758,00	74,758,00	76,758,00
14	63,758,00	65,758,00	67,758,00
13	54,758,00	56,758,00	58,758,00
12	46,758,00	48,758,00	50,758,00
11	40,758,00	41,758,00	42,758,00
10	35,758,00	36,758,00	37,758,00
9	30,758,00	31,758,00	32,758,00
8	25,758,00	26,758,00	27,758,00
7	21,758,00	22,758,00	23,758,00
6	18,758,00	19,258,00	19,758,00
5	16,758,00	17,258,00	17,758,00
4	14,758,00	15,258,00	15,758,00
3	12,758,00	13,258,00	13,758,00
2	10,758,00	11,258,00	11,758,00
1	8,758,00	9,258,00	9,758,00

Fonte: Extraido da Lei *n.º 5/2022 que cria a TSU.*

Por sua vez, cada nível é subdividido em escalões salariais, os quais representam etapas progressivas dentro do mesmo nível. Estes escalões permitem a evolução gradual da remuneração ao longo do tempo, sendo geralmente determinados pelo tempo de serviço, pela avaliação de desempenho e pela experiência profissional acumulada. Desta forma, a progressão dentro de um mesmo nível não implica mudança de categoria profissional, mas sim um avanço remuneratório incremental.

O enquadramento dos funcionários nos diferentes níveis e escalões obedece aos critérios definidos no artigo 6.º da Lei n.º 5/2022, nomeadamente: a qualificação académica, o tempo de serviço, a categoria profissional e o grau de complexidade e responsabilidade das funções. Estes critérios procuram assegurar uma correspondência equilibrada entre o perfil do funcionário e a sua posição na estrutura salarial.

Importa ainda referir que a TSU foi concebida para permitir uma progressão salarial previsível e estruturada, reduzindo a discricionariedade administrativa anteriormente existente. No entanto, essa previsibilidade depende da existência de mecanismos eficazes de gestão de carreiras, avaliação de desempenho e controlo orçamental, sem os quais a estrutura formal da tabela pode não se traduzir plenamente na prática.

Em termos funcionais, a estrutura da TSU visa:

- harmonizar os salários no sector público;
- eliminar disparidades remuneratórias injustificadas entre sectores e carreiras;
- garantir maior transparência nos critérios de fixação salarial; e
- assegurar a sustentabilidade das despesas públicas com pessoal.

A TSU organiza-se com base numa lógica hierárquica composta por níveis e escalões salariais, que definem o posicionamento remuneratório dos funcionários e agentes do Estado.

- **Níveis salariais:** correspondem a grandes categorias remuneratórias, determinadas essencialmente pela qualificação académica, pela categoria profissional e pelo grau de responsabilidade das funções exercidas.
- **Escalões:** representam subdivisões dentro de cada nível, permitindo a progressão salarial gradual ao longo do tempo, sem alteração da categoria profissional.

Dentro de cada nível, os funcionários progridem por escalões, de acordo com:

- Tempo de serviço;
- Avaliação de desempenho;
- Experiência profissional acumulada.

Esta estrutura visa garantir uma progressão salarial previsível, transparente e alinhada com o desenvolvimento da carreira. Neste sentido, pretende-se assegurar que a evolução remuneratória não dependa de decisões arbitrárias, mas sim de critérios previamente definidos e objectivos, promovendo maior equidade interna, estabilidade profissional e motivação dos funcionários ao longo do seu percurso na função pública.

A implementação da TSU foi concebida como parte das reformas estruturais da administração pública, estando alinhada com instrumentos estratégicos como a ERDAP (2011–2025). Neste instrumento o Governo previa que esta reforma permitisse:

- Harmonizar os salários na função pública
- Reduzir desigualdades salariais entre sectores
- Aumentar a transparência no sistema remuneratório
- Controlar a massa salarial do Estado
- Promover maior justiça e motivação profissional

Do ponto de vista político-administrativo, a TSU foi apresentada como um mecanismo capaz de introduzir maior racionalidade na gestão de recursos humanos, eliminando distorções históricas e promovendo um sistema mais equitativo.

No momento da introdução da TSU, os funcionários do sector da educação, em particular os professores, desenvolveram expectativas elevadas em relação aos possíveis benefícios da reforma.

De acordo com as entrevistas e evidências empíricas recolhidas, as principais expectativas incluíam:

- Aumento salarial significativo
- Redução de disparidades entre carreiras
- Maior valorização da profissão docente
- Progressão mais clara e justa na carreira
- Melhoria das condições de vida

Estas expectativas estavam associadas à percepção de que a TSU representaria uma ruptura com práticas anteriores marcadas por desigualdades e falta de transparência. No entanto, como será analisado nas secções seguintes, a concretização destas expectativas revelou-se desigual, dando origem a percepções divergentes entre os funcionários.

5.3.2. Tentativas de enquadramento da TSU no sector de educação

No âmbito das reformas da Administração Pública em Moçambique, anteriormente discutidas, destaca-se a introdução da Tabela Salarial Única (TSU) como um dos instrumentos centrais de reorganização do sistema remuneratório do Estado. A implementação da TSU no sector da educação representa um dos marcos mais ambicioso do esforço de modernização administrativa, na medida em que procura responder às desigualdades salariais historicamente acumuladas entre diferentes carreiras e sectores da função pública.

Esta medida insere-se no quadro mais amplo das reformas estruturais iniciadas no início do século XXI, com particular destaque para a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP, 2001–2011) e para a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2011–2025), enquanto instrumentos orientadores da modernização do Estado. Estas estratégias têm vindo a ser complementadas por reformas mais recentes de gestão das finanças públicas e de recursos humanos, orientadas para a consolidação da eficiência, transparência e sustentabilidade da Administração Pública.

Neste contexto, a TSU surge como um mecanismo operativo dessas reformas, procurando traduzir, no plano remuneratório, os princípios defendidos por estes instrumentos de política pública. Assim, mais do que uma simples alteração salarial, a TSU configura-se como um instrumento de política pública orientada para a harmonização dos salários, a valorização das carreiras e o reforço da justiça distributiva no seio da função pública.

A Tabela Salarial Única (TSU) emergiu, assim, como resposta à necessidade de uniformizar mais de uma centena de tabelas remuneratórias existentes na função pública, conforme afirmou um dos entrevistados (TF1):

> *"Com esta reforma, pretendíamos resolver problemas salariais históricos na Função Pública, nomeadamente: salários-base desactualizados e pouco atractivos, a multiplicidade de subsídios e regalias que geravam desigualdades, a falta de progressão clara nas carreiras e a baixa competitividade do Estado face ao sector privado" (TF1, MEF, 2026).*

Estas múltiplas tabelas coexistiam na função pública, gerando distorções salariais significativas

entre trabalhadores com qualificações e responsabilidades semelhantes. Segundo o mesmo entrevistado, a reforma "*foi concebida para devolver coerência e previsibilidade ao sistema de remunerações do Estado, promovendo justiça e motivação profissional entre os servidores públicos*". Acrescenta ainda que o Ministério da Economia e Finanças desempenhou um papel central, liderando as análises de impacto orçamental, definindo as fontes de financiamento e garantindo a sustentabilidade fiscal da reforma, tendo participado "*activamente nas negociações intersectoriais e na definição das regras de transição entre os sistemas salariais*".

Por outro lado, o nosso entrevistado TFP1 do Ministério da Administração Estatal e Função Pública, afirmou que:

> *"O reenquadramento foi conduzido de forma faseada, começando pela identificação das categorias funcionais existentes, seguida da aplicação de novos referenciais de carreiras e da correspondência com os níveis salariais da TSU. Foram criadas comissões técnicas setoriais e distritais para validar os enquadramentos, com base na escolaridade, tempo de serviço e complexidade das funções exercidas" (TFP1, MAEFP, 2026).*

Esta intenção de fundo traduz o que Pollitt e Bouckaert (2011) designam como modernização administrativa, isto é, o alinhamento das práticas do Estado com princípios de eficiência, equidade e responsabilização.

Contudo, as entrevistas evidenciam contradições relevantes entre o discurso reformista e a realidade operacional. Dos vinte e quatro participantes (treze professores, dois directores de escola, cinco técnicos administrativos, dois técnicos do Ministério da Economia e Finanças e dois técnicos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública), a maioria reconheceu a importância da TSU, mas considerou que a sua implementação foi marcada por precipitação, fragilidades comunicacionais e insuficiente preparação das estruturas intermédias.

Os directores escolares foram particularmente críticos. O D2 afirmou:

> *"Recebemos a nova tabela e instruções sumárias para reclassificar o pessoal, mas não houve qualquer orientação detalhada sobre como proceder ou como lidar com as dúvidas dos professores" (D2, Kampfumo, 2025).*

O D1 reforçou esta percepção ao referir que "*o processo foi muito centralizado; as escolas apenas receberam ordens, sem qualquer esclarecimento prévio sobre os critérios de enquadramento*" (D1, Kampfumo, 2025).

