



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS – DCPAP
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aposentação dos Funcionários Públicos:

Estudo do processo de Reforma dos professores nos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè – (2019-2021)

Discente:

José Humberto Sololo

Supervisor:

Egidio Guambe, PhD.

Maputo, Abril, 2024

Aposentação dos Funcionários Públicos:

Estudo do processo de Reforma dos professores nos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè – (2019-2021)

Dissertação apresentada em
comprimento 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 Sónias,
Universidade Eduardo Modlane

O Mestrando: José Humberto Sololo

Supervisor: Prof. Egidio Guambe

Júri			Data
O presidente	O Supervisor	O Oponente	
_____	_____	_____	___/___/___

Maputo, Abril, 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

O Candidato

José Humberto Sololo

Maputo, Abril, 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, Marta Chuber Nhambe (*in memória*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Em primeiro lugar, à Deus, pela força e coragem que nos proporcionou na concretização desta Dissertação .

Cabe-me, em segundo lugar, agradecer ao meu supervisor , Professor Egidio Guambe, pela paciência e disponibilidade de tempo que teve ao orientar este trabalho. Este agradecimento prende-se também sempre com a sua boa disposição e responsabilidade que teve, e me permitiram ter na elaboração do respetivo trabalho.

O meu grande obrigado estende-se igualmente a todos os docentes do Departamento de Ciência Política e Administração Pública pelas orientações e lições transmitidas nas aulas, sem as quais seria impossível o desenvolvimento de um estudo científico em Administração Pública

Aos funcionários do Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè, particularmente os da Dirreção dos Recursos e Humanos, Salvador Macaringue (chefe dos recursos humanos) e Manuel Sabino (Chefe de Planificação), que facilitaram o acesso a documentação importante para o presente estudo.

Expresso meu profundo agradecimento à toda minha família, em especial a minha esposa Ana Matilde Dapés Sololo, pela confiança e apoio incondicional durante toda a trajectória da minha formação, e aos meus Colega do serviço Sergio Siteo e Abel Djive que tanto incentivaram nesta caminhada, aos meus primo Bruno de Sousa, Salvador Macia e Olimpio Macia.

Agradeço aos colegas da turma e do grupo que além de companheiros de trincheira tornaram-se meus amigos: Calvino, Benedito Tovela, Dalino Matimela, Sonia Matsombe, Carlos Come, Lopes, Lodovina, Zandamela, Ana Saches.

SIGLAS E ABREVIATURAS

A1 – Aposentando numero um

DPS - Departamento da Previdência Social

EGFAE - Estatuto Geral dos Funcionários de Estado

ERDAP - Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública

INATTER – Instituto Nacional Transportes Terrestres

ISRI - Instituto Superior de Relações Internacionais

ISTEG - Instituto Superior de Tecnologia e Gestão

LPA – Lei de Procedimento Administrativo

NGP - Nova Gestão Pública

RAP - Repartição de Administração e Planificação

RCJD - Repartição de Cultura, Juventude e Desporto

REG - Repartição de Educação Geral;

REPF AE - Regulamento da Previdência Social dos Funcionários e Agentes do Estado

RETPT - Repartição de Ensino Técnico Profissional e Tecnologia

RHs - Recursos Humanos

RRH - Repartição de Recursos Humanos

SDAE - Serviço Distrital de Actividades Económicas

SDEJTC - Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Chókwè

SDPI - Serviço Distrital de Planeamento e Infra-estruturas

SDSMAS - Serviço Distrital da Saúde, Mulher e Acção Social

TICs – Tecnologia de informação e comunicação

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

UP - Universidade Pedagógica

Lista de Tabelas, Gráficos e Figuras

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição e número total de actores entrevistados	23
Tabela 2: Distribuição e número total de actores inquiridos	24
Tabela 3: Divisão Administrativa do distrito de Chókwè	27
Tabela 4: A rede escolar no Distrito de Chókwè	29
Tabela 5: Evolução numérica dos alunos ao nível do Distrito	30
Tabela 6: Pessoal Docente e sua evolução durante o período em estudo	30
Tabela 7: Idade dos Docentes ao nível do Distrito	31
Tabela 8: Género dos Docentes nos SDEJTC	32
Tabela 9: Quadro do Pessoal dos SDEJTC e sua evolução durante o período em estudo	32
Tabela 10: Local do trabalho e número dos professores aposentados/inquiridos	32
Tabela 11 : Ano do início das funções / Ano de aposentação	36
Tabela 12: Ano do ingresso dos professores aposentados no SDEJTC	37
Tabela 13: Idade dos professores aposentados	38

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Opinião dos gestores dos Recursos Humanos dos SDEJTC, em matéria inerente a modernização administrativa/nova gestão pública	33
Gráfico 2: Aposentação vs. Continuidade	38
Gráfico 3: Respeito do limite do tempo de serviço pelo RHs	40

Gráfico 4: Tempo do exercício das funções após o cumprimento de 35 anos de serviço (limite do tempo de serviço).....	41
Gráfico 5: Problemas administrativos nos procedimentos de aposentação no SDEJTC .	42
Gráfico 6: Flexibilidade administrativa no processo de aposentação	44
Gráfico 7: Procedimentos Burocracia no processo de aposentação dos professores no SDEJTC.....	45
Gráfico 8: Uso de Tecnologia de informação e comunicação nos trâmites do processo de aposentação no SDEJTC	49
Gráfico 9: Coordenação de diferentes departamentos no processo de aposentação	501

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura orgânica do SDEJT	29
Figura 2: Procedimentos do processo de aposentação	47

RESUMO

Esta Dissertação discute aspectos inerentes aos processos administrativos, procedimentos protocolares e tratamento técnico administrativo aplicado ao processo de aposentação. A dissertação é intitulada: “Aposentação dos Funcionários Públicos: Estudo do processo de Reforma dos professores nos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè – (2019-2021) ”. A presente dissertação tem como objectivo geral analisar as dinâmicas de implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

O problema subjacente ao trabalho visa estudar os factores que condicionam as dinâmicas da implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

Para o alcance dos objectivos da dissertação, recorreremos a abordagem qualitativa e quantitativa, que permitiram colher elucidacões e dados fundamentais para a pesquisa.

Esta dissertação teve como suporte a teoria da Nova Gestão Publica, que trás um conjunto de fundamentos que visão a melhoria da eficiência dos processos administrativos.

Da análise feita, foi possível constatar que as dinâmicas de implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè são condicionadas pelos factores como: coordenação de diferentes departamentos e uso das TICs nos procedimentos administrativos. Para se inverter este cenário recomenda-se nesta pesquisa que haja capacitação dos técnicos da área de gestão de recursos humanos para uma correcta gestão do processo de aposentação dos professores, dentro do contexto da Nova Gestão Pública.

Palavras-chave: Dinâmicas de aposentação, procedimentos administrativos.

Abstract

The present research analyzes the process of teacher's retirement in the Chókwè District education youth and technology services (2019-2021), this takes into account the observance of administrative principles in retirement of teachers. The research brings some practical foundations that explain the functioning of the public administration in the retirement of teachers. The general objective of this research is to analyze the dynamics of teacher's retirement at the SDEJT in Chókwè. Specifically, the research characterizes the administrative procedures inserted in the teacher's retirement, and identifies the main difficulties that condition the retirement process in the SDEJT in Chókwè. Methodologically, the work is of a qualitative and quantitative nature that combines with descriptive research (bibliographic survey, interviews and surveys). It was then discussed and analyzed data, that led us in the of the conclusions of this research. The literature review focused on the present work brings us different theoretical approaches that explain the process of workers retirement in various aspects, such as meaning, perspectives and phases of retirement. Field work shows us that the main determinant of teacher retirement in the SDEJT in Chókwè, it is determined by the teachers request after the length of service time, and in few cases by the age stipulated by law.

Data collected in this research led us to the conclusion: that the process of teacher's retirement at the SDEJT in Chókwè is slow and conditioned by factors such as: excessive bureaucracy, weak coordination of departments linked to the retirement process and the weak use of communication and information technologies in the process.

Key – words: teacher's retirement, dynamics of teacher's retiremen

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	ii
AGRADECIMENTOS	iv
SIGLAS E ABREVIATURAS	v
Lista de tabelas, gráficos e figuras	vi
RESUMO	viii
Abstract	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1.Contextualização	2
1.1.1. Quadro legal da aposentação em Moçambique	4
1.1.2.Evolução do processo de aposentação no contexto Universal	5
1.2. Problematização	5
1.3. Hipóteses.....	8
1.3.1 Variáveis	8
1.4. Objectivos	8
1.4.1 Geral:	8
1.4.2. Específicos:	8
1.5. Justificativa	9
CAPITULO II: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E TEÓRICO	10
2. 1. Definição de Conceitos.....	10
2.1. 1. Aposentação	10
2.1.2. Conceito de procedimento administrativo	11
2.2. Enquadramento Teórico	13
2.2.1. Teoria da Nova Gestão Pública Contextualização	13
2.2.1.1. O Papel e Características da Nova Gestão Pública	14
CAPÍTULO III: REVISÃO DA LITERATURA	16

3.1. Qualidade dos serviços públicos	16
3.2. Reforma do Sector Público	17
3.3. Fases da Aposentação – Atchley	19
3.4. Factores que influenciam a aposentadoria nas organizações.....	21
CAPÍTULO IV- METODOLOGIA DA PESQUISA	22
4.1. Instrumentos de recolha e análise de dados	22
4.2. Limitações do estudo.....	25
CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	26
5.1. Breve localização e caracterização do Distrito de Chókwè.....	26
5.1.1 Enquadramento Regional.....	26
5.2. Apresentação do SDEJTC	28
5.2. 1. Deveres dos funcionários do SDEJT	28
5.2.2. Estrutura Orgânica do SDEJTC	28
5.3 Análise e interpretação de dados dos inqueridos/entrevistados (professores aposentados)	33
5.3.1. Ano do início das funções vs. Ano de Aposentação.....	36
5.3.1.1 Determinação do tempo de serviço após o comprimento do tempo de serviço...37	
5.3.2. Principais factores que influenciam a implementação das dinâmicas da aposentação no SDEJT de Chókwè	45
VI.CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	52
6.1. Conclusões.....	52
6.2. Recomendações.....	53
6.2.1. Para os Recursos Humanos dos SDEJT de Chókwè	53
6.2.2. Para o Governo de Distrito	53
6.2.3. Para os Professores.....	54
VII. Referências Bibliográficas	55
ANEXOS.....	60

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho é subordinado ao tema “*Aposentação dos Funcionários Públicos: Estudo do processo de Reforma dos professores nos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè – (2019-2021)*”. Este tema insere-se no contexto de uma pesquisa qualitativa concernente ao funcionamento dos recursos humanos no processo de aposentação dos funcionários públicos. O trabalho busca fundamentos teóricos e práticos que explicam as dinâmicas do processo de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