Por sua vez, os técnicos do Ministério da Economia e Finanças reconheceram constrangimentos operacionais, especialmente nos primeiros meses de implementação, relacionados com a migração de dados, validação de enquadramentos e falhas de comunicação entre unidades gestoras:

> *"Verificaram-se constrangimentos nos registos cadastrais (nomes duplicados, falta de documentos), assincronia entre a base de dados central e os dados distritais, e dificuldades na aplicação dos critérios para casos de funções mistas, docência e gestão" (TFP1, MAEFP, 2026).*

Os entrevistados TF1 e TF2 acrescentaram que "*no que toca à implementação, registaram-se alguns constrangimentos no processamento de salários, especialmente nos primeiros meses" (TF1 e TF2, MEF, 2026).*

O TF2 acrescentou ainda que:

> *"Pontualmente, verificaram-se atrasos ou insuficiência de fundos, o que exigiu mecanismos de reforço orçamental de urgência para garantir o pagamento atempado dos salários" (TF2, MEF, 2026).*

Por sua vez, o TFP2 acrescentou que outro constrangimento verificado no âmbito da implementação da Tabela Salarial Única foi a inserção no sistema informático dizendo:

> *"Os sistemas informáticos existentes (como o SIGEP – Sistema de Gestão de Pessoas) revelaram-se insuficientes para a nova lógica salarial, tendo sido necessárias adaptações e atualizações. Em alguns casos, recorreu-se a ferramentas complementares (Excel) para processamento manual paralelo, o que gerou atrasos pontuais" (TFP2, MAEFP, 2026).*

Estas evidências corroboram a perspectiva de Hughes (2003), segundo a qual muitas reformas administrativas são marcadas por um hiato entre o desenho normativo e a sua execução efectiva, fenómeno frequentemente descrito como crise de implementação.

Apesar disso, os entrevistados do Ministério da Economia e Finanças referem que o modelo de financiamento da TSU foi estruturado com base em cenários fiscais de médio prazo, enquadrados pela Lei de Gestão das Finanças Públicas:

> *"O modelo de financiamento da TSU foi estruturado com base em cenários fiscais de médio prazo, considerando o crescimento da massa salarial dentro dos limites legais" (TF2, MEF, 2026).*

E ainda:

> *"Foram alocadas dotações específicas no Orçamento do Estado, com recurso a poupanças geradas por reformas administrativas e melhoria na arrecadação de receitas" (TF2, MEF, 2026).*

Neste contexto, verifica-se que a ausência de um planeamento participativo mais abrangente, que integrasse de forma efectiva os actores do sector da educação, limitou a antecipação de riscos e a construção de consensos institucionais.

Paralelamente, a insuficiente capacitação técnica dos gestores locais comprometeu a operacionalização das directrizes centrais, originando interpretações divergentes e práticas inconsistentes na aplicação da TSU. Estas fragilidades contribuíram para o enfraquecimento da credibilidade da reforma e para o surgimento de percepções de injustiça e desvalorização profissional.

Os técnicos administrativos confirmam este cenário ao referirem que:

> *"A falta de meios materiais, tecnológicos e humanos comprometeu a aplicação correcta da TSU" (T1 e T2, Kampfumo, 2025).*

O T2 acrescenta que:

> *"Fomos instruídos a executar sem qualquer formação prévia ou acompanhamento técnico" (T2, Kampfumo, 2025).*

Segundo Sousa (2010), este tipo de situação traduz uma "inadequação administrativa das políticas públicas", em que reformas tecnicamente bem concebidas colidem com limitações institucionais na fase de execução.

O T3 reforça ainda que:

> *"O processo foi apressado devido à pressão política para a entrada em vigor da TSU antes do final do ano fiscal" (T3, Kampfumo, 2025).*

Esta observação evidencia a influência da temporalidade política sobre a implementação administrativa das políticas públicas.

O TF1 acrescenta que:

> *"A implementação da TSU incluiu a subestimação do custo real do reenquadramento em alguns sectores, como o da educação, bem como a pressão sobre o Tesouro Público para pagamento de retroactivos" (TF1, MEF, 2026).*

E ainda:

> *"Quanto à capacidade do Estado para sustentar a reforma, considero que era limitada, mas com a implementação faseada e o controlo da despesa foi possível assegurar a continuidade" (TF1, MEF, 2026).*

Estas declarações sugerem que o ritmo da reforma foi fortemente influenciado por imperativos políticos, mais do que por critérios técnicos de preparação institucional, revelando um desfasamento entre o calendário político e o calendário administrativo.

Pollitt e Bouckaert (2011) alertam que reformas aceleradas por pressões políticas tendem a produzir resultados subóptimos, devido a falhas de coordenação, resistência institucional e insuficiente preparação técnica.

No caso da TSU, essa aceleração limitou o tempo necessário para formação, testagem de instrumentos e criação de mecanismos de monitorização eficazes, resultando em erros de enquadramento, lacunas de informação e aumento de tensões institucionais.

Entre os professores, o sentimento predominante foi de desorientação. O P6 referiu que "*as informações chegaram de forma confusa e nem os directores conseguiam explicar o que mudava*", enquanto P1 e P9 acrescentaram que "*houve colegas mal posicionados na nova tabela e sem orientação sobre os procedimentos de reclamação*" (P1 e P9, Kampfumo, 2025).

O P7 sintetiza esta realidade ao afirmar que "a inexistência de orientações consistentes revela limitações na capacidade administrativa local", evidenciando a desconexão entre o nível central e o nível de execução.

Os técnicos administrativos reforçam este diagnóstico ao referirem falhas estruturais:

> *"A falta de meios materiais, tecnológicos e humanos comprometeu a aplicação da TSU" (T1 e T2, Kampfumo, 2025).*

T1 acrescenta:

> *"As Direcções Distritais não tinham meios humanos nem informáticos suficientes para aplicar a TSU" (T1, Kampfumo, 2025).*

Tais evidências remetem para o que Sousa (2010) designa como inadequação administrativa das políticas públicas, em que a capacidade institucional não acompanha o desenho reformista.

Por sua vez, o T4 refere que "*a ausência de dispositivos de apoio comprometeu a coerência da reforma*", contribuindo para interpretações contraditórias e insegurança institucional.

O P12 sintetiza este cenário ao afirmar que "*o problema não foi a TSU em si, mas o modo como foi aplicada*", evidenciando a distinção entre formulação normativa e capacidade de implementação.

Em termos analíticos, o caso da TSU revela uma tensão estrutural entre centralização normativa e fragilidade operacional. O Estado formula políticas ambiciosas, mas carece de mecanismos institucionais e capacidades técnicas para garantir a sua execução eficaz, fenómeno que Mbenhane (2025) descreve como institucionalismo capturado, caracterizado pela permanência de práticas burocráticas apesar de discursos de modernização.

5.3.3. Mudanças Salariais no Serviço da Educação Após a Implementação da TSU

A análise das percepções dos professores entrevistados evidencia um conjunto de consequências não antecipadas da implementação da Tabela Salarial Única (TSU), que afectaram directamente a motivação, o bem-estar e a percepção de justiça no seio da classe. O entrevistado P3 sintetiza de forma contundente esta realidade ao afirmar que "*o aumento no salário base não compensou a perda dos subsídios; no fim do mês, o rendimento líquido tornou-se menor*" (P3, KaMpfumo, 2025).

O nosso entrevistado TF2 confirmou dizendo:

> *"O impacto foi positivo para a maioria dos professores, que viram aumentos salariais significativos. Contudo, alguns perderam subsídios, o que gerou insatisfação pontual. A retenção melhorou ligeiramente, mas ainda há desafios nas zonas rurais" (TF2, MAEFP, 2026).*

Esta observação revela que, apesar da intenção formal de unificar e racionalizar a estrutura remuneratória, a reforma produziu efeitos regressivos na prática, diminuindo o rendimento disponível dos profissionais. De igual modo, o entrevistado P8 referiu que "*a TSU nivelou os salários por baixo e retirou incentivos aos que trabalhavam mais*", indicando que a reforma

eliminou mecanismos diferenciais que anteriormente permitiam reconhecer o mérito, o esforço adicional e a responsabilidade acrescida.

A segunda categoria de análise incidiu sobre as mudanças salariais verificadas no sector da educação após a implementação da Tabela Salarial Única (TSU). Do ponto de vista normativo, a reforma previa a harmonização e, em alguns casos, a valorização das remunerações na função pública, através da integração de diversos subsídios no vencimento base, conforme estabelecido na Lei n.º 5/2022 e no Decreto n.º 29/2022.

Contudo, a evidência empírica e documental analisada no presente estudo aponta para a ocorrência de efeitos diferenciados. Em particular, verificou-se que, antes da implementação da TSU, os professores beneficiavam de componentes adicionais ao salário base, tais como horas extraordinárias, subsídios de turno e outros incentivos específicos, que contribuíam significativamente para o rendimento mensal total. Após a introdução da TSU, estes componentes foram, em larga medida, eliminados ou incorporados de forma não proporcional no salário base, resultando numa redução do rendimento líquido em determinados casos.

Esta tendência foi igualmente reportada em análises de órgãos de comunicação social e posicionamentos de associações profissionais, que apontam para situações em que o aumento nominal do salário base não compensou a perda dos subsídios anteriormente auferidos, gerando percepções de desvalorização salarial entre os docentes.

As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo reforçam estas evidências. Dos treze professores inquiridos, dez afirmaram que o seu salário líquido diminuiu em comparação com o período anterior à TSU, atribuindo essa redução, sobretudo à eliminação das horas extraordinárias e de subsídios que anteriormente funcionavam como complemento financeiro e incentivo ao desempenho.

Esta realidade pode ser compreendida através da Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959). Segundo este autor, a remuneração constitui um factor higiénico que, quando administrado de forma inadequada, tende a produzir insatisfação entre os trabalhadores. Embora o salário, por si só, não seja suficiente para gerar motivação duradoura, a percepção de perdas salariais, a eliminação de subsídios e a incerteza relativamente aos critérios de enquadramento podem provocar sentimentos de frustração e descontentamento. Os resultados

obtidos mostram que a implementação da TSU afectou precisamente estes factores, contribuindo para a diminuição da satisfação profissional dos professores entrevistados.

As declarações confirmam as conclusões de Armindo e Armindo (2025), que identificaram uma quebra de motivação entre os professores moçambicanos após a entrada em vigor da TSU, sobretudo devido à supressão dos complementos salariais que recompensavam o esforço adicional. Estes argumentos articulam-se de forma coerente com a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959), segundo a qual o salário, enquanto factor higiénico, não gera motivação duradoura, mas a sua má gestão pode desencadear elevados níveis de insatisfação.

Na perspectiva da Teoria dos Dois Factores de Herzberg, factores extrínsecos, quando mal geridos como a remuneração inadequada ou inconsistências na política salarial produzem sentimentos de frustração e desmotivação, enquanto factores intrínsecos, como reconhecimento, valorização, autonomia e realização profissional, são os responsáveis por fomentar motivação autêntica e sustentada.

Neste contexto, a TSU, ao não equilibrar estes dois conjuntos de factores, contribuiu para a deterioração do clima organizacional nas escolas. A redução do rendimento líquido, aliada à desarticulação dos incentivos associados ao mérito, produziu uma sensação colectiva de desvalorização e falta de reconhecimento.

À luz da Teoria da Equidade de Adams (1965), os resultados obtidos sugerem que a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) gerou percepções de desequilíbrio entre os esforços realizados pelos profissionais da educação e as recompensas efectivamente recebidas. Segundo Adams, os trabalhadores avaliam continuamente a relação entre os seus contributos formação académica, experiência profissional, responsabilidade e desempenho e os benefícios que recebem, comparando-se com outros colegas da organização.

As entrevistas realizadas aos professores, directores e técnicos revelam que muitos participantes percepcionaram inconsistências no enquadramento salarial, sobretudo quando verificaram situações em que funcionários com menor experiência ou menor qualificação académica passaram a auferir remunerações semelhantes ou superiores. Estas percepções contribuíram para sentimentos de injustiça organizacional, comprometendo a aceitação da reforma e a confiança nos critérios adoptados para a implementação da TSU.

No mesmo contexto, o P11 ilustra este paradoxo ao afirmar que "*antes da TSU, quem tinha mais formação ganhava mais; agora, há colegas com menor nível académico que recebem salários mais altos*" (P11, KaMpfumo, 2025). A percepção expressa pelo entrevistado encontra respaldo na Teoria da Equidade de Adams (1965), segundo a qual os indivíduos avaliam a justiça das recompensas através de comparações sociais. Quando observam que colegas com níveis de qualificação, experiência ou responsabilidade inferiores recebem remunerações semelhantes ou superiores, desenvolvem sentimentos de inequidade. Este fenómeno foi recorrente nas entrevistas realizadas e ajuda a compreender a resistência e o descontentamento manifestados por parte dos profissionais da educação relativamente à implementação da TSU.

Esta constatação sugere que a reforma, ao procurar uniformizar remunerações, desconsiderou elementos fundamentais como a formação académica, a experiência profissional e o mérito acumulado ao longo da carreira (antiguidade). Esta desvalorização dos atributos meritocráticos fragiliza a legitimidade da política pública, na medida em que compromete a previsibilidade e a racionalidade das trajectórias profissionais.

Os directores das escolas reforçaram a percepção de desigualdade no processo de actualização das categorias profissionais, revelando falhas estruturais na implementação da TSU. O entrevistado D2 sublinhou que "*alguns técnicos superiores e administrativos beneficiaram de aumentos, mas os professores ficaram para trás*", enquanto o D1 destacou que a aplicação não uniforme das grelhas salariais, sem mecanismos de revisão imediata, indica que a política adoptada careceu de critérios objectivos e de instrumentos de supervisão técnica adequada (D1, KaMpfumo, 2025). Desta forma, fica evidente o comprometimento da equidade interna, uma dimensão central da justiça organizacional, reflectindo uma gestão assente em decisões pontuais mais do que em políticas transparentes e consistentes.

Do ponto de vista da Teoria da Equidade de Adams (1965), as situações relatadas pelos participantes demonstram a existência de percepções de inequidade salarial. Quando os profissionais consideram que os seus esforços, qualificações e responsabilidades não são devidamente recompensados em comparação com outros colegas, tendem a desenvolver sentimentos de insatisfação, frustração e desmotivação.

Os dados recolhidos mostram que diversos professores associaram a implementação da TSU à perda de benefícios anteriormente existentes e à existência de diferenças remuneratórias

consideradas injustificadas. Estas percepções afectaram negativamente o compromisso profissional e a confiança dos trabalhadores no sistema de gestão de recursos humanos, corroborando os pressupostos centrais da teoria de Adams.

Consequentemente, a ausência de critérios claros e de supervisão rigorosa compromete a credibilidade das reformas e evidencia uma lacuna na capacidade do sistema educativo de gerir de forma equitativa a valorização profissional. Este cenário exige uma revisão das políticas de gestão de recursos humanos, centrada na transparência, na uniformidade e na implementação de mecanismos de correcção que garantam uma aplicação justa e sustentável das grelhas salariais em todas as categorias profissionais.

Do mesmo modo, os técnicos distritais evidenciam lacunas significativas na implementação do sistema de actualização salarial, comprometendo a coerência e a equidade da política. O T1 afirmou que "*houve diferenças na aplicação das tabelas entre escolas; algumas receberam orientações mais cedo, outras ficaram à espera*", enquanto o T2 sublinhou que "*a falta de orientações claras gerou confusão e atrasos na actualização dos salários*" (T2, KaMpfumo, 2025).

Estas declarações indicam que, embora a Tabela Salarial Única (TSU) fosse uniforme em concepção, a sua execução revelou-se desigual, expondo fragilidades na gestão e supervisão do processo. A ausência de um sistema estruturado e padronizado de implementação resultou não apenas em atrasos, mas também em percepções de injustiça e favoritismo, que podem afectar a motivação e o compromisso profissional dos professores.

Em termos analíticos, as evidências recolhidas sugerem que a TSU, em vez de reduzir as assimetrias remuneratórias, acabou por reproduzir novas formas de desigualdade interna no sector da educação, em específico no distrito de Kampfumo. A centralização do processo decisório, a ausência de um mecanismo eficaz de acompanhamento e a fragilidade das estruturas locais comprometeram o alcance dos objectivos de equidade e justiça salarial. Tal como sustentam Pollitt e Bouckaert (2011), reformas administrativas conduzidas de forma vertical e tecnocrática, sem diálogo com os actores de base, tendem a gerar distorções na implementação e a minar a confiança nas instituições.

Assim, embora a TSU tenha sido concebida como um instrumento de modernização e valorização do funcionalismo público, os seus efeitos no sector da educação revelaram-se

paradoxais. O que se pretendia como um processo de uniformização salarial acabou por desencadear percepções de injustiça, perda de incentivos e desmotivação profissional. A reforma, ao invés de consolidar a meritocracia e a coesão, expôs as fragilidades estruturais do sistema de gestão pública moçambicano um sistema que, como observa Mbenhane (2025), continua a operar entre a ambição modernizadora e a persistência de práticas burocráticas e centralistas que limitam a eficácia das políticas públicas.

Os resultados obtidos demonstram que as alterações introduzidas pela TSU produziram efeitos diferenciados entre os profissionais da educação. Enquanto alguns participantes reconheceram ganhos salariais e maior previsibilidade remuneratória, outros manifestaram insatisfação devido à perda de determinados benefícios e à percepção de redução do rendimento global. À luz da Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959), estes resultados sugerem que a remuneração, enquanto factor higiénico, não constitui necessariamente uma fonte directa de motivação, mas a sua inadequação ou redução tende a gerar insatisfação entre os trabalhadores.

5.3.4. Percepções dos Professores e Gestores Escolares sobre a Reforma Salarial

A terceira dimensão da análise procurou compreender as percepções e atitudes dos professores e gestores escolares relativamente à Tabela Salarial Única (TSU). Os depoimentos recolhidos revelam um sentimento generalizado de desilusão, incerteza e descrédito quanto aos resultados da reforma. Nove dos treze professores entrevistados declararam sentir-se desmotivados, frustrados e pouco valorizados no desempenho das suas funções. Para estes profissionais, a TSU foi inicialmente apresentada como uma medida de justiça e valorização salarial, mas acabou por gerar mais dúvidas do que benefícios, tornando-se, nas suas palavras, "uma promessa que se perdeu na prática".

As entrevistas realizadas aos professores P5 e P7 evidenciam um profundo descontentamento face à implementação da Tabela Salarial Única (TSU), revelando lacunas significativas na gestão e comunicação da reforma salarial. O P5 afirmou que "*deixámos de entender o nosso enquadramento; os valores mudaram, mas ninguém explicou porquê. Houve colegas com menos tempo de serviço que passaram a ganhar mais*", enquanto o P7 reforçou a percepção ao referir que "*a TSU criou confusão e desmotivou muita gente; parecia que estávamos a ser punidos por trabalhar mais tempo*" (P7, KaMpfumo, 2025). Estes argumentos indicam que,

para grande parte dos docentes, a reforma não apenas falhou em clarificar critérios e valores, como também gerou percepções de desigualdade e injustiça profissional.