Administração Pública é uma actividade subordinada a lei, ela segue os procedimentos estabelecidos na legislação, toda actividade administrativa deve estar dentro da esfera legal. A actividade da Administração Pública segundo Amaral (2015) é, essencialmente, uma actividade processual: isto quer dizer, tem um ponto de partida e depois caminha por fases, desenrolando se de acordo com um certo modelo, passa pela prática de actos que se encadeiam uns nos outros e observando certos trâmites e formalidades que se sucedem numa determinada sequência. Chama-se a esta sequência de Procedimento Administrativo, é nestes procedimentos que a presente pesquisa procura compreender o processo de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

O Governo moçambicano tem envidado esforços para reduzir os desvios de procedimentos no sector público. O que faz o Governo aprovar diferentes instrumentos para regular e limitar a acção dos agentes do estado. Como o exemplo da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública - ERDAP, para que a administração pública seja eficiente e materialize os interesses da colectividade que é o seu fim último. (Chau, 2021). No entanto, as práticas da gestão dos recursos humanos na área de aposentação constituem um tema de debate em torno da sua eficiência e eficácia ao nível de SDEJT de Chókwè, nesta perspetiva, a pesquisa partiu de pressuposto de que as dinâmicas de aposentação no local em estudo têm sido marcadas por complexidade nos procedimentos administrativos, apresentando morosidade, aliada ao fraco uso de tecnologia de informação e comunicação, excesso de burocracia e a fraca coordenação de diferentes departamentos administrativos que superintende o processo. Como consequência, a gestão de recursos humanos na área do processo de aposentação dos professores mostra-se ineficaz. Autores como Zylberstajn,(2006), propõem uma

aposentação por meio do chamado sistema universal, que tem como princípio básico tornar os processos eficientes, mais simples, unificando as regras e legislações com gestão da qualidade, e o uso de tecnologia da informação.

Por outro lado, este estudo descreveu o exercício dos recursos humanos na tramitação dos procedimentos administrativos inseridos no processo de aposentação dos professores nos SDEJT de Chókwè. Mas também, identifica as principais complexidades que condicionam o processo. Para realização deste trabalho, optou-se por um estudo de caso com vista a analisar de forma minuciosa e com profundidade. Para colecta de informação recorreu-se a entrevistas semiestruturadas aos professores aposentados, e aos técnicos da repartição dos recursos humanos do SDEJT de Chókwè.

O trabalho está estruturado em 6 capítulos, no primeiro Capítulo apresenta-se a introdução, que é constituída por: Contextualização, o problema da pesquisa que culmina com uma pergunta de partida, os objectivos que se desdobram em geral e específicos, a hipótese, e a justificação. O segundo Capítulo compõe o quadro conceptual e teórico, no quadro teórico descreve a teoria da Nova Gestão Pública, no quadro conceptual discutiu-se conceitos que são pertinentes para a compreensão do presente trabalho, designadamente: Conceito de aposentação, e procedimento administrativo. O terceiro Capítulo é composto por revisão da literatura, onde discute-se: a questão da qualidade dos serviços públicos, a reforma do sector público, factores que influenciam a aposentadoria nas organizações, e as fases da aposentação. O quarto Capítulo descreve a metodologia usada, tais como os critérios de selecção do estudo de caso, método da pesquisa, técnicas de colecta de dados, técnicas de análise de dados e as limitações da pesquisa, no Capítulo (V) é feita a Discussão e interpretação dos resultados. E por fim no Capítulo (VI) são apresentadas as conclusões e as recomendações do estudo. Por último são indicadas as referências bibliográficas e os anexos.

1.1.Contextualização

A gestão de RH no contexto moçambicano distingue-se primeiro pelo período entre os séculos XV e primeira metade do XIX em que o país estava sob domínio do regime de colonização portuguesa. Foi um período de lutas políticas por direitos e de divisões culturais mas também de conquistas no âmbito dos objectivos que se impunham ao imperialismo nessa época. Essencialmente, havia apenas o interesse pelo conhecimento

da quantidade ou do potencial da força do trabalho, para os fins do regime escravista visando assegurar o funcionamento do modelo de exploração imperialista que havia sido instituído, tanto pelo sistema de venda de mão de-obra e trabalho nas terras dos prazos quanto pelo sistema de exploração estabelecido pelas companhias concessionárias (Simione, 2019).

Essas concessionárias operavam em grandes plantações agrícolas (Hedgeset al., 1993) e possuíam poderes para regulamentar e aplicar as regras de trabalho, o que caracterizava a ausência do Estado nas “relações laborais” nas regiões em que atuavam. De acordo com Cistac (2009), a partir da época em que ocorre a implantação do regime de organização administrativa da metrópole no território colonial de Moçambique, realizada pela Portaria Provincial nº 395, de 18 de Fevereiro de 1856, se inicia o desenvolvimento de um sistema de administração executiva que tinha o apoio de um quadro próprio de funcionários que se encontravam distribuídos por todas as esferas – província, distritos e concelhos.

Com o alcance da independência nacional de Moçambique da colonização portuguesa ocorrida em Junho de 1975, a questão da administração de pessoal seguiu uma nova lógica. A independência representou, por um lado, o estabelecimento de um Estado novo suscitando a implantação de uma também nova Administração Pública, assim como profundas transformações, principalmente nas relações laborais, uma vez que os serviços passaram a ser assegurados por funcionários de origem moçambicana. (Fejó, 2009).

De referir que desde então, o governo moçambicano vem tomando várias medidas visando solucionar problemas institucionais de gestão de recursos humanos no âmbito da reforma do sector público, uma das reformas surge em 1987 com aprovação do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), através do Decreto nº 14/87, de 20 de Maio. Segundo Levieque (2011, p. 45) as normas previstas neste Decreto só foram incluídas constitucionalmente em 1990 com a abertura de um novo quadro jurídico.

A execução de aposentação em Moçambique decorre sob a responsabilidade do Departamento de Previdência Social e Pensões, instituição oficializada em 1901 pelo Regulamento da Fazenda do Ultramar como Repartição de Fazenda do Ultramar, (Artigo 6º do Decreto de 14 de Setembro de 1900) e está subordinada actualmente à Direcção Nacional de Contabilidade Pública do Ministério de Economia e Finanças, em

articulação com as Direcções Provinciais deste Ministério e entidades empregadoras do Estado para velar pela vida do funcionário do aparelho do Estado”. (Quive, 2014, p.112)

Actualmente o Departamento da Previdência Social (DPS) no Aparelho do Estado é regido pelo decreto base n. 14/78 De 20 de Maio do Conselho de Ministros que fixa os grupos abrangidos, as contribuições, as pensões, as modalidades, os beneficiários, as competências e consta do Estatuto Geral dos Funcionários de Estado (EGFE). Entretanto, tendo o Decreto sido aprovado no regime político socialista de economia centralmente planificada, está sendo actualizado através de outros regulamentos, por forma a adequar-se às transformações sociais, económicas e políticas em curso no nosso país. (Quive, 2014,p.115). A Previdência Social oferece as seguintes prestações:

- Aposentação;
- Aposentação voluntária;
- Aposentação Obrigatória;
- Aposentação extraordinária;
- Aposentação extraordinária para dirigentes do país;
- Aposentação extraordinária para militares ;
- Aposentação por incapacidade.

1.1.1. Quadro legal da aposentação em Moçambique

O processo de aposentação dos funcionários públicos é um facto que ocorre dentro das normas e legislações que regem o funcionamento de administração pública Moçambicana, para o presente trabalho apresenta-se:

A Lei n.º 4/2022 de 11 de Fevereiro prova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, abreviadamente designado por EGFAE e revoga a Lei n.º 10/2017, de 1 de Agosto. Esta define as normas jurídico-laborais e estabelece o regime geral dos funcionários e demais agentes do Estado. O EGFAE define claramente conjunto de pensões e subsídios a que os funcionários agentes do Estado têm direito.

Havendo necessidade de regulamentar a matéria inerente à providência social dos funcionários e Agentes do Estado, nos termos das disposições conjugadas das alíneas *f*) e *h*) do nº1 do artigo 204 da constituição da República e do artigo 3 da lei nº 14/2009 de 17 de Março, o conselho de Ministro decreta, no artigo 1 aprovado Regulamento da Previdência Social dos Funcionários e Agentes do Estado ("REPFAE"). Este regulamento lida com questões relacionadas com as normas aplicáveis aos funcionários

e agentes do Estado que exercem actividades na Administração Pública, no país e no exterior, sendo que o regulamento também se aplica aos funcionários e agentes da administração autárquica, este descreve detalhadamente os direitos dos funcionários em termos de prazo do processo, descontos, e trâmites processuais.

1.1.2. Evolução do processo de aposentação no contexto Universal

A aposentadoria é provavelmente um novo conceito no mundo de hoje, uma vez que foi introduzido no final do século XIX e início do século XX. A Alemanha é vista como o primeiro país a introduzir este conceito em 1889. (Gomes, 2006). Anteriormente, os trabalhadores eram obrigados a trabalhar até a morte devido à baixa expectativa de vida e à ausência de pensão (Zeferino, 2018). Com efeito, durante a era pré-industrial, a maioria das pessoas trabalhavam em diferentes áreas sem aposentação. Neste caso, quando um homem ficasse muito velho com baixa capacidade de trabalhar, ele poderia ser substituído, ou era submetido em trabalhos menos exigente (Ahmed 2018, p.230).

Em 1935 tornou-se evidente que a única maneira de fazer com que os idosos parassem de trabalhar era o pagamento de pensão. Através do plano *Social Security Act* (1935), o reformador social da Califórnia, Francis Townsend, sugeriu 60 anos como idade de aposentadoria obrigatória. (Ahmed, 2018, p. 23). Para facilitar o processo, o Governo pagaria pensões de até \$ 200 por mês, uma quantia equivalente na época a um salário integral para um trabalhador de renda média. Chocado com o ponto de vista da generosidade fundamental de Townsend, o presidente Franklin Roosevelt recomendou um Acto de Segurança de 1935, que exigia que os funcionários economizem alguma quantia de dinheiro de seu salário para a sua aposentação. (Ahmed 2018, p.230)

1.2. Problematização

Ao abrigo do artigo 171 do EGFAE, a aposentação constitui garantia social que o Estado reconhece aos seus funcionários e agentes, desde que tenham satisfeito ou venham a satisfazer encargos para a pensão de aposentação. Tem direito a aposentação os funcionários e agentes do Estado, seja qual for a forma de provimento ou natureza da prestação de serviço.