A situação revela fragilidades na gestão de recursos humanos no sector da educação, particularmente nos subsistemas de administração de carreiras e de compensação, sobretudo no que se refere à definição, comunicação e implementação de políticas salariais coerentes. A ausência de orientações claras e de mecanismos de supervisão levou à aplicação desigual da TSU, gerando confusão, insatisfação e desmotivação entre os professores, com impactos directos na produtividade e no compromisso institucional.

Do ponto de vista organizacional, o entrevistado P4 sublinhou que "*reformas deste tipo exigem planeamento rigoroso, uniformidade na execução e acompanhamento contínuo*", de forma a assegurar que as mudanças sejam compreendidas e aceites pelos profissionais envolvidos. Estratégias eficazes de comunicação institucional, aliadas a mecanismos de acompanhamento técnico e de correcção, são essenciais para reduzir resistências, garantir transparência e fortalecer a confiança no sistema educativo. Sem tais medidas, qualquer tentativa de modernização salarial corre o risco de agravar desigualdades percebidas e comprometer o ambiente institucional.

A percepção de injustiça nas políticas de remuneração, conforme evidenciado por Viitala, Björkman e Lamminmäki (2012), constitui um factor determinante na desmotivação e na quebra de desempenho em organizações públicas. Quando os funcionários não compreendem os critérios que orientam as decisões salariais, a confiança na instituição deteriora-se, afectando o sentido de pertença e a produtividade individual e colectiva. Este fenómeno é particularmente relevante no contexto educativo, onde a motivação dos professores é fundamental para a qualidade do ensino e a coesão institucional. A ausência de transparência na definição e aplicação das políticas salariais tende a gerar sentimentos de injustiça distributiva, reforçando percepções de desigualdade e favoritismo.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, torna-se crucial integrar mecanismos de comunicação institucional, acompanhamento e avaliação contínua das políticas salariais, de modo a assegurar que os trabalhadores compreendam os critérios de atribuição de benefícios e progressões. Estratégias estruturadas de gestão, associadas a processos transparentes, não apenas reduzem percepções de injustiça, como também fortalecem o compromisso, a motivação e a produtividade, promovendo uma cultura organizacional mais coesa e eficiente.

Os directores escolares partilharam uma percepção crítica sobre a implementação da Tabela Salarial Única (TSU), apontando lacunas significativas no processo de comunicação e gestão. Embora reconheçam avanços no plano normativo, a forma como a TSU foi introduzida acabou por gerar desconfiança e mal-estar entre os professores. O D1 sublinhou que "*a TSU era uma oportunidade para valorizar os professores, mas foi mal comunicada e acabou por gerar desconfiança e mal-estar*" (D1, KaMpfumo, 2025), enquanto o D2 observou que "*os directores não receberam informações claras; fomos instruídos a aplicar sem saber como explicar aos professores*" (D2, KaMpfumo, 2025). Estes testemunhos indicam que, apesar da uniformidade formal da política, a execução prática revelou fragilidades significativas, gerando incerteza e desmotivação.

A situação descrita está em consonância com Chiavenato (2014), que destaca que a ausência de comunicação transparente e de diálogo institucional constitui um dos principais factores de perda de compromisso organizacional. Para o autor, os trabalhadores necessitam compreender o sentido e a lógica das políticas que os afectam, de modo a manterem-se motivados e alinhados com os objectivos institucionais. No contexto educativo, a falta de informação clara e de apoio técnico compromete não apenas a percepção de justiça, mas também a coesão e o desempenho colectivo das escolas.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, o D2 afirmou que "*a experiência evidencia que a simples formulação de políticas uniformes não garante a sua eficácia*" (D2, KaMpfumo, 2025). Neste contexto, reforça-se a necessidade de estratégias estruturadas de gestão de pessoas, envolvendo formação, comunicação institucional e acompanhamento contínuo, de modo a assegurar a correcta implementação das reformas. A ausência destes mecanismos pode gerar insegurança, resistência à mudança e desmotivação, com impactos negativos na qualidade do serviço educativo.

A análise da Tabela Salarial Única (TSU) pode ainda ser compreendida à luz da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow (1962), segundo a qual a segurança e o reconhecimento ocupam níveis intermédios fundamentais para a motivação e o desempenho. Quando estas necessidades não são satisfeitas, a capacidade de realização e de compromisso organizacional é comprometida. No caso da TSU, a incerteza gerada pelos novos enquadramentos salariais e a percepção de desvalorização profissional fragilizaram estas necessidades entre os docentes.

O entrevistado P10 sintetizou esta realidade ao afirmar que "*depois da TSU, muitos perderam a vontade de se esforçar; parece que o trabalho deixou de valer a pena*" (P10, KaMpfumo, 2025). Este sentimento evidencia que a reforma, em vez de reforçar a coesão institucional, produziu efeitos de desmotivação, apatia e distanciamento emocional face à instituição.

Por outro lado, alguns entrevistados defenderam que a fragilidade da implementação não resulta de limitações financeiras, mas sim de falhas de planeamento e coordenação institucional. A entrevistada P8 afirmou que "*o país está em condições e tem recursos para uma implementação eficiente e eficaz da TSU; olhemos para as disparidades ministeriais*" (P8, KaMpfumo, 2025), sugerindo que o problema reside na gestão e não na disponibilidade de recursos.

Neste mesmo sentido, a P13 acrescenta que "*apesar de existirem recursos financeiros disponíveis, a execução da TSU revelou-se desigual, demonstrando que a limitação não reside na capacidade do país, mas na ausência de mecanismos organizacionais e de supervisão técnica que assegurem uniformidade e coerência na implementação*" (P13, KaMpfumo, 2025).

Estas percepções indicam que a eficácia da reforma depende menos da existência de recursos e mais da capacidade institucional de coordenação, comunicação e supervisão. A implementação desigual da TSU reflecte, assim, fragilidades organizacionais que comprometem os objectivos de equidade e justiça salarial.

Não obstante, as percepções dos professores e directores escolares evidenciam que a TSU, embora concebida como instrumento de modernização e justiça salarial, não conseguiu consolidar plenamente o vínculo de confiança entre o Estado e os seus funcionários.

As percepções de desigualdade identificadas entre os participantes corroboram os pressupostos da Teoria da Equidade de Adams (1965), segundo a qual os trabalhadores avaliam constantemente a relação entre os seus contributos e as recompensas recebidas. Quando essa relação é considerada desequilibrada relativamente à de outros profissionais, surgem sentimentos de injustiça que afectam negativamente a satisfação e o comprometimento organizacional.

5.3.5. Factores Institucionais e Administrativos que Influenciaram a Efectividade da Reforma

As entrevistas realizadas apontam para a existência de múltiplos constrangimentos institucionais e administrativos que limitaram a efectividade da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação no distrito de Kampfumo. Os depoimentos evidenciam que a reforma foi introduzida num ambiente organizacional caracterizado por fragilidades estruturais, capacidade técnica insuficiente e ausência de mecanismos eficazes de coordenação interinstitucional.

Estes resultados encontram respaldo na literatura sobre reformas administrativas, a qual indica que a implementação de políticas públicas em contextos institucionais frágeis tende a enfrentar dificuldades operacionais significativas, sobretudo quando não são acompanhadas de mecanismos adequados de coordenação e capacitação técnica (Pollitt & Bouckaert, 2011).

De igual modo, estudos sobre gestão pública em Moçambique apontam limitações recorrentes relacionadas com a fraca articulação interinstitucional e a insuficiência de infraestruturas administrativas, factores que comprometem a execução eficaz das reformas (ERDAP, 2011).

Para além disso, o quadro legal que regula a TSU, nomeadamente a Lei n.º 5/2022 e o Decreto n.º 29/2022, estabelece a necessidade de harmonização e eficiência administrativa; contudo, a evidência empírica sugere que tais objectivos foram dificultados pela inexistência de sistemas integrados de informação e pela morosidade dos processos administrativos. Entre os factores mais frequentemente mencionados nas entrevistas destacam-se a limitada capacitação dos gestores escolares, a fraca articulação entre os diferentes ministérios envolvidos e a ausência de mecanismos eficazes de monitoria, o que reforça a ideia de um desfasamento entre o desenho normativo da reforma e a sua implementação prática.

O entrevistado T5 explicou que a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) enfrentou limitações estruturais significativas. Segundo o T5, "*a implementação foi feita com poucos recursos humanos e sem ferramentas adequadas de gestão", acrescentando que "muitos distritos não tinham técnicos especializados nem meios informáticos capazes de processar as novas categorias*" (T5, KaMpfumo, 2025). Esta constatação indica que, apesar da existência de uma norma uniforme, a execução prática da TSU ficou comprometida por insuficiências logísticas e pela falta de capacitação técnica nos diferentes níveis administrativos.

A análise de Motta (2001) corrobora esta percepção, ao sublinhar que a rigidez burocrática e a carência de recursos constituem obstáculos crónicos às reformas públicas em contextos de administração tradicional. De acordo com o autor, quando as reformas são concebidas em ambientes de baixa capacidade institucional, é frequente o surgimento de atrasos, inconsistências na aplicação e resistências operacionais por parte dos gestores e técnicos.

Estes factores explicam, em grande medida, as dificuldades registadas na implementação da TSU, incluindo atrasos na actualização das categorias, divergências entre distritos e confusão entre os professores sobre os novos enquadramentos salariais.

Por outro lado, a implementação da TSU apresentou limitações tecnológicas e organizacionais que comprometeram a eficácia da política e geraram impactos negativos sobre a confiança e a motivação dos professores. Um dos principais problemas identificados foi a falta de integração entre os sistemas informáticos do Ministério da Educação e do Ministério das Finanças, situação que originou erros nos cálculos salariais e nos enquadramentos funcionais. O T2 referiu que "*o sistema e-SNFP não estava preparado para o volume de dados da TSU e gerou incongruências que demoraram meses a corrigir*" (T2, KaMpfumo, 2025). Este argumento evidencia que a complexidade e a dimensão da TSU exigiam infraestruturas digitais robustas, capazes de suportar elevados fluxos de informação, o que não estava garantido nos sistemas existentes.

O mesmo entrevistado acrescenta ainda que, para além das limitações tecnológicas, "*a situação foi agravada pela escassez de competências digitais nas direcções distritais e nas escolas*", o que dificultou ainda mais o processamento e a verificação dos dados, aumentando a incidência de erros e atrasos. A OCDE (2017) sublinha que a existência de infraestruturas administrativas sólidas, interoperáveis e acompanhadas de capacitação adequada dos técnicos é fundamental para assegurar a execução eficaz de políticas públicas baseadas no mérito, na transparência e na equidade.

Do ponto de vista da gestão pública e da administração escolar, este quadro revela que políticas normativas, por mais bem concebidas que sejam não podem ser dissociadas das capacidades operacionais e tecnológicas das instituições. A falta de integração e interoperabilidade dos sistemas compromete a precisão e a fiabilidade das operações, aumenta a carga administrativa sobre gestores e técnicos e prolonga o tempo necessário para

corrigir incongruências, impactando negativamente a motivação e o compromisso profissional dos trabalhadores.

Por outro lado, a experiência da implementação da TSU ilustra que a eficácia de reformas salariais exige, para além de recursos financeiros e normativos, investimentos estratégicos em infraestruturas digitais, formação técnica especializada e mecanismos de monitorização contínua. Só assim é possível garantir que a uniformidade, a coerência e a transparência da política sejam efectivamente concretizadas, evitando confusão, erros prolongados e percepções de injustiça. A conjugação de tecnologia adequada, competências digitais e procedimentos de supervisão são determinantes para que reformas públicas complexas atinjam os objectivos de valorização profissional, eficiência administrativa e fortalecimento da confiança institucional.

Para além das limitações técnicas, a implementação da TSU apresentou problemas significativos relacionados com a centralização excessiva das decisões, que restringiu a autonomia dos gestores locais e atrasou a resolução de questões salariais. O entrevistado D1 afirmou que "*as escolas não podiam decidir nada; tínhamos de esperar orientações de cima para tudo, mesmo para casos simples de correcção*" (D1, KaMpfumo, 2025). Este testemunho corrobora com a do nosso entrevistado TFP1 dizendo:

> *"A implementação foi gradual. O distrito recebeu orientações centrais e listas nominais para conferência de dados. Houve mobilização dos diretores escolares para a recolha de informações sobre os professores. O processo foi marcado por demoras devido à necessidade de correção de dados cadastrais" (TFP1, MAEFP, 2026).*

Estes dados evidenciam que mesmo situações que poderiam ser resolvidas localmente exigiam múltiplos níveis de aprovação central, prolongando prazos e gerando frustração entre gestores e professores.

A análise de Hughes (2003) fornece um enquadramento teórico pertinente para compreender esta situação, ao defender que uma administração pública moderna deve equilibrar a centralização normativa com a autonomia operacional. O excesso de verticalidade decisória tende a gerar paralisia burocrática e compromete a eficiência na resposta às necessidades concretas das instituições. No caso da TSU, a centralização intensa dificultou a aplicação célere e uniforme da tabela salarial, aumentando a confusão e prejudicando a percepção de justiça e transparência entre os trabalhadores.

Fica claro que a dependência excessiva das instruções centrais também sobrecarregou os canais de comunicação e gerou atrasos na resolução de reclamações salariais, comprometendo a motivação dos professores e a confiança institucional. Esta situação demonstra que, para que reformas complexas sejam implementadas com eficácia, é necessário articular de forma equilibrada os mecanismos centrais de coordenação com a capacidade de decisão local, permitindo respostas rápidas e contextualizadas.

No mesmo contexto, outro aspecto relevante mencionado por vários entrevistados foi a morosidade dos processos administrativos. Muitos professores relataram que os pedidos de actualização de categoria ou de correcção salarial demoravam meses a ser processados, o que alimentava sentimentos de frustração e desconfiança. O P9 referiu que "*tivemos colegas que ficaram quase um ano à espera da regularização do salário; ninguém assumia a responsabilidade pelos atrasos*".

Assim, verifica-se que a implementação da TSU decorreu num contexto institucional caracterizado por fragilidades estruturais e administrativas, que comprometeram a eficácia da reforma. A falta de coordenação interministerial, associada à inexistência de infraestruturas tecnológicas adequadas e à capacidade administrativa limitada, constitui um conjunto de factores determinantes para explicar as dificuldades observadas na execução desta política de reforma salarial.

Estas limitações repercutiram-se directamente na gestão do processo, provocando atrasos na actualização de categorias, inconsistências nos cálculos salariais e desigualdades na aplicação da tabela entre diferentes distritos e escolas.

Não obstante, o efeito combinado destes factores contribuiu para gerar percepções negativas entre os profissionais da educação, que relataram frustração, desmotivação e perda de confiança nas instituições responsáveis pela implementação da TSU. A ausência de sistemas tecnológicos interoperáveis e de capacidades administrativas locais suficientes comprometeu não apenas a precisão e rapidez dos processos, mas também a transparência e a percepção de justiça, elementos fundamentais para a adesão e o compromisso dos professores.

5.3.6. Respostas Governamentais às Demandas e Reivindicações dos Servidores Públicos da Educação

A última secção da análise centrou-se na forma como o Governo respondeu às reclamações e reivindicações apresentadas pelos funcionários da educação após a implementação da Tabela Salarial Única (TSU). Os resultados indicam que, embora tenham sido tomadas algumas medidas correctivas, estas foram, em geral, tardias, insuficientes e orientadas para respostas de curto prazo, sem abordar os problemas estruturais que afectavam a efectividade da reforma.

Os directores das escolas e os técnicos distritais relataram que, apesar das revisões implementadas em 2023, os problemas estruturais da TSU persistem. Os directores afirmaram que "*as revisões de 2023 corrigiram alguns erros de enquadramento, mas os problemas estruturais persistem*", indicando que as alterações, embora necessárias, foram insuficientes para resolver de forma sustentável as deficiências do sistema.

Por outro lado, os técnicos confirmaram que as modificações subsequentes decorreram sobretudo de pressões sociais e políticas, em vez de se basearem numa avaliação técnica abrangente, evidenciando uma orientação para a gestão imediata de conflitos e insatisfações, em detrimento do planeamento estratégico e da coerência institucional.

Esta abordagem encontra enquadramento teórico na análise de Filgueiras (2009), que denomina este tipo de prática de "*gestão contingencial da política pública*". Segundo o autor, trata-se de uma forma de administração caracterizada por decisões emergenciais, concebidas para conter conflitos imediatos e responder rapidamente a pressões externas, mas que raramente incorporam soluções estruturais de longo prazo.

No contexto da TSU, o entrevistado TF1 afirmou que:

> "*Existem mecanismos de monitoria dos custos da TSU, com o MEF a criar sistemas de acompanhamento da despesa com pessoal, incluindo relatórios periódicos e auditorias ao processo de enquadramento e processamento salarial*" (TF1, MEF, 2026).

Apesar disso, tal abordagem revelou-se insuficiente para eliminar falhas organizativas, inconsistências na aplicação das categorias salariais e desigualdades entre escolas e distritos.

Apesar das limitações observadas na implementação da TSU, é possível identificar alguns avanços pontuais que evidenciam esforços do Estado para uniformizar e racionalizar a estrutura remuneratória no sector da educação.

Segundo o T1, entre estes progressos destaca-se "*a padronização das grelhas salariais*", numa tentativa de reduzir distorções salariais extremas entre diferentes sectores da função pública, medidas que, em princípio, poderiam contribuir para maior coerência e equidade na política salarial. Tais iniciativas demonstram uma consciência institucional da necessidade de harmonizar práticas salariais e de minimizar desigualdades históricas que afectam a administração pública.

Contudo, a percepção dos professores sugere que os benefícios decorrentes dessas alterações continuam a favorecer predominantemente cargos de chefia, mantendo desigualdades significativas entre os diferentes níveis hierárquicos. Esta situação alimenta sentimentos de injustiça e desconfiança, minando a motivação e o comprometimento profissional.

A percepção de justiça nas políticas remuneratórias constitui um elemento fundamental para a motivação e para o comprometimento dos trabalhadores. De acordo com Adams (1965), a satisfação dos funcionários depende da forma como estes avaliam a relação entre os seus contributos e as recompensas obtidas, comparando-a com a situação dos seus colegas.

No presente estudo, verificou-se que muitos professores consideraram que os critérios de enquadramento salarial não foram suficientemente transparentes nem consistentes. Esta percepção de desigualdade contribuiu para a redução da confiança na reforma e reforçou sentimentos de insatisfação relativamente aos resultados produzidos pela implementação da TSU.

Outro ponto crítico identificado na implementação da TSU foi a ausência de diálogo permanente com sindicatos e associações de professores. A inexistência de processos participativos e de canais institucionais de consulta contínua comprometeu significativamente a aceitação social da política e limitou a sua eficácia prática. Sem mecanismos formais de envolvimento dos principais actores, as reformas salariais tendem a gerar resistência passiva, desconfiança e percepções de injustiça, reduzindo a capacidade da administração de implementar alterações de forma coerente e sustentável.