A aposentação pode ser, obrigatória ou voluntária. (Artigo 174, EGFAE), é obrigatória a aposentação do funcionário ou agente do Estado que tenha completado 60 anos de idade,

com pelo menos 15 anos de serviço prestado ao Estado e satisfeito ou venha a satisfazer os encargos para a pensão de aposentação, e é voluntária quando é requerida pelo funcionário, que reúna o tempo de serviço mínimo ou idade fixados para o efeito, pode requerer a aposentação voluntária qualquer funcionário do Estado desde que: a) tenha completado 35 anos de serviço prestado, correspondendo a 420 contribuições mensais efectuadas, independentemente da idade e sexo; ou b) reúna cumulativamente: i. 55 Anos de idade; e ii. Pelo menos 15 anos de serviço, correspondendo a 180 contribuições mensais efectuadas.

Nos procedimentos para instrução do processo de aposentação no SDEJT de Chókwe o funcionário deve:

- I. Submeter um requerimento pedindo aposentação ao dirigente máximo;
- II. Apresentar dentro do prazo de 6 meses prorrogáveis até 1 ano por motivo devidamente justificado, contados a partir da data do conhecimento do facto determinante da aposentação, os seguintes documentos: i) Certidão ou fotocópia autenticada pelos serviços, do documento comprovativo da verificação do facto determinante da aposentação; ii) Diploma de provimento comprovativo da última categoria ou função exercida; iii) Certidão de efectividade ou despacho de contagem de tempo publicado no Boletim da República.

O sector da gestão de recursos humanos, por sua vez detém das seguintes responsabilidades:

- I. Realiza a contagem do tempo de serviço prestado ao Estado tendo em conta as certidões de efectividade e fixar encargos do tempo em relação ao qual não tenham sido efectuados os respectivos descontos;
- II. Envia o processo de contagem de tempo de serviço ao Ministério da economia e Finanças (Direcção Nacional de Previdência Social) com vista à sua reverificação e por sua vez esta Direcção devolve, ao sector, o processo reverificado ou com recomendações a serem corrigidas;
- III. Submete ao Ministério da Economia e Finanças, após reverificação, o processo de pedido de fixação de pensão de aposentação, aguardar o devido desfecho e depois remeter à Imprensa Nacional uma cópia do despacho de contagem de tempo de serviço para publicação no Boletim da República;

- IV. Comunica, após recepção do despacho de fixação de pensão, ao interessado e envia fotocópia do despacho ao sector que processa os vencimentos para efeitos julgados convenientes;
- V. Por fim Remete o despacho de fixação de pensão de aposentação para publicação no Boletim da República.

Olhando nos procedimentos administrativos acima descritos, pode afirmar-se que os processos administrativos de aposentação nas instituições públicas moçambicanas e no SDEJT de Chókwè em particular são considerados interdepartamentais uma vez que, são tramitados em diferentes sectores.

A administração Pública em Moçambique é marcada por um modelo centralizado e persistem ainda inúmeras disfunções, tanto a nível institucional e organizacional, como a nível dos procedimentos e das relações do Estado com a sociedade, que inviabilizam qualquer esforço no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. (CIRESP 2002 op cit Andifoi, 2014).

Das análises feitas, para o caso particular da SDEJT de Chókwè, os procedimentos sugerem uma forte complexidade na medida em que a sua segmentação, em muitos casos, provoca atrasos e insatisfação por parte dos requerentes. Com efeito, no processo de aposentação de professores no SDEJT de Chókwè têm-se verificado diversos constrangimentos para tramitação de expedientes, deste modo, o fraco conhecimento dos requisitos exigidos neste processo, faz com que um grande número dos interessados encare dificuldades na tramitação dos documentos, o mesmo acontece devido a excessiva burocracia, e fraca coordenação dos diversos departamentos que regulam o processo. Aliás, nesta perspectiva, Mazula (2011) afirma que os professores são um dos grupos profissionais mais envelhecidos da Administração Pública Moçambicana, estes sofrem um desgaste muito elevado no exercício da sua exigente profissão, e o processo de aposentação destes tem sido caracterizado por uma burocracia acentuada.

Ademais, na instrução do processo de aposentação de professores no SDEJT de Chókwè nota-se uma certa morosidade no processo, ligada ao fraco uso de tecnologia de informação e comunicação. O uso das TICs é identificado como um fenómeno relevante que marca Administração Pública contemporânea, onde os avanços tecnológicos têm

influenciado no movimento das reformas da administração pública, combinando com mudança organizacional e adoção das novas práticas. (Balbe, 2010)

Neste sentido colocamos a seguinte pergunta de partida:

Até que ponto, a coordenação intersectorial e uso das TICs, influenciam, as dinâmicas da implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè?

1.3. Hipóteses

Hipoteticamente, avançamos que:

As dinâmicas de aposentação no SDEJT de Chókwè podem ser condicionadas pela coordenação intersectorial e uso das *TIC's* nos procedimentos administrativos

1.3.1 Variáveis

Como forma de esclarecimento das nossas hipóteses, foram levantadas para esta pesquisa as variáveis independente e dependente, onde constatamos as seguintes:

Variáveis independentes: coordenação intersectorial e uso de TICs. A variável dependente: Dinâmicas de aposentação no SDEJT de Chókwè.

1.4. Objectivos

1.4.1 Geral:

- Compreender as dinâmicas da implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

1.4.2. Específicos:

- Descrever e caracterizar os procedimentos administrativos inseridos no processo de aposentação nos SDEJT de Chókwè;
- Descrever diferentes abordagens sobre o processo de aposentação na função pública;
- Identificar as principais dificuldades que condicionam o processo de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

1.5. Justificativa

A eficiência administrativa vem sendo tratada como um dos principais requisitos para melhoria da qualidade do serviço público em Moçambique. Reflexões acerca dessas questões culminaram na implementação de diversas iniciativas orientadas à melhoria da qualidade de Serviço Público. São várias mudanças ocorridas na administração pública moçambicana, voltadas para a melhoria da performance do aparato burocrático do Estado, no sentido de tornar os processos administrativos eficientes.

A escolha do tema: *“Aposentação dos Funcionários Públicos: Estudo do processo de Reforma dos professores nos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè – (2019-2021)”*, deve-se à sua actualidade e pertinência no que respeita à investigação na área das ciências da Administração.

Este tema é muito relevante, tendo em conta que poderá contribuir para os diversos sectores de administração, querem sejam públicas ou privadas, porque traz fundamentos teóricos e práticos que podem ajudar os recursos humanos a responder de melhor forma o seu funcionamento. Com este tema, espera-se adquirir mais um novo conhecimento científico, daquilo que é o funcionamento dos recursos humanos em matéria ligada ao processo de aposentação.

Espera-se que a presente pesquisa venha ser uma das obras de consulta sobre o tema em voga. Acredita-se também que este trabalho possa servir de base para os decisores do SDEJT de Chókwè compreenderem a razão pela qual prevalece a morosidade nos trâmites do processo de aposentação, desta maneira, conduzir a melhores tomadas de decisões e conseqüentemente reduzir a ineficiência nos processos administrativos de aposentação.

No que diz respeito à escolha dos SDEJT de Chókwè, como unidade de pesquisa, destaca-se o conhecimento que o pesquisador possui do historial, estrutura e funcionamento das actividades desta entidade bem como, a facilidade de acesso para recolha de dados que constituíram o esteio principal da análise desenvolvida nesta pesquisa. A delimitação temporal do estudo compreende o período de (2019-2021), das análises feitas, neste período, assistiu-se um número consideravelmente elevado dos requerentes da aposentação ao nível dos SDEJT de Chókwè, em comparação com os anos transactos.

CAPITULO II: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E TEÓRICO

2. 1. Definição de Conceitos

Para a execução do presente trabalho, precisou-se compreender alguns conceitos antes de desenvolver o mesmo. Serão estes que guiarão a pesquisa, são eles o conceito de: aposentação, e procedimentos administrativos.

2.1. 1. Aposentação

Apesar de ser comumente entendida como “a saída da vida laboral remunerada”, a aposentadoria não possui um conceito único, simples e claro. Trata-se de um fenómeno complexo, difícil de ser definido e mensurado (Beehr & Bowling, 2013; Denton & Spencer, 2009). Afinal, é investigada por diferentes disciplinas, tais como a gerontologia, a economia, a sociologia, a ciência política, administração pública, a psicologia organizacional e do trabalho e, a depender da área que a analisa, a conceituação dada é diferente.

A palavra aposentadoria, deriva do verbo “*pausare*”, que em latim significa: parar, descansar, pousar, suspender, abandonar. De acordo com Gomes (2006), pode-se compreender a aposentadoria como um benefício disponibilizado aos indivíduos que trabalharam por um período da vida e tem a oportunidade de serem remunerados sem precisar exercer uma profissão.

Aposentadoria pode ser definida como o acto de aposentar; estado do empregado ou funcionário (civil ou militar) que, tendo atingido o tempo de exercício das funções recebe a dívida remuneração de acordo com as suas contribuições mensais. Assim, etimologicamente, e no senso comum, a aposentadoria estão associadas à ideia de alguém que se retira da vida profissional, que se recolhe aos seus aposentos, ao espaço privado da sua vida. Mas também, em outra perspectiva, tem-se a ideia da aposentadoria como um prémio, um reconhecimento pela dedicação ao trabalho realizado durante um longo período. Roesler, (2012, p.69)

A aposentadoria é um direito assegurado aos servidores públicos civis ou estatutários, desde que preencham seus requisitos para obtenção. Oliveira (2015). Segundo Ibrahim (2011, p.7): A aposentadoria é a prestação providenciária por excelência, visando garantir os recursos financeiros indispensáveis ao beneficiário, quando este já não possui

condições de obtê-lo por conta própria, seja em razão de sua idade avançada, seja por incapacidade permanente para o trabalho. No entender de Dirley da Cunha (2018, p.273), “a aposentadoria é um direito fundamental, de natureza social, à inatividade remunerada, assegurado ao servidor em caso de invalidez, idade ou a pedido, se satisfeitas, neste último caso, certas condições”.

Nas considerações de Hely Lopes (2011) a aposentadoria é a garantia de inatividade remunerada, reconhecida aos servidores que já prestaram longos anos de serviço, ou se tornaram incapacitados para as suas funções.

A aposentação não pretende ser uma função indemnizatória, mas de alívio da necessidade social, fornecendo ao trabalhador não prestações equivalentes àquelas que ele tinha antes do evento, mas somente correspondentes a um mínimo vital. (Meirelles, 2009)

Para presente pesquisa definimos aposentação como um benefício concedido pela previdência social ao funcionário público/professor, que tenha preenchido os requisitos legais para o efeito. Por outra a aposentação é definida como um direito administrativo de remuneração atribuído ao funcionário publico/professor, que tenha completado o limite do tempo de serviço estipulado pela lei, para o efeito, o funcionário deve obedecer certos procedimentos administrativos.

2.1.2. Conceito de procedimento administrativo

O conceito de procedimento administrativo foi definido sob vários pontos de vista científicas de seguida apresentar-se-á algumas dessas definições.