Os autores Pardanov e Freitas (2013) enfatizam que reformas administrativas bem-sucedidas exigem mais do que medidas correctivas pontuais: necessitam de estruturas formais de concertação e participação dos stakeholders, permitindo que preocupações, sugestões e críticas sejam incorporadas no processo decisório. No contexto moçambicano, a ausência destes mecanismos resultou numa TSU percebida como distante, pouco transparente e descoordenada, minando a confiança dos docentes e enfraquecendo o sentido de pertença institucional.

Além disso, a falta de diálogo contínuo impediu a identificação precoce de problemas operacionais, atrasos na actualização de categorias e inconsistências salariais que poderiam ter sido resolvidas de forma mais célere e eficaz. A experiência demonstra que, mesmo políticas concebidas com objectivos claros de equidade e valorização profissional, podem falhar quando os actores directamente afectados não participam de forma estruturada na sua implementação.

Neste âmbito, torna-se evidente que a ausência de mecanismos de participação social na TSU evidencia a importância de combinar políticas normativas com práticas de governação inclusivas. A concertação contínua com sindicatos e associações não só promove a legitimidade das reformas, como também contribui para a sua eficácia prática.

As entrevistas realizadas também evidenciam que, mesmo quando foram implementadas medidas correctivas, o aumento significativo da despesa salarial colocou pressão adicional sobre a capacidade do MEF. Segundo o entrevistado TF2, "*a TSU aumentou a pressão sobre a despesa pública, elevando significativamente a folha salarial*", acrescentando ainda que esta pressão "*reforçou a necessidade de reformas estruturais na administração pública e de diversificação das fontes de receita do Estado*" (TF2, MEF, 2026).

Por outro lado, a morosidade dos processos administrativos e a dependência excessiva das instruções centrais limitaram a capacidade das escolas de resolver problemas de forma célere. O T1 afirmou que *"as solicitações de actualização salarial ou de correcção de enquadramento demoravam meses a serem processadas; frequentemente, ninguém assumia responsabilidade pelos atrasos".* Estes cenários estão associados, em parte, à insuficiência financeira e à pressão orçamental, conforme reforça o entrevistado TF1:

> *"A sustentabilidade financeira a longo prazo depende da capacidade do Estado em gerir a massa salarial dentro dos limites legais e de promover*

> *ganhos de eficiência*", acrescentando que "*sem crescimento económico sustentado, a TSU pode tornar-se insustentável*" (TF1, MEF, 2026).

Com base nestes argumentos, evidencia-se a persistência de fragilidades institucionais profundas no processo de implementação da TSU. Esta morosidade administrativa não constitui um fenómeno isolado, mas sim o reflexo de limitações estruturais que afectam a capacidade do Estado em garantir uma gestão eficiente e transparente das políticas salariais.

O entrevistado D2 acrescenta ainda que "*a baixa capacidade administrativa a nível distrital constitui um dos elementos centrais deste problema*" (D2, KaMpfumo, 2025). Muitos serviços distritais e escolares continuam a operar com recursos humanos insuficientes e equipas pouco especializadas, o que limita a sua capacidade de analisar, validar e processar solicitações de forma célere.

Associada a esta limitação, o entrevistado T2 afirmou que "*a precariedade dos sistemas informáticos contribuiu para atrasos significativos*", uma vez que grande parte das plataformas utilizadas não está preparada para lidar com o volume e a complexidade dos dados introduzidos pela TSU.

Verificou-se ainda que a falta de autonomia operacional a nível local reforçou estas dificuldades, conforme indicam os entrevistados D1 e D2 ao afirmarem que "*a dependência constante de orientações superiores para decisões simples criou um ambiente de paralisia burocrática*", reduzindo a eficiência e dificultando a resolução rápida de problemas. Esta centralização excessiva impediu que os gestores locais respondessem de forma adequada às necessidades imediatas das escolas, prolongando atrasos e intensificando o sentimento de desamparo entre os professores.

Consequentemente, estas insuficiências estruturais tiveram implicações directas na percepção de legitimidade da TSU e na confiança dos professores nas instituições públicas. A incapacidade de oferecer respostas rápidas e eficazes comprometeu a credibilidade da reforma, alimentando a frustração dos profissionais e fragilizando a relação entre trabalhadores e Estado. Assim, a morosidade administrativa emerge como um indicador revelador das limitações sistémicas que continuam a afectar a implementação plena e equitativa da TSU.

As respostas governamentais à implementação da TSU demonstram uma acção predominantemente reactiva e fragmentada, que apenas mitigou parcialmente algumas falhas técnicas e sociais. A ausência de estratégias de longo prazo, combinada com a limitada participação dos principais stakeholders, contribuiu para a manutenção da desconfiança entre os profissionais da educação e limita a eficácia global da reforma salarial.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objectivo analisar a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação do Distrito Municipal de Kampfumo, no período de 2022 a 2023, procurando compreender os seus efeitos sobre a equidade salarial, a valorização profissional e a motivação dos funcionários. Os resultados demonstram que, embora a reforma tenha sido concebida para harmonizar as remunerações e corrigir desigualdades históricas existentes na função pública, a sua implementação revelou limitações significativas no processo de enquadramento salarial, na comunicação institucional e na operacionalização administrativa.

As evidências empíricas recolhidas indicam que uma parte significativa dos professores e gestores escolares desenvolveu percepções de injustiça salarial, associadas à redução de rendimentos anteriormente complementados por subsídios e horas extraordinárias, bem como à existência de inconsistências nos critérios de enquadramento. Estas situações contribuíram para a diminuição dos níveis de satisfação e motivação profissional, contrariando parcialmente os objectivos inicialmente previstos pela reforma.

Contudo, a concretização destes objectivos foi condicionada por diversos constrangimentos verificados durante o processo de implementação. Entre os principais desafios destacaram-se os atrasos no reenquadramento dos funcionários, divergências na interpretação dos critérios legais, erros no enquadramento de algumas carreiras, insuficiências dos sistemas de gestão de recursos humanos, limitações orçamentais e sucessivos ajustamentos normativos. No sector da Educação, estas dificuldades geraram percepções diferenciadas entre os profissionais, sendo que alguns consideraram ter sido beneficiados pela reforma, enquanto outros manifestaram insatisfação relativamente ao posicionamento nas carreiras, às diferenças salariais persistentes e à demora na regularização das remunerações.

Segundo a análise feita dos dados referentes as percepções dos profissionais, foi possível constatar que, a TSU trouxe aumentos efectivos em termos remuneratórios para várias categorias de professores e procurou reduzir assimetrias existentes, confirmando que o objectivo de uniformização salarial foi parcialmente alcançado. Esta evidência demonstra que, pelo menos numa primeira fase, a reforma contribuiu para uma maior transparência e equidade no sistema remuneratório.

No entanto, os resultados indicam um impacto misto da TSU. Muitos profissionais reconheceram os esforços do Governo na tentativa de valorização e justiça salarial,

evidenciando que a reforma teve efeitos positivos ao proporcionar maior estabilidade remuneratória e previsibilidade dos rendimentos dos profissionais.

Contudo, persistiram dificuldades, como atrasos nos pagamentos, o que gerou descontentamento e sentimentos de injustiça entre pares. Estes resultados confirmam a hipótese de que falhas no enquadramento funcional e na gestão do processo de transição salarial limitaram o alcance pleno da reforma, evidenciando que, apesar dos avanços, os objectivos de harmonização salarial e valorização profissional não foram totalmente consumados.

No âmbito dos objectivos da pesquisa, o estudo permitiu descrever de forma detalhada o processo de implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no sector da educação, identificando as fases da reforma, incluindo os mecanismos de enquadramento funcional, a comunicação inicial do Governo com as escolas e os esforços de uniformização dos salários entre categorias distintas. Foram também identificadas as mudanças salariais ocorridas, com registo de aumentos em várias categorias de professores e gestores, promovendo a correção parcial de desigualdades históricas entre cargos.

A análise das percepções dos profissionais revelou um reconhecimento pelo esforço do Governo em aumentar salários e promover maior equidade, mas simultaneamente apontou frustração devido a atrasos nos pagamentos e à ausência de progressão clara nas carreiras, reflectindo limitações motivacionais e de valorização profissional.

Entre os factores institucionais e administrativos que influenciaram a efectividade da reforma, destacaram-se a comunicação insuficiente, a baixa capacitação dos gestores escolares e as restrições orçamentais, que reduziram o impacto da TSU na prática. No que concerne às respostas governamentais às demandas e reivindicações dos servidores públicos da educação, constatou-se que, embora tenham sido efectuados ajustes pontuais, estes não foram suficientes para eliminar totalmente as desigualdades ou satisfazer plenamente os profissionais.

Por fim, a análise das dinâmicas resultantes da implementação da TSU evidenciou que, apesar de um impacto positivo inicial na segurança financeira dos professores, os efeitos sobre motivação e valorização profissional foram limitados, gerando um clima de incerteza e descontentamento nas escolas.

Portanto, a análise evidenciou que, embora a TSU tenha representado um avanço relevante para a modernização do sistema remuneratório da função pública, os professores e gestores escolares percepcionam a reforma como insuficiente para garantir plenamente a equidade salarial e a valorização profissional no sector da educação.

À luz da Teoria da Equidade de Adams (1965), os resultados demonstram que a forma como os profissionais avaliaram a implementação da TSU esteve fortemente associada às comparações realizadas entre os seus esforços, qualificações, responsabilidades e as recompensas efectivamente recebidas. As percepções de diferenças salariais consideradas injustificadas, os problemas de enquadramento funcional e os atrasos na regularização remuneratória contribuíram para o surgimento de sentimentos de inequidade, reduzindo a satisfação dos trabalhadores e afectando a sua confiança no processo de reforma.

Os resultados também corroboram os pressupostos da Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959). A remuneração, os benefícios salariais e as condições administrativas de trabalho constituem factores higiénicos que, quando geridos de forma inadequada, tendem a produzir insatisfação. Embora a implementação da TSU tenha proporcionado ganhos salariais para diversos profissionais e contribuído para uma maior uniformização remuneratória, as falhas verificadas no processo de implementação limitaram os seus efeitos positivos sobre a satisfação profissional e a motivação dos professores.

No contexto motivacional, constatou-se que a reforma produziu efeitos simultaneamente positivos e negativos. Por um lado, os aumentos salariais e a harmonização das tabelas remuneratórias reforçaram a percepção de valorização profissional entre alguns participantes. Por outro lado, os erros de enquadramento, as dificuldades administrativas e a persistência de situações consideradas injustas geraram insatisfação, desmotivação e sentimentos de desvalorização entre parte significativa dos profissionais entrevistados.

Assim, conclui-se que a implementação da Tabela Salarial Única não atingiu plenamente os objectivos de equidade salarial, valorização profissional e harmonização remuneratória no sector da educação do Distrito Municipal de Kampfumo. As limitações verificadas no enquadramento funcional, na gestão administrativa da reforma, na comunicação institucional e na capacidade de resposta às preocupações dos profissionais reduziram a eficácia da política e condicionaram os seus resultados.

O argumento central desta pesquisa sustenta que a eficácia de uma reforma salarial não depende exclusivamente da uniformização das remunerações, mas também da forma como os trabalhadores percepcionam a justiça dos critérios adoptados e do impacto das medidas sobre a sua satisfação profissional. Neste sentido, a TSU demonstrou avanços importantes na organização do sistema remuneratório, mas revelou igualmente desafios institucionais e administrativos que deverão ser considerados em futuras intervenções destinadas à valorização dos profissionais da educação e ao fortalecimento da motivação no serviço público.

RECOMENDAÇÕES

Face às constatações do presente estudo, recomenda-se que o Governo e as instituições responsáveis pela gestão do sector da educação no Distrito Municipal de Kampfumo adoptem medidas complementares para maximizar os efeitos positivos da Tabela Salarial Única (TSU) e corrigir as limitações identificadas. Recomendamos assim:

- Reforçar os mecanismos de comunicação e transparência durante os processos de implementação de reformas salariais, garantindo que professores e gestores escolares compreendam claramente os critérios de progressão, ajustes salariais e categorias profissionais, reduzindo assim percepções de injustiça e descontentamento;

- Investir na capacitação contínua dos gestores escolares, de modo a que possam acompanhar adequadamente a aplicação da TSU, gerindo conflitos e promovendo práticas de valorização profissional e motivação docente;

- Criar mecanismos de monitoria e avaliação periódica da TSU, assim como ajustar políticas de forma ágil e baseada em evidências. O estabelecimento de canais de diálogo estruturados entre o Governo e os profissionais da educação pode contribuir para uma resposta mais eficiente às reivindicações e para a promoção de um ambiente de trabalho mais coeso e motivador;

- Promover programas de desenvolvimento contínuo e incentivos pedagógicos, de modo a que a TSU não se limite à dimensão financeira, mas também estimule a excelência profissional e a auto-realização dos professores por meio da valorização, reconhecimento do seu contributo social. Criar estratégias como distinções por mérito, progressão baseada no desempenho reforçando a motivação intrínseca, conforme sustentado pela teoria dos dois factores de Herzberg.

Por fim, recomenda-se que as futuras reformas salariais sejam acompanhadas de planeamento orçamentário rigoroso, garantindo regularidade nos pagamentos e evitando atrasos que comprometam a estabilidade financeira e a motivação dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

ARMINDO, A.; ARMINDO, B. (2025). *O impacto da implementação da Tabela Salarial Única na motivação dos funcionários públicos: casos dos docentes de ensino secundário geral em Caia – Moçambique*. Revista Relações Sociais.

ARMINDO, J.; ARMINDO, L. (2025). *Reformas Administrativas e Motivação Docente em Moçambique: Impactos da TSU na Carreira do Professorado*. Maputo: UEM.
CELLARD, A. A. (2008). Análise documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.

CHIAVENATO, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7.ª ed.). Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2011). *Gestão de Pessoas* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2014). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier.

BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

ERDAP. (2011). *Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2011–2025*. Maputo: Ministério da Função Pública.

FILGUEIRAS, F. (2009). *Cultura política, instituições e corrupção: uma análise da burocracia brasileira.* Opinião Pública, 15(2), 386-421.

FILGUEIRAS, F. (2009). *Gestão contingencial da política pública: desafios e práticas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). São Paulo: Atlas. HERZBERG, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

ADAMOLEKUN, L. (1999). *Public administration in Africa: Main issues and selected country*

studies. Westview Press.

HOOD, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

HUGHES, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. London: Palgrave.

HUGHES, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Office.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2014). *Anuário estatístico de Moçambique 2014*. Instituto Nacional de Estatística (INE).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2017). *Anuário estatístico de Moçambique 2017*. Instituto Nacional de Estatística (INE).

KOBIA, M., & MOHAMMED, S. (2006). *The Kenyan experience with performance contracting*. In A. S. A. K. et al. (Eds.), *Performance management in the public sector*.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (1992). *Fundamentos de metodologia científica* (3.ed.). São Paulo: Atlas.

MANZINI, E. J. (2012). Entrevista semiestruturada: análise e possibilidades de aplicação na pesquisa em Educação. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO.

MASLOW, A. (1962). *Em Direção a uma Psicologia do Ser*. Princeton: Van Nostrand.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E FINANÇAS. (2022). *Tabela Salarial Única (TSU): Legislação sobre a reforma salarial na Administração Pública*. Ministério da Economia e Finanças.

MBENHANE, H. F. (2025). Corrupção na Administração Pública em Moçambique: Uma Análise das Reformas do Sector Público no Contexto da Prevenção e Combate à Corrupção – Caso CEDSIF (2015–2023). Dissertação de Mestrado, Universidade Eduardo Mondlane.

MINAYO, M. C. S. (2001). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (8. ed.). São Paulo: Hucitec.

MOTTA, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NOTÍCIAS, J. (2022). Professores acusam governo de os colocar numa posição inferior face a técnicos e chefias com menor tempo de serviço. *Jornal Notícias*, Maputo, 15 Mar.

OECD. (2010). *Managing Performance in the Public Service of Mexico*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2017). *Public Governance Review: Towards a More Effective Public Sector*. Paris: OECD Publishing.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). (2021). *Managing performance in the public service of Mexico*. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1787/9789264267185-en. Acesso em: 10 jul.

PARDANOV, V.; FREITAS, M. E. D. (2013). *Reforma administrativa e valorização dos servidores públicos: dilemas e perspectivas*. Brasília: Enap.

PETERS, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6th ed.). Routledge.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3. ed.). Oxford: Oxford University Press.

POLLITT, C., & BOUCKAERT, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RTP ÁFRICA. (2024). Greve de professores impede a realização de exames em algumas escolas secundárias. Maputo, 2024. Disponível em: https://rtpafrica.rtp.pt/noticias/mocambique-greve-de-professores-impede-a-realizacao-de-exames-em-algumas-escolas-secundarias/. Acesso em: 4 Set.

SCHUTZ, A. (1979). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.

SOUSA, F. (2010). *Gestão Pública e Inadequação Administrativa das Políticas Públicas em Moçambique*. Maputo: Escolar Editora.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

VIITALA, R.; BJÖRKMAN, T.; LAMMINMÄKI, A. (2012). Fairness and Motivation in Public Sector Compensation Systems. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 45–60.

UNESCO. (2017). *Global Education Monitoring Report*. Paris: UNESCO.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Lei da Tabela Salarial Única (TSU): MOÇAMBIQUE. Assembleia da República. Lei n.º 5/2022, de 14 de fevereiro, que aprova a Tabela Salarial Única. Maputo: Assembleia da República, 2022.

Regulamento da TSU: MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 29/2022, de 14 de julho, que regulamenta a aplicação da Tabela Salarial Única. Maputo: Boletim da República, 2022.

Estatuto da Função Pública: MOÇAMBIQUE. Assembleia da República. Lei n.º 1/2017, de 10 de janeiro – Estatuto da Função Pública. Maputo: Assembleia da República, 2017.

ANEXOS

Figura 2: Credencial obtida para efeitos de estudo na Escola Secundária da Polana.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

CIDADE DE MAPUTO
CONSELHO DOS SERVIÇOS DE REPRESENTAÇÃO DO ESTADO
SERVIÇO DE ASSUNTOS SOCIAIS
DIRECÇÃO DISTRITAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO DM- KAMPFUMU

À:
Direcção da Escola Secundária da Polana
- Maputo Cidade -

Nota nº 103 DDEC KaMpfumu/Plan./213.4 /2025 Maputo 21/10/2025

CREDENCIAL

Segue a apresentar-se na Escola acima indicada, a estudante **Chaquila Ali Tuabo Assumane Namucuha,** do curso de Mestrado em Administração Publica na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, a fim de elaborar uma dissertação subordinada ao tema: *"Reforma Salarial na Função Publica em Moçambique: Análise da implementação da Tabela Salarial Única no Sector de Educação no Distrito Municipal de KaMpfumu (2021 - 2023)"*, a partir da data de emissão do presente Ofício em coordenação com a Direcção da Escola e sem prejuízo das actividades laborais.