O código moçambicano de procedimento administrativo (LPA) define procedimento administrativo como a sequência juridicamente ordenada de actos e formalidades tendentes à preparação da prática de um acto da Administração ou à sua execução. Por outra, De Andrade (2011), vêm procedimento administrativo como a tramitação temporal e substancial, constituindo uma sequência ordenada em que há tipicamente um ou mais actos subordinados, desempenhando cada um deles um papel específico embora dirigido à finalidade última do procedimento. Soares (1992), de forma mais simples define procedimento administrativo como conjunto de actos funcionalmente ligados com vista a produzir um certo resultado, ou seja efeito único.

O procedimento administrativo consiste numa tramitação temporal e substancial, constituindo uma sequência ordenada em que há, tipicamente um ou mais actos principais cuja finalidade imediata coincide com a finalidade última do procedimento. (Viera de Andrade apud Macie,2015). Em contra partida Soares (1978), define procedimento administrativo como conjunto de actos funcionalmente ligados com vista a produzir um certo resultado, um efeito único.

2.1.2.1. Características de Procedimento Administrativo

- a) Escrito;
- b) Secreto;
- c) Colaboração de diversos órgãos e agentes administrativos;
- d) Permite a participação de particulares;
- e) Ponderação de interesse público e privado;
- f) Procedimento inquisitório;

2.1.2.2. Objectivos do Procedimento Administrativo

O Procedimento Administrativo tem como objectivo fundamental, “regular a formação da vontade da Administração Pública e estabelecer as normas de defesa dos direitos e deveres dos particulares”. LPA, art.2 de modo mais específico:

- a) Clarificar melhor e tornar transparente o processo de tomada de decisões da Administração Pública mostrando os passos e os procedimentos que devem ser seguidos e os seus intervenientes;
- b) Permitir a participação e colaboração dos particulares no processo decisório;
- c) Estabelecer e aclarar os mecanismos de defesa dos direitos subjectivos e interesses legítimos dos particulares.

Para presente pesquisa definimos procedimento administrativo como a sequência juridicamente ordenada de actos e formalidades tendentes á preparação da prática ou execução de um acto administrativo (apresentação), com a colaboração de diversos órgãos e agentes administrativos no caso: SDEJT de Chókwè, Direcção provincial da Educação, Ministério da Educação e Desenvolvimento humano, Ministério da economia e finanças e a imprensa nacional.

2.2. Enquadramento Teórico

O campo de estudo da aposentadoria em Moçambique é recente e as pesquisas que tratam de como funciona este processo são, em sua maioria, apoiadas pelas teorias que abordam o envelhecimento humano. Para presente pesquisa, recorreu-se a teoria da Nova Gestão Pública, na medida em que o processo de aposentação em vista numa perspectiva da gestão pública no campo dos recursos humanos, portanto, esta teoria traz abordagens que defendem uma nova organização da administração pública com vista a melhoria de prestação de serviços públicos. A teoria em voga é fruto das reformas ocorridas no mundo nos finais do séc. XX, no ramo do sector público para que este responda com eficácia aos ensejos do cidadão.

2.2.1. Teoria da Nova Gestão Pública Contextualização

A presente teoria surge com a crise das teorias anteriores nomeadamente, a patrimonial e a burocrática. Para Pereira (2002), a “*New Public Management*” foi uma resposta às duas acções que definiram mudanças nas últimas duas décadas do século XX a globalização que foi fundamentada pela abertura dos mercados e a livre concorrência capitalista em todo mundo, pelo sucesso da doutrina capitalista e a democracia que normalmente acompanha o capitalismo, pela forte abordagem das liberdades individuais e direito dos particulares.

Para o professor, Aragon Dasso no seu artigo¹ defende que a Nova Gestão Pública é uma novidade, não somente por sua origem, mas principalmente por sua construção como novo referencial teórico e pela influência que trouxe e vem trazendo nas Administrações Públicas em diversos países ocidentais, com enfoque na América Latina e África não é uma exceção pois, como tem-se visto a modernização de muitas Administrações Públicas em muitos estados africanos. A Nova Gestão Pública conheceu suas primeiras abordagens através do Michel Messenet, em sua obra *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie* obra publicada em 1975, ao criticar o modelo burocrático usado na Administração Pública na época. Mas, o texto que dá origem é o artigo “*A public management for all seasons?*”, escrito por Christopher Hood e publicado em 1991.

¹ “NOVA GESTÃO PÚBLICA” (NGP): A TEORIA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO ULTRALIBERAL

2.2.1.1. O Papel e Características da Nova Gestão Pública

Difícil é encontrar uma definição exacta da teoria de NGP mas segundo Barzelay (2001) citado Aragon, a NGP seria um conjunto de argumentos e filosofias administrativas, proposto como novo paradigma de Administração Pública. Pode ser considerada também como filosofia administrativa um padrão de desenho organizacional da Administração Pública. Segundo Castro (s/d) o modelo da NGP tem como foco “*a diminuição da intervenção do Estado na economia e a flexibilização de sua gestão pautando-se na redução de custos e de pessoal, bem como na redução do número de actividades exercidas pelo Estado buscando assim o aumento da eficiência e governabilidade.*” A NGP visa, essencialmente, promover a inovação e a modernização da administração pública, onde o serviço prestado constitui como a base das decisões públicas, otimizando os índices de eficácia, eficiência e economia dos recursos colocados ao dispor. (Robinson, 2015)

Nas características avançadas pelo Hood no documento do CLAD (1998), podemos salientar as seguintes:

- Profissionalização da alta burocracia – a tese defendida aqui é a de construção de um centro estatal estratégico para formular, supervisionar e regular as políticas públicas implementadas;
- Estabelecimento de uma administração pública transparente com a consequente responsabilização dos gestores perante a sociedade – uma vez que existe regras deve também existir normas e formas claras para punição exemplar dos infratores. Destaca se aqui os gestores pois, são eles os espelhos das instituições.
- Descentralização na execução dos serviços públicos – aqui é defendida a tese de aproximar os serviços aos consumidores e na medida em que isso acontece deve-se aumentar a fiscalização e o controle social uma vez que os serviços estão junto com a sociedade;
- Ênfase no controle dos resultados – aqui deve haver um modelo contratual entre o órgão central e as instituições descentralizadas;

- Maior autonomia gerencial das instituições e de seus gestores – aqui refere-se a dar credibilidade e poder para maior eficiência, desta forma usar-se-á novas formas de controlo por resultados, incentivar-se-á a competição administrada para motivar os agentes etc.

A teoria da NGP na visão de Pereira (1998) caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução de funcionários, pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos e pela descentralização administrativa, colocando o poder discricionário nas instituições e seus departamentos. Exige-se dos gestores habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, acima de tudo para aumentar a eficiência.

Tendo em conta o nosso objecto de estudo: *Análise das dinâmicas da implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè*, os princípios da teoria da Nova Gestão Pública, abrem caminho para uma nova abordagem da gestão dos recursos humanos, na medida em que a NGP tem como agenda primordial elevar a eficiência e a efectividade dos órgãos e instituições do Estado. Esta teoria traz fundamentos que podem contribuir na melhoria de implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè.

CAPÍTULO III: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é feita a revisão sobre estudos relacionados com o objecto desta pesquisa. Assim, esta revisão da literatura destina-se a fazer uma discussão dos debates feitos na literatura sobre: A qualidade dos serviços públicos, breve contextualização da reforma do sector público, Fases da Aposentação, e questões relacionadas com decisões que influenciam a aposentadoria nas organizações.

3.1. Qualidade dos serviços públicos

Tendo em conta que a nossa pesquisa visa analisar as dinâmicas de implementação dos procedimentos da aposentação, numa perspectiva do funcionamento dos Recursos humanos na prestação de serviços públicos, especificamente, na tramitação dos processos administrativos para aposentação, achamos pertinentes trazer na revisão da literatura, algumas abordagens, que debruçam a cerca de qualidade dos serviços públicos.

A preocupação acerca de qualidade do sector público e a utilização de métodos de qualidade emergiu nos finais de 1980, através da criação de vastas escolhas para utilizadores do serviço, níveis diferentes e explícitos de opções, gestão de desempenho, preocupação pela segurança, competição no mercado, entre outros. (Dos Santos apud Ferlie et al.1996).

Um dos elementos que dificultam a introdução e o sucesso das políticas que visam a qualidade dos serviços públicos é o facto dos trabalhadores ou colaboradores resistirem às mudanças envolvidas, tais como trabalho em equipa ou aprendizagem de novos métodos. Em alguns casos, muitos não acreditam que estas medidas possam melhorar a qualidade e receiam a perda de autonomia no trabalho. A sustentação de melhoramento contínuo é difícil onde não há incentivos de competição do mercado para tal, ou onde a avaliação do desempenho é fraco e não é dado o retorno do resultado dos esforços aos envolvidos. (Dos Santos, 2016, p.15)

Entretanto, para que as políticas que visam impulsionar a qualidade dos serviços públicos atinjam resultados desejáveis é necessário que dentre outros aspectos, procurem:

- Aprofundar a simplificação de processos e procedimentos; Promover a integração da prestação de serviços;
- Assegurar condições adequadas de prestação de serviços;
- Definir e monitorar compromissos de desempenhos dos serviços;
- Avaliar a prestação de serviços através dos utilizadores. (ERDAP 2012-2025).

A situação da administração pública moçambicana conheceu melhorias, resultantes do amplo processo em curso no sector público moçambicano, iniciado em 2001 com o lançamento, pelo Governo, da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), que procurou orientar as instituições públicas para a melhoria da qualidade dos seus serviços públicos.

A grande aposta à nível dos recursos humanos demonstra a importância da profissionalização da função pública, assim como o investimento na formação e capacitação do capital humano à vários níveis, permitindo assim fornecer serviços de forma mais eficiente e dotar os vários órgãos de autonomia ao nível da gestão interna. (Dos Santos, 2016, p.15)

Contudo, as formações são sub-aproveitadas, pois como aponta Andifoi (2014), muitas instituições não possuem um plano de formação regular para os funcionários, o que faz com que em muitas instituições do sector público haja predominância de estruturas informais de formação contínua, que acarretam consigo consequências por vezes não desejadas.

3.2. Reforma do Sector Público

Tendo em conta ao objecto do estudo desta pesquisa: *Dinâmica de implementação de procedimentos de aposentação dos professores*, e com suporte da teoria da Nova Gestão Publica, é de extrema importância trazer algum debate a cerca da reforma do sector público.

Vários autores defendem que é tão linear definir reforma do sector público, daí a existência de várias definições. Pollitt e Bouckaert (2000) citados por Awortwi (2006) afirmam que reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura no processo das organizações públicas, com objectivo de fazer com que funcionem melhor.

De acordo com (KETTL, 2005:2-3), os movimentos marcantes da Reforma do Sector Público tiveram o seu início nos anos 80 e praticamente, se espalharam por todo mundo variando na abrangência mas todos com o único objectivo de melhorar o desempenho, a relação com os cidadãos e prestação de contas. Estes movimentos foram desenvolvidos tendo em vista seis componentes principais: **1) Produtividade** – como os governos poderiam produzir mais serviços com menos custos? **2) Marketing** – como o governo poderia usar os incentivos do estilo de mercado para corrigir as patologias da sua burocracia (políticas de privatização, contratação, terciarização)? **3) Orientação para serviços** – como o governo poder-se-ia conectar melhor com o cidadão num contexto de ruptura ou declínio de confiança das instituições públicas? **4) Descentralização** – como o governo poderia fazer programas efectivos e que respondessem aos anseios dos cidadãos de maneiras que os programas desenhados tivessem impacto e beneficiassem os níveis mais baixos da população? **5) Políticas** – como o governo poderia melhorar a sua capacidade de elaborar políticas tendo em conta a melhoria de eficiência na provisão de serviços? e **6) Prestação de contas** – como é que o governo poderia melhorar a habilidade de fornecer o que promete e deixar de usar as regras de prestação de contas do topo-base e atenção nos produtos e resultados do que na estrutura e processos?

Segundo José Matias-Pereira (2009), as reformas não ocorreram por meio de uma imposição autoritária, mas por serem reformas necessárias na maneira de agir e organizar o Estado como sistema político. Daí que para entender a actual onda de reformas de sector público, é necessário tomar como base a queda de modelo burocrático e a adesão ao modelo gerencial como solução ideal para resolver problemas da administração pública.

Uma breve contextualização de Estratégia Global de Reforma do Sector Público Moçambicano

O Presidente Joaquim Alberto Chissano lançou oficialmente, a 25 de Junho de 2001, a EGRSP, para um período de 10 anos, constituída por duas fases: Fase I, de 2001 a 2005, e a Fase II, de 2006 a 2011. A reforma enquadra-se na necessidade de abordar de forma sistemática os desafios que se colocam ao Estado, face a uma nova dinâmica política, económica e social instalada e constitui um processo de mudanças profundas e radicais nas estruturas e nos processos fundamentais do sector publico moçambicano.

Segundo as directrizes da EGRSP, o maior desafio da reforma é o Homem, no sentido de que deve haver uma mudança radical na atitude, no comportamento, nos padrões éticos e morais e na mentalidade dos funcionários públicos em relação ao trabalho que realizam.

A reforma tem como principais objectivos:

- Melhorar a capacidade do sector público de prestação de serviços de qualidade ao cidadão;
- Melhorar os Sistemas de Gestão - políticas públicas, recursos humanos, programas, gestão financeira, patrimonial e orçamental;
- Profissionalização e melhoria das condições de trabalho dos funcionários públicos;
- Racionalização e descentralização das estruturas e processos de prestação de serviços públicos;
- Profissionalização da Função Pública, através do desenvolvimento de um corpo de funcionários adequadamente qualificado, operando num sistema de valores que enfatiza a vocação para o serviço público centrado no cidadão, a produtividade, a integridade, a honestidade e sistemas de recompensa baseados no mérito;

Com a reforma do sector público em Moçambique, foram lançados as bases para que os recursos humanos dos SDEJTC, possuam eficiência nos processos, funcionários mais competentes e habilitados em fundamentos da Nova Gestão Pública, bem como serviços céleres e de maior qualidade.

3.3. Fases da Aposentação – Atchley

A discussão sobre as fases de aposentação nesta pesquisa, é pertinente, porque dá-nos, uma visão de como os funcionários encaram a sua aposentação em diferentes contextos. Segundo Atchley (1983), sete fases podem ocorrer no período compreendido entre um pouco antes da aposentação até ao período da mesma. Estas fases não são estanques e podem não se verificar da mesma forma ou nem se verificar em todas as pessoas. As fases são as seguintes:

1. *Remota*: Fase que se refere a uma ideia ainda distante acerca do que seria realmente a vivência da aposentação.
2. *Próxima*: Etapa em que já há um maior interesse devido à aproximação do início da aposentação e o sujeito começa a querer saber os seus direitos de aposentado.

3. *Lua-de-mel*: Aquela em que os sujeitos vibram com a possibilidade de ter tempo e oportunidade de fazer aquilo que sempre desejaram, mas nunca tiveram condições de fazê-lo, incluindo-se aí as actividades de lazer.
4. *Desencanto*: Está intimamente relacionada às perdas percebidas nos mais variados aspectos da vida do sujeito que se afasta da actividade laboral, podendo verificar-se nesta fase estados depressivos.
5. *Reorientação*: Sucede após a perda de papéis e prestígio, o sujeito busca novos rumos e significados para a sua existência. Trata-se de uma tentativa de recuperar o sentido da vida.
6. *Estabilidade*: Equilíbrio alcançado mediante o desencanto e a reorganização corresponde a um período de maior estabilidade. As pessoas são capazes de desenvolver objectivos para a sua vida e de pensarem e sentirem de uma forma integrada, tendo a encontrado estratégias que lhes permitiram adaptar-se às suas circunstâncias de vida, podendo estas estratégias passar pelo descanso ou pela definição de novas rotinas que substituam a vida profissional, podendo estar relacionadas com esta ou com outras a que já se dedicavam durante a vida profissional, ou sendo algo completamente novo.
7. *Terminal*: Fase derradeira em que as pessoas idosas possuem uma maior dependência de outras pessoas, perde a autonomia em diversos aspetos e parecem pressentir o fim ou a morte.

Olhando nas diferentes fases de aposentação propostos pelo Atchley, a presente pesquisa identifica-se com a fase de Estabilidade, na medida em que, os dados da nossa pesquisa, indicam que a maior parte dos professores tem preferência em aposentar, por outra, a aposentação é vista como um momento de descanso ou pela definição de novas rotinas que substituam a vida profissional.

3.4. Factores que influenciam a aposentadoria nas organizações

Alguns esforços já foram feitos na tentativa de levantar os factores mais relevantes para a decisão de aposentadoria dos indivíduos nas organizações. Wang et al. (2008) classificaram-nos em duas dimensões: a dimensão —"micro", englobando factores relacionados às questões pessoais dos indivíduos, e a dimensão — "macro", envolvendo questões de contextos social, de trabalho, político e económico.

Para a presente pesquisa a dimensão macro, é vista como a relevante na decisão de aposentação porque trata-se de um facto que ocorre após o comprimento do limite do tempo de serviço, isto é, a aposentação ocorre dentro parâmetros da política laboral no contexto mundial e no moçambicano em particular.

Dentre os vários enfoques para abordar o fenómeno aposentadoria existem duas esferas que não se excluem. (Roesler , 2012).

A primeira revela acerca do seu carácter objectivo: um fenómeno burocrático e protocolar, o dia em que o trabalhador precisa assinar o documento que impõe o final de sua carreira, bem como o final do contrato de trabalho, ou exercício laboral e o recebimento do benefício da previdência social.

A segunda esfera se coloca acima da primeira e apresenta carácter subjectivo: é o Processo de aposentadoria ao qual pode ter dado início antes ou depois do acontecimento formal mencionado anteriormente (Roesler , 2012). Questiona-se neste momento, a vivência de se afastar da actividade profissional, juntamente com um grupo social que representa as experiências ocorridas no trabalho.

A cerca do carácter objectivo e subjectivo da aposentadoria, identificamos o primeiro como referência na abordagem da aposentadoria dos professores, porque a presente pesquisa aborda a dinâmica da aposentadoria numa perspectiva burocrática, analisando as formalidades vigentes no processo de aposentação dos professores.

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a elaboração da presente dissertação foi feito um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, que combina com a pesquisa descritiva, exploratória e análise de dados. De acordo com Gil (1991) a pesquisa descritiva, exploratória visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas, a pessoas que tiveram experiencias práticas com o tema pesquisado.

Este exercício iniciou com a pesquisa bibliográfica privilegiando a consulta de vários livros e artigos escritos sobre o processo de aposentação, gestão de recursos humanos, e procedimentos administrativos. Esta parte da pesquisa bibliográfica foi efectuada nas bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane (UEM): A Biblioteca Central Brazão Mazula e da Faculdade de Direito; Na biblioteca da Universidade Pedagógica (UP); no Instituto Superior de Tecnologia e Gestão (ISTEG), No Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI) e recurso a artigos especializados retirados na Internet.

A pesquisa documental compreendeu duas fases. A primeira privilegiou a consulta de documentos publicados pelo Governo moçambicano, na sua maioria (leis e regulamentos) prevendo as regras, procedimentos e requisitos para efeitos de aposentação na função pública. Os documentos usados nesta fase foram acessados na internet e alguns requisitados na Imprensa Nacional de Moçambique. A segunda fase da pesquisa documental consistiu na consulta de relatórios elaborados pelo SDEJTC no âmbito de processos de aposentação.

4.1. Instrumentos de recolha e análise de dados

Quanto aos instrumentos de recolha e análise de dados, recorreu-se à técnica de entrevistas semiestruturadas, ao questionário por inquérito, a análise documental, e à observação participante indirecta.

As entrevistas semiestruturadas foram a principal técnica utilizada na recolha de dados tendo assegurado a obtenção de informação necessária que conduziu aos resultados da pesquisa. Tal como sucedeu com a pesquisa documental, as entrevistas também foram feitas em duas fases. As primeiras abrangeram os técnicos de Gestão de Recursos Humanos ao nível do SDEJTC, e as segundas aos professores aposentados ou em

processos de aposentação. As entrevistas com os técnicos de Gestão de Recursos Humanos de SDEJTC permitiram aferir o nível de conhecimento dos requisitos administrativos exigidos e legislação que rege o processo de aposentação, e as entrevistas com os professores permitiram captar percepções/opinião das dinâmicas de implementação de procedimentos de aposentação.

Os principais intervenientes nas entrevistas foram: i) Chefe de repartição dos recursos humanos ao nível de dos Serviços Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) de Chókwè; ii) Técnicos administrativos dos RHs do SDEJTC, iii) Professores aposentados.

Tabela 1: Distribuição e número total de actores entrevistados

Local do trababolho	SDEJTC			C. Chókwè			Posto adm. De Hókwè			Vila de Chilembene			Posto Admi. de Chiaquelane		
	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF
<i>Chefe de (RHs)</i>	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Técnicos Administrativos (RHs)</i>	2	4	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
professores	0	0	0	5	7	12	2	7	9	1	0	1	0	1	1
TOTAL	<i>11Homes + 19Mulhres = 30 entrevistados</i>														

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2022)

A observação participante indirecta, permitiu contacto com os principias intervenientes (professores aposentados) do estudo, compreendendo as dinâmicas do processo de aposentação ao nível de SDEJTC. De igual modo, aplicou-se questionários por inquéritos a um total de 23 professores em diferentes locais do Distrito de Chókwè, nomeadamente: Cidade de Chókwè, Posto administrativo de Hókwè, Vila de Chilembene, e Posto administrativo de Chiaquelane. Estes questionários por inquéritos permitiram colher dados estatísticos, para o alcance dos objectivos e validação ou refutação das hipóteses da dissertação.