Cordiais Saudações!

"Por Uma Educação Inclusiva, Patriótica e de Qualidade"

O Director Distrital

- Jorge Franc Manhiça -
(Instrutor e Técnico Pedagógico N1)

ESCOLA SECUNDÁRIA DA POLANA
Entrada Nº 610
Data 21 / 10 / 2025

Figura 3: Credencial obtida para efeitos de estudo na Escola Primária Filipe Samuel Magaia.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

CIDADE DE MAPUTO
CONSELHO DOS SERVIÇOS DE REPRESENTAÇÃO DO ESTADO
SERVIÇO DE ASSUNTOS SOCIAIS
DIRECÇÃO DISTRITAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO DM- KAMPFUMU

À:
Direcção da Escola Primária Filipe Samuel Magaia

- Maputo Cidade -

Nota nº 102 DDEC KaMpfumu/Plan./213.4 /2025 Maputo 21/10/2025

CREDENCIAL

Segue a apresentar-se na Escola acima indicada, a estudante **Chaquila Ali Tuabo Assumane Namucuha,** do curso de Mestrado em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, a fim de elaborar uma dissertação subordinada ao tema: *"Reforma Salarial na Função Publica em Moçambique: Análise da implementação da Tabela Salarial Única no Sector de Educação no Distrito Municipal de KaMpfumu (2021 - 2023)"*, a partir da data de emissão do presente Ofício em coordenação com a Direcção da Escola e sem prejuízo das actividades laborais.

Cordiais Saudações!

"Por Uma Educação Inclusiva, Patriótica e de Qualidade"

O Director Distrital

- Jorge Frans Mambica -
(Instrutor e Técnico Pedagógico N1)

822161100
842686810

ESCOLA PRIMÁRIA ...
31/10/25
Joaquima

Figura 4: Escola Primária Filipe Samuel Magaia



Fonte: Foto do Pesquisador

Figura 5: Escola Secundária da Polana



Fonte: Foto do Pesquisador

APÊNDICES

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA DIRECTORES E PROFESSORES DO SERVIÇO DISTRITAL DE EDUCAÇÃO DE KAMPFUMO

O presente guião de entrevista constitui um requisito fundamental para a realização do trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado em Administração Pública, proporcionado pela Universidade Eduardo Mondlane, com o seguinte tema: **Reforma Salarial na Função Pública em Moçambique: Análise da Implementação da TSU no Serviço Distrital de Educação no Município de Kampfumo (2022–2023),** analisar a implementação da TSU no Serviço Distrital de Educação no Município de Kampfumo.

A finalidade desta entrevista é somente académica, por isso agradecia que colaborasse respondendo um conjunto de questões, e que seja o mais sincero (a) possível nas suas respostas.

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA DIRECTOR DA ESCOLA

Secção I – Perfil Sócio-Demográfico

Idade _____(em anos)

Nível de escolaridade que concluiu? _____

Profissão _____

Naturalidade _____

Secção II – Perceção sobre a TSU e seus objectivos

1. O que entende por Tabela Salarial Única (TSU) e quais considera serem os seus principais objectivos?

2. Na sua opinião, de que forma a TSU contribui para a justiça e transparência salarial na função pública?

Secção III – Processo de implementação da TSU no Distrito Municipal de Kampfumo

3. Como avalia o processo de implementação da TSU no Serviço Distrital de Educação?

4. Quais foram os principais avanços e melhorias observados até ao momento?

Secção IV – Desafios e limitações da Tabela Salarial Única

5. Quais os maiores desafios enfrentados durante a implementação da TSU neste distrito?

6. Na sua opinião, considera que existem recursos suficientes (financeiros, humanos e técnicos) para sustentar a reforma?

Secção V – Impacto da TSU nos profissionais da educação do Distrito Municipal de Kampfumo

7. De que forma a TSU influenciou a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários do sector da educação em Kampfumo?

8. Nota-se alguma diferença no ambiente organizacional antes e depois da sua implementação?

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PROFESSORES

Secção I – Perfil Sócio-Demográfico

Idade _____(em anos)

Nível de escolaridade que concluiu? _____

Profissão _____

Naturalidade _____

Secção II – Percepção sobre a TSU e seus objectivos

1. O que entende por Tabela Salarial Única (TSU) e quais considera serem os seus principais objectivos?

2. Na sua opinião, de que forma a TSU contribui para a justiça e transparência salarial na função pública, em particular para os professores?

Secção III – Processo de implementação da TSU no Distrito Municipal de Kampfumo

3. Como avalia o processo de implementação da TSU no Serviço Distrital de Educação?

4. Quais foram os principais avanços e melhorias observados até ao momento na sua escola ou na sua carreira?

Secção IV – Desafios e limitações da Tabela Salarial Única

5. Quais os maiores desafios que enfrentou durante a implementação da TSU?

6. Na sua opinião, existem recursos suficientes (financeiros, humanos e técnicos) para sustentar a reforma?

Secção V – Impacto da TSU nos profissionais da educação do Distrito Municipal de Kampfumo

7. De que forma a TSU influenciou a sua motivação, desempenho e satisfação profissional?

8. Nota alguma diferença no ambiente organizacional antes e depois da implementação da TSU?

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA TÉCNICO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DIRECTAMENTE LIGADO À TSU

Secção I – Perfil Sócio-Demográfico

Idade _____(em anos)

Nível de escolaridade que concluiu? _____

Profissão _____

Naturalidade _____

Secção II – Percepção sobre a TSU e seus objectivos

1. Qual é a sua compreensão da Tabela Salarial Única (TSU) e quais são os seus principais objetivos estratégicos?

2. Na sua opinião, como a TSU contribui para a justiça e transparência salarial em nível distrital e nacional?

Secção III – Processo de implementação da TSU no Distrito Municipal de Kampfumo

3. Como avalia o processo de implementação da TSU no distrito?

4. Quais foram os principais avanços e melhorias observados até ao momento?

Secção IV – Desafios e limitações da Tabela Salarial Única

5. Quais os maiores desafios enfrentados durante a implementação da TSU e como foram mitigados?

6. Na sua opinião, existem recursos suficientes (financeiros, humanos e técnicos) para sustentar a reforma?

Secção V – Impacto da TSU nos profissionais da educação do Distrito Municipal de Kampfumo

7. De que forma a TSU influenciou a motivação, desempenho e satisfação dos profissionais da educação?

8. Nota alguma diferença no ambiente organizacional antes e depois da implementação da TSU?

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA TÉCNICOS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA E FINANÇAS

Secção I – Perfil Sócio-Demográfico

Idade _____(em anos)

Nível de escolaridade que concluiu? _____

Profissão _____

Naturalidade _____

Tempo de serviço no Ministério _____

Grau de envolvimento na implementação da TSU
_____

Secção II — Concepção da Reforma

1. Qual foi o papel do Ministério das Finanças na concepção da TSU?
2. Que problema salarial se pretendia resolver com a reforma?
3. Como foi estruturado o modelo de financiamento da TSU?

Secção III — Planeamento Orçamental

4. Como foi incorporada a TSU no Orçamento do Estado?
5. Houve necessidade de reajustes orçamentais?
6. O sector da educação teve impacto significativo na massa salarial?

Secção IV — Implementação

7. Existiram constrangimentos no processamento de salários?
8. Houve atrasos ou insuficiência de fundos?

Secção V — Desafios Financeiros

10. Quais foram os principais desafios financeiros da implementação?
11. O Estado tinha capacidade para sustentar a reforma?
12. A TSU aumentou a pressão sobre a despesa pública?

Secção VI — Monitoria e Sustentabilidade

13. Existem mecanismos de monitoria dos custos da TSU?
14. A reforma é financeiramente sustentável a longo prazo?
15. Que ajustes financeiros foram ou devem ser feitos?

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA TÉCNICOS DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA

Secção I – Perfil Sócio-Demográfico

Idade _____(em anos)

Nível de escolaridade que concluiu? _____

Profissão _____

Naturalidade _____

Secção II — Enquadramento Técnico da TSU

1. Qual foi o papel do Ministério na implementação da TSU?
2. Como foi conduzido o processo de reenquadramento de carreiras?
3. Que critérios foram usados para enquadramento salarial?

Secção III — Implementação no Sector da Educação

4. Como decorreu a implementação no Serviço Distrital de Educação de Kampfumo?
5. Que mudanças ocorreram nas carreiras docentes?
6. Houve necessidade de reclassificação de funções?

Secção IV — Procedimentos Administrativos

7. Que orientações técnicas foram emitidas para o distrito?
8. Como foi feita a capacitação dos gestores locais?
9. Os sistemas de gestão de pessoal estavam preparados?

Secção V — Desafios Administrativos

10. Quais foram os principais constrangimentos técnicos?
11. Houve erros de enquadramento?
12. Como foram tratadas reclamações dos professores?

Secção VI — Impactos Organizacionais

13. A TSU melhorou a gestão de recursos humanos?
14. Houve impacto na motivação e retenção de professores?
15. Como avalia o ambiente organizacional pós-TSU?

Secção VII — Avaliação e Perspectivas

16. A TSU atingiu os objetivos no sector da educação?
17. Que melhorias recomenda?
18. Que lições ficam para futuras reformas salariais?