Tabela 2: Distribuição e número total de actores inquiridos

Local de trabalho	Posto adm. de Hokwe			Cidade de Chókwè			Vila de Chilembene			Posto Adm. de Chiaquelane		
	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF
Nº de inquiridos	2	7	9	5	7	12	1	0	1	0	1	1
Total	<i>8 homens + 15 mulheres = 23 inquiridos</i>											

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2022)

Os dados do inquérito serão analisados por meio de perguntas fechadas do questionário, utilizando-se o software SPSS para a tabulação e tratamento estatístico das respostas dos inquiridos, que por sua vez serão apresentados através de tabelas e gráficos.

A análise documental, permitiu investigar obras e documentos que abordam envolta do tema em estudo. A escolha da análise documental deveu-se ao potencial que esta técnica tem de proporcionar ao pesquisador, dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos directamente das pessoas.

Delimitação do Universo da População

Para determinação de tamanho da nossa amostra, usou-se a fórmula de cálculo da amostra para populações finitas, onde as mostras usadas para a pesquisa foram de 23 (dos 30 professores aposentados)

Dados:

N- Tamanho da população **N** = 30 - total dos professores aposentados (2019/21)

E_o- Erro mostral **Onde** **E_o** = 10%

n_o- Primeira aproximação **n_o** = 100 (vide o calculo abaixo)

n - Tamanho da mostra **n** = ?

Formulas:

$$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} \quad \text{onde:} \quad n_o = \frac{1}{(E_o)^2}$$

Cálculos:

$n = \frac{30 \times 100}{30 + 100}$ $n = \frac{300}{130}$ $n = \underline{23}$	$n_o = \frac{1}{(E_o)^2}$ $n_o = \frac{1}{10^2}$ $n_o = 100$
---	--

O tamanho da nossa mostra é de 23, conforme ilustram os cálculos acima.

4.2. Limitações do estudo

O trabalho do campo foi realizado na província de Gaza, no Distrito de Chókwè, este foi realizado num ambiente benigno, os entrevistados/inquiridos dispuseram-se a fornecerem a informação solicitada, com base no objecto de estudo.

No entanto algumas dificuldades limitaram o nosso processo de colecta de dados, nomeadamente: i) O acesso a informação foi marcado por alguma resistência por parte de recursos humanos; ii) Dificuldades, na localização de alguns professores reformados principalmente na cidade de Chókwè; iii) Resistência no preenchimento de inquérito por parte de alguns professores em processo de aposentação na Cidade de Chókwè, (desconfiança de um trabalho de ordem político); iv) Dificuldade de comunicação presencial, com os principais intervenientes da presente pesquisa devido a pandemia de Covid-19.

CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Deste capítulo constam três secções. A primeira descreve de forma sumária as características geográficas do Distrito de Chókwè. A segunda descreve o aparato administrativo distrital, na terceira faz-se a apresentação dos SDEJTC, a quarta e última secção descreve a análise e discussão de dados do objecto do estudo.

5.1. Breve localização e caracterização do Distrito de Chókwè

O Distrito de Chókwè está situado a sul da província de Gaza, no curso do médio rio Limpopo, tendo como limites a Norte o rio Limpopo que o separa dos Distritos de Massingir, Mabalane e Guijá, a sul o Distrito de Blinene e o rio Mazimuchope que o separa do Distrito de Magude, a Este confina com o Distrito de Bilene e Chibuto e a Oeste com Distrito de Magude e de Massingir. A superfície do Distrito é de 2.466 km² e a densidade populacional é de aproximadamente de 196.671 hab/km². Estes são dados estatísticos levantados pelo INE (2017) mas, actualmente estima-se que a população deste Distrito seja de aproximadamente 201.122, habitantes.

5.1.1 Enquadramento Regional

Até a realização do IV Recenseamento Geral da População e Habitação (2017) e os dados que este oferece, o distrito tinha uma população jovem de (51%, abaixo dos 15 anos), um índice de masculinidade de 44% e uma taxa de urbanização de 7%, concentrada na Cidade de Chókwè e zonas periféricas de matriz semiurbana. A estrutura etária do distrito reflecte uma relação de dependência económica, isto é, por cada 10 crianças ou anciões existem 12 pessoas em idade activa.

Tabela 3: Divisão Administrativa do Distrito de Chókwè

Posto Administrativos	Localidades
Chókwè - Sede	Sede
Macarretane	Macarretane
	Matuba
	Machindo
Lionde	Lionde
	Conhane
	Malau
Chilembente	Chilembene
	Chiduachine
	Vila de Chilembene

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2022)

Conforme o previsto na Lei nº11/2012, de 8 de Fevereiro, que estabelece princípios e normas de Organização, Competências e Funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação, o Governo do Distrito de Chókwè é composto por:

- Gabinete do Administrador;
- Secretaria Distrital;
- Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJT);
- Serviço Distrital da Saúde, Mulher e Acção Social (SDSMAS);
- Serviço Distrital de Actividades Económicas (SDAE);
- Serviço Distrital de Planeamento e Infra-estruturas (SDPI);

Outros serviços:

- Comando Distrital da PRM ;
- Procuradoria da República Distrital;
- Tribunal Judicial Distrital;
- Delegação de INGC;
- Delegação da Cruz Vermelha de Moçambique.

5.2. Apresentação do SDEJTC

Tendo em conta o previsto na Lei nº11/2012, de 8 de Fevereiro, que estabelece Princípios e Normas de Organização, Competências e Funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação, o SDEJT pode ser aceite como um dos serviços que funciona junto do Governo do Distrito.

5.2. 1. Deveres dos funcionários do SDEJT

Apesar de todos os funcionários e agentes do Estado serem regidos pelo estatuto próprio a Lei n.º 4/2022 de 11 de Fevereiro. No regulamento interno dos SDEJTC, pode-se ler os seguintes deveres:

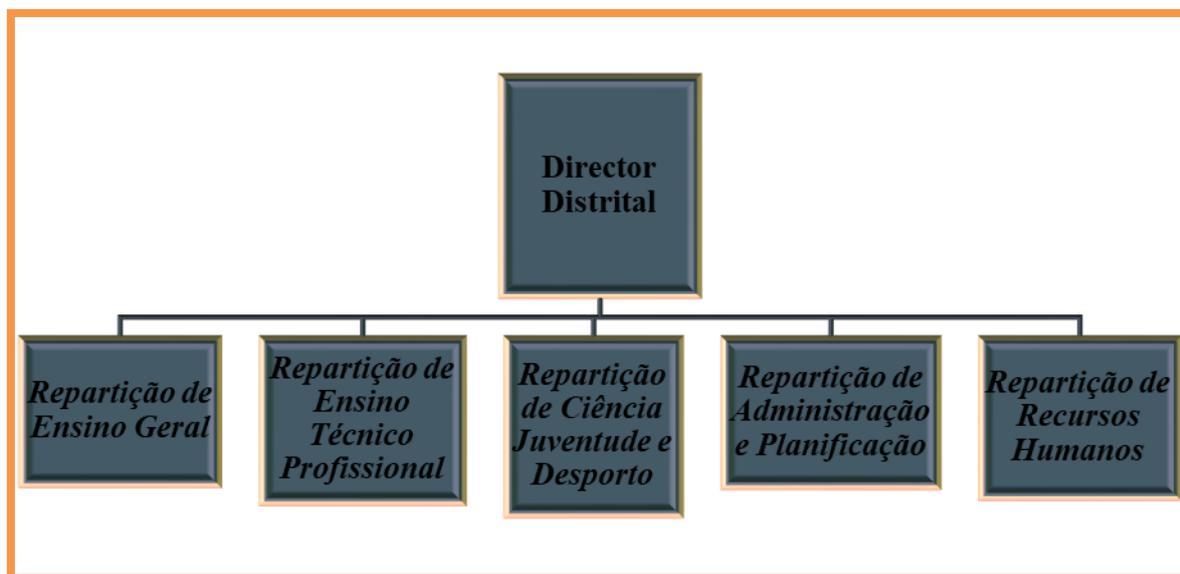
- Cumprir com zelo os planos e programas do Serviço;
- Executar tarefas, alcançando e obedecendo rigorosamente os prazos estabelecidos internamente;
- Respeitar integralmente o regulamento cumprindo o horário nele estipulado;
- Desempenhar com zelo e dedicação os cargos pelos quais tenha sido designado no âmbito das suas funções de acordo com o preconizado no EGFAE;
- Cumprir as leis, regulamentos, despachos e instruções hierarquicamente superiores.

5.2.2. Estrutura Orgânica do SDEJTC

Para facilitar a sua organização e funcionamento, o SDEJTC é composto por cinco repartições. A instituição é dirigida por um Director Distrital que responde pelas áreas de Educação, Juventude e Tecnologia e cada repartição por um chefe. De acordo com o seu regulamento interno (art. 8), o SDEJT de Chókwè possui um colectivo de Direcção, que é um órgão de consulta do Director com a seguinte composição:

1. O Director do SDEJT.
2. Os chefes das Repartições de :
 - a) Repartição de Educação Geral (REG);
 - b) Repartição de Ensino Técnico Profissional e Tecnologia (RETPT);
 - c) Repartição de Cultura, Juventude e Desporto (RCJD);
 - d) Repartição de Administração e Planificação (RAP) e,
 - e) Repartição de Recursos Humanos (RRH)

Figura 1: Estrutura orgânica do SDEJTC



Fonte: SDEJTC (2022)

A tabela abaixo apresenta a evolução da rede escolar ao nível do Distrito de Chókwè durante o período em estudo, onde constatou-se o seguinte:

Tabela 4: A rede escolar no Distrito de Chókwè

Nível de Ensino	Ano Lectivo		
	2019	2020	2021
EP1	88	88	88
EP2	51	54	54
ESG 1	7	9	11
ESG 2	4	5	6
ETP - Público	2	2	2
ETP, Privado	2	2	2
Total	154	160	163

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de SDEJTC (2022)

Durante o período em análise verificou-se uma maior expansão da rede escolar em todos os subsistemas de ensino a nível do Distrito de Chókwè. No ano de 2019 o Distrito dispôs de 155 escolas. Em 2020 registou-se uma evolução quantitativa em 6 escolas totalizando 160 escolas. Já em 2021 o Distrito contabilizou 163 escolas, com uma subida gradual de 3 escolas, relativamente ao ano de 2020.

A tabela a seguir mostra a evolução numérica dos alunos durante o período em estudo, tendo como referência os níveis do ensino e distribuição de género. Dos dados apurados constatou-se o seguinte:

Tabela 5: Evolução numérica dos alunos ao nível do Distrito/2019-2021

Nível de Ensino	Ano Lectivo / Género								
	2019			2020			2021		
	F	M	FM	F	M	FM	F	M	FM
EP1	21,735	22,018	43,759	21,786	22,379	44,165	20,572	21,003	41,575
EPC2	6,050	5,142	11,192	6,372	5,244	11,616	7,114	6,520	13,634
ESG1	6,154	4,492	10,646	6,609	5,002	11,611	7,202	5,360	12,562
ESG2	2,052	1,399	3,461	2,192	1,447	3,639	2,159	1,228	3,387
ETP	372	400	772	423	367	790	410	338	748
Total	36,363	33,451	69,830	37,382	34,439	71,821	37,457	34,449	71,906

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de SDEJTC (2022)

Conforme evidencia a tabela 5, em 2019 o distrito possuía um total de 69,830 alunos, dos quais 36,363 do sexo feminino e 33,451 masculino. No ano 2020 o Distrito totalizou 71,821 alunos, sendo 37,382 do sexo feminino e 34439 sexo masculino. Por fim, em 2021 o Distrito contou com 71,906 alunos, onde 37,457 são do sexo feminino e 34, 449 masculino. Nota-se claramente, que no período em análise, o número dos alunos a nível do Distrito de Chókwè mostrou tendência de elevação em todos subsistemas do ensino, onde.

A tabela a baixo, evidência evolução do pessoal docente ao nível dos SDEJTC, de 2019 a 2021. Dos dados obtidos apurou-se o seguinte:

Tabela 6: Pessoal Docente e sua evolução durante o período em estudo (2019-2021)

Nível de Ensino	Ano Lectivo / Género								
	2019			2020			2021		
	F	M	FM	F	M	FM	F	M	FM
EP1	455	238	698	456	259	715	509	277	786
EPCs	79	149	228	83	139	222	74	152	226
ESG 1/2	57	156	213	60	155	215	67	153	220
ETP (ADPP-EFP)	5	24	29	5	24	29	5	24	29
Total	596	567	1168	604	577	1181	655	606	1261

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de SDEJTC (2022)

Com base nos dados da tabela 6, no ano de 2019 o Distrito possuía cerca de 1168 professores, dos quais 596 do sexo feminino e 567 masculino. Em 2020 contou com 1181 professores, sendo 604 femininos e 577 masculino. Em 2021 contabilizou cerca de 1261 professores, dos quais 655 do sexo feminino e 605 masculino. Os dados demonstram que durante o período abrangido pelo estudo houve uma evolução quantitativa no quadro de pessoal docente nos SDEJTC, condicionada pela ampliação da rede escolar a nível do Distrito.

A tabela abaixo, ilustra a distribuição da idade dos docentes nos SDEJT de Chókwè, dos dados apurados constatou-se o seguinte:

Tabela 7: Idade dos professores ao nível do Distrito

Classe em idade	Frequência	Porcentagem
18-27	359	28%
28-37	365	29,3%
38-47	289	23%
48-57	178	14,1%
58-65	70	5,6%
Total	1261	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de SDEJTC (2022)

De acordo com os dados patentes na tabela 7, a maioria absoluta dos professores no SDEJTC têm idade expressivamente situada entre o intervalo dos 18 a 27 anos de idade (28%), 28-37 anos (29,3%) e 38 a 47 anos (23%). Em menor número possui uma idade que vai dos 48 a 57 anos (14,1%) e de 58 a 65 anos (5,6%). Estes dados evidenciam-nos que os docentes dos SDEJTC possuem na sua maior uma idade da faixa juvenil, tendo sido verificado que há um número relativamente menor de docentes com idade de aposentação.

A tabela a seguir ilustra a distribuição do género dos professores nos SDEJTC, dos dados obtidos constatou-se o seguinte:

Tabela 8: Género dos Docentes nos SDEJTC

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	609	48,2%
Femenino	655	51,8%
Total	1264	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de SDEJTC (2022)

A notoriedade dos professores quanto ao género é do sexo feminino, com um número total de 655 professores, correspondentes a 51,8%. Em um número relativamente menor temos professores do sexo masculino, com um total de 609 professores, o que corresponde uma percentagem de 48,2%. Numa análise comparativa, o número dos professores do sexo feminino é maior a nível de SDEJTC, sendo o motivo, o elevado número das mulheres a nível de EPI e EPCs. Estes dados tem um significado tangível para nossa pesquisa, na medida em que, dos dados obtidos dos professores aposentados (que iremos apresentar mais em diante), notou um número relativamente elevado do género feminino em relação ao masculino.

A tabela abaixo mostra a evolução numérica dos funcionários e agentes do Estado dos SDEJTC. Dos dados obtidos apurou-se o seguinte:

Tabela 9: Quadro do Pessoal dos SDEJTC e sua evolução durante o período em estudo

Género/ Designação	Número total dos Funcionários e agentes				Nível Académico dos funcionários e Agentes																Total	Ano								
					Dout.				Mestr.				Linc. e Bachereis				Médios						Básicos				Elementar			
	Func.		Agentes		Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes	Func.	Agentes						
Genéro	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				
SDEJTC	722	856	3	3	X	X	X	X	1	0	0	0	269	90	0	1	481	371	0	1	180	170	2	2	7	9	0	0	1584	2019
	893	731	3	1	X	X	X	X	4	1	1	0	264	95	1	0	437	469	1	0	182	152	2	1	6	14	0	0	1.628	2020
	838	863	2	0	X	X	X	X	3	1	1	0	341	203	0	0	411	531	0	0	75	108	1	0	0	8	0	0	1.703	2021

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Relatório sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2021)

Os dados da tabela 9 mostram que, o sector da educação a nível do Distrito registou no ano de 2019 cerca de 1.584 funcionários docentes e não docentes, em 2020 contabilizou

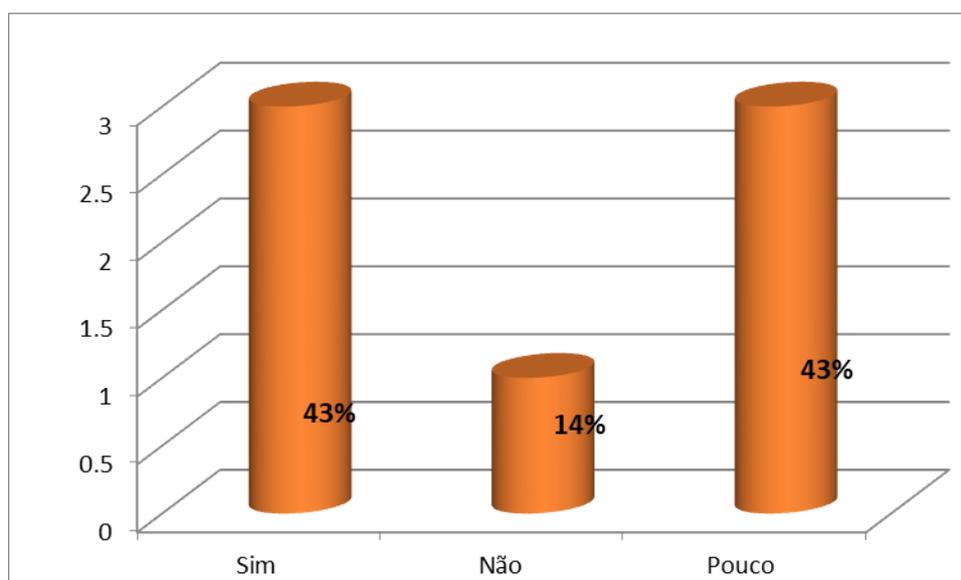
próximo de 1. 628, e em 2021 possuiu cerca de 1.703 funcionários. Conforme nos mostra os dados, durante o período abrangido pelo estudo houve uma evolução quantitativa no quadro do pessoal do SDEJTC.

5.3 Análise e interpretação de dados dos inqueridos/entrevistados (professores aposentados)

Nesta fase apresenta-se a compilação, análise e interpretação de dados dos entrevistados. o questionário começa com análise e interpretação de dados das entrevistas feitas aos gestores dos recursos humanos no que concerne a modernização administrativa no contexto da nova gestão pública. Em seguida, está a análise e discussão de dados fornecidos pelos professores.

O gráfico a baixo mostra-nos a opinião dos gestores dos recursos humanos ao nível de SDEJTC, no que si refere ao conhecimento em matéria ligada a modernização administrativas num contexto da nova gestão pública. Dos dados obtidos constatamos o seguinte:

Gráfico 1: Opinião dos gestores dos Recursos Humanos dos SDEJTC, em matéria inerente a modernização administrativa/nova gestão pública.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas aos gestores de RHs nos SDEJTC

Nas opiniões dos gestores dos recursos humanos, no que si refere a matéria ligada a modernização administrativa, num contexto da nova gestão pública. o gráfico a cima mostra que, dos 7 gestores entrevistados, 3 gestores (43%) responderam que detinham

conhecimento em matéria ligada modernização administrativa, em igual número respondeu que tinham pouco conhecimento e numa minoria de 1 (14%), respondeu que não tinha conhecimento. Como pode si ver na entrevista abaixo:

*"Tenho pouco conhecimento sobre modernização administrativa/nova gestão pública, mas recordo mi que em 2016, alguns colegas foram participar numa capacitação em Xai-Xai, sobre esse assunto ."*²

*"Tenho conhecimento a cerca dos fundamentos da nova gestão pública, mas, acho que são pouco aplicados na nossa gestão, acredito que a aplicação destes fundamentos seriam fundamental na eficiência e na qualidade da gestão dos nossos processos. "*³

O Governo moçambicano tem vindo a implementar várias medidas no contexto da reforma do sector público, com objectivos de melhorar o funcionamento da Administração Pública em nome da eficiência. O conhecimento profundo dos gestores dos recursos humanos ao nível de SDEJTC, em matéria ligada a modernização administrativa num contexto da nova gestão pública, pode influenciar positivamente na qualidade da gestão dos processos, em particular no processo de aposentação, porém, os dados da nossa entrevista mostram que, há défice de conhecimento nesta matéria, o que de alguma forma impacta na implementação de procedimentos de aposentação .

² Técnico de SDEJTC, entrevista na Cidade de Chókwè ,13.06.2022

³ Técnico de SDEJTC, entrevistado na Cidade de Chókwè, 10.06.2022

A tabela a baixo mostra a distribuição do local do trabalho de professores aposentados, que fizeram parte do estudo.

Tabela 10: Local do trabalho dos professores aposentados/inquiridos

Local de trabalho dos professores Aposentados	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Acumulativa
EPC 1º Bairro C.Chókwè	3	13,0	13,0	13,0
EPC 2º Bairro C.Chókwè	2	8,7	8,7	21,7
EPC 2º Bairro Hókwè	2	8,7	8,7	30,4
EPC 3º Bairro C.Chókwè	1	4,3	4,3	34,8
EPC 4º Bairro Hókwè	1	4,3	4,3	39,1
EPC 5º Bairro C.Chókwè	1	4,3	4,3	43,5
EPC 7º Bairro Hókwè	1	4,3	4,3	47,8
EPC 7º Bairro Hókwè	2	8,7	8,7	56,5
EPC 7º Bairro Hókwè	1	4,3	4,3	60,9
EPC .Chiaquelane	1	4,3	4,3	65,2
Escola Agrária Da C.Chókwè	1	4,3	4,3	69,6
Escola Secundária de Chilembene	1	4,3	4,3	73,9
Escola Secundária da C. Chókwè	3	13,0	13,0	87,0
Escola Secundária de Ngungunhane	1	4,3	4,3	91,3
Escola Secundária de Hókwè	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do inquérito, Processado no SPSS (2022)

Tal como documentam os dados acima expostos, o inquérito foi feito com um número de 23 professores aposentados, em diferentes locais do sector da educação do Distrito. Neste quadro, a Cidade de Chókwè e o posto administrativo de Hókwè são os locais que tiveram um número elevado dos professores em situação de aposentação, com uma percentagem de 48% e 43% respectivamente.

5.3.1. Ano do início das funções vs. Ano de Aposentação

Os dados da nossa pesquisa, mostram que, existe uma enorme disparidade entre o ano de início de funções e o ano de aposentação dos professores, ou seja, os SDEJTC não obedece os critérios normais do comprimento dos prazos previsto na tramitação dos documentos para o efeito de aposentação, este facto é evidenciado na tabela abaixo, onde foi descrita da seguinte forma:

Tabela 11 : Ano do início das funções vs Ano de aposentação

Designação	Ano de Nascimento do professor	Idade	Género	Ano do início das funções	Ano do limite do tempo de serviço	Ano de tramitação da reforma/aposentação	Perspectivas da duração do processo	Duração do processo	Ano de Reforma/aposentação
A1	1964	58	Femenino	1985	2020	2020	1-3 meses	12 meses	2021
A2	1964	58	Femenino	1984	2019	2019	1-2 meses	16 meses	2021
A3	1963	59	Femenino	1984	2019	2019	1-5 meses	12 meses	2020
A4	1965	57	Femenino	1984	2019	2019	1-3 meses	15 meses	2021
A5	1964	58	Femenino	1984	2019	2019	1-4 meses	14 meses	2021
A6	1963	59	Femenino	1984	2019	2019	1-6 meses	9 meses	2019
A7	1963	59	Femenino	1985	2020	2020	1-2 meses	12 meses	2021
A8	1964	58	Femenino	1986	2021	2021	1-4 meses	8 meses	2021
A9	1964	58	Femenino	1984	2019	2019	1-3 meses	15 meses	2021
A10	1962	60	Femenino	1984	2019	2019	1-3 meses	9 meses	2019
A11	1963	59	Femenino	1986	2021	2021	1-3 meses	10 meses	2021
A12	1963	59	Femenino	1985	2020	2020	1-6 meses	12 meses	2021
A13	1965	57	Femenino	1984	2019	2019	1-3 meses	13 meses	2020
A14	1965	57	Femenino	1984	2019	2019	1-5 meses	15 meses	2020
A15	1962	60	Masculino	1984	2019	2019	1-4 meses	14 meses	2021
A16	1963	59	Masculino	1984	2019	2019	1-3 meses	10 meses	2019
A17	1964	58	Masculino	1986	2021	2021	1-3 meses	9 meses	2021
A18	1963	59	Masculino	1985	2020	2020	1-3 meses	9 meses	2020
A19	1965	57	Masculino	1985	2020	2020	1-4 meses	12 meses	2021
A20	1963	59	Masculino	1986	2021	2021	1-3 meses	8 meses	2021
A21	1962	60	Masculino	1985	2020	2020	1-3 meses	13 meses	2021
A22	1962	60	Femenino	1985	2020	2020	1-5 meses	14meses	2021
A23	1962	60	Masculino	1985	2020	2020	1-4 meses	12meses	2020

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário dos docentes, (2022).

5.3.1.1 Determinação do tempo do serviço, após o cumprimento do limite do tempo de serviço

Para determinar o tempo de serviço que os professores exerceram após cumprimento do tempo de serviço, usou-se a seguinte fórmula:

$$T.S.C.L = A.S + T.D.P$$

Ex.: T.S.C.L = 35 anos + 12 meses (1 ano) **onde:**

$$T.S.C.L = 36 \text{ anos}$$

$$A.S = A.I.F - A.L.T.S$$

Ex. A.S = 1985 - 2020

$$A.S = 35$$

$$TDP = T.E.D.P + T.D.P$$

Ex. T.D.P = 3 meses + 9 meses

$$T.D.P = 12 \text{ meses}$$

Legenda:

T.S.C.L	Tempo de Serviço após o Cumprimento do Limite
A.S	Anos de service
T.D.P	Tempo da Duração de Processo
A.I.F	Ano do Início das Funções
A.L.T.S	Ano do Limite do Tempo de Serviço
T.E.D.P	Tempo Esperado da Duração do Processo

Conforme evidenciam os cálculos a cima, os professores aposentados no SDEJTC (2019/2021) exerceram as suas funções num período relativamente longo, após o cumprimento do tempo de serviço.

Tabela 12: Ano do ingresso dos professores aposentados no SDEJTC (2019/2021)

Ano do Ingresso	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1984	11	48	48	48
1985	8	35	35	83
1986	4	17	17	100
Total	23	100,0	100,0	

Fonte: Questionário dos docentes processados no SPSS (2022).

Olhando na tabela acima, está claro que a maior parte dos professores aposentados no período em análise, ingressaram no sector da educação, entre os anos 1984 e 1985, com uma percentagens correspondente a 48% e 35% respectivamente. Menor número teve seu ingresso no sector da educação em 1986 com uma percentagem correspondente a 17%. Estes dados evidenciam que os professores cumpriram integralmente o limite do

tempo de serviço estipulado pela lei, daí que o processo de aposentação destes, merece a devida atenção dos órgãos que superintende o processo.

A tabela abaixo mostra a distribuição da idade dos professores aposentados ao nível dos SDEJTC. Dos dados fornecidos auferimos o seguinte:

Tabela 13: Idade dos professores aposentados

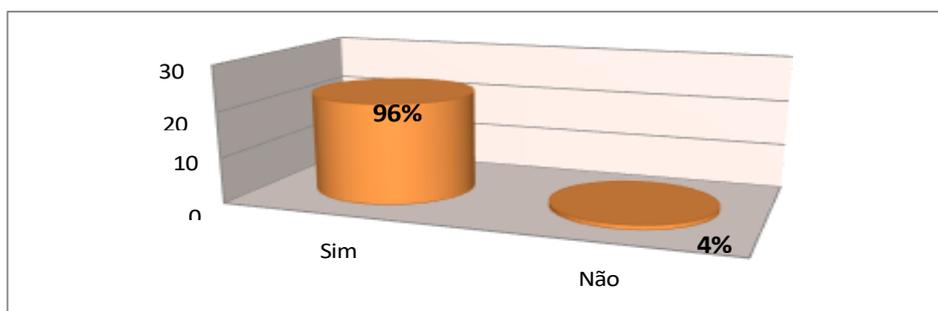
Classe em idade	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
57-58	10	43	43	43
59-60	13	57	57	100
Total	23	100	100	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do inquérito, Processado no SPSS (2022)

À luz da tabela 13, a idade dos docentes aposentados, no período em estudo, situa-se entre 57 a 58 anos de idade correspondente a 43%, e 59-60 anos de idade que corresponde a 57%. Estes dados indicam que os nossos entrevistados, apresentam uma idade que se aproxima à fase idosa (60 anos), o que significa que a eficiência administrativa do processo de aposentação é de extrema importância.

O gráfico abaixo mostra, a opinião dos nossos entrevistados sobre o desejo destes, em continuidade no exercício das funções ou aposentar após o cumprimento do limite do tempo do serviço. Das informações fornecidas constatamos o seguinte:

Gráfico 2: Aposentação vs. Continuidade



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário dos professores, processados no SPSS (2022).

De acordo com os dados do gráfico 2, o maior número dos professores inquiridos, cuja cifra é de 96%, têm preferência em aposentar, e os remanescentes 4% na continuidade do exercício das funções. Vejamos os seguintes depoimentos:

“ Olha. O trabalho como professor, aqui no Chókwè, é repleto de muitos desafios: longas jornadas de trabalho, elevado número de alunos nas salas, elevado número de salas para poucos professores, isto acaba ser desgastante, por isso a aposentação, era prioridade para mim”⁴

“ Após o limite do tempo de serviço, preferi "lutar" com minha aposentação, as condições em que o professor trabalha, deixa essa profissão muito exaustiva, a aposentação foi a melhor opção do que continuar a trabalhar; queria descansar ”⁵

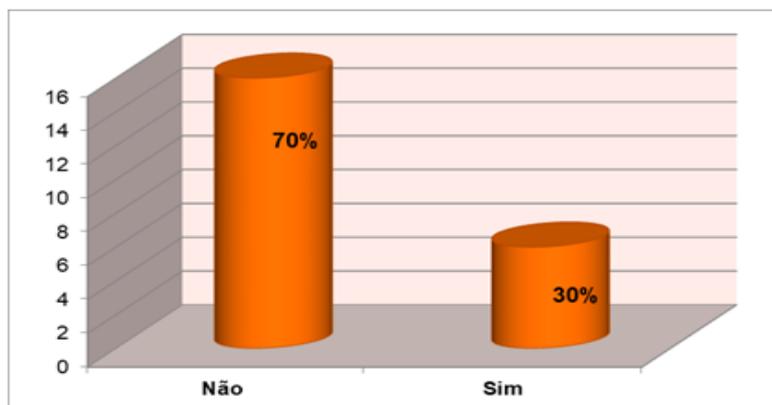
Olhando nos depoimentos a cima, a aposentação é vista como uma fase importante por professores, daí que, os processos administrativos, para o efeito, merecem a devida atenção dos recursos humanos dos SDEJTC.

⁴ Entrevista com Professora. A.Vembane, Posto Administrativo de Chiaquelane, 14.06.2022

⁵ Entrevista com Professora. J.Boa, Posto Administrativo de Chiaquelane, 16.06.2022

O gráfico abaixo ilustra, a opinião dos nossos entrevistados a cerca de consideração do limite do tempo do serviço (35 anos) para aposentação, por parte dos recursos humanos. Neste caso, constatou-se o seguinte:

Gráfico 3: Consideração do limite do tempo de serviço pelos recursos humanos



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário dos docentes, processados no SPSS (2022).

O gráfico 3 demonstra que o maior número dos nossos inquiridos, com uma percentagem de 70 % respondeu que o limite do tempo de serviço dos 35 anos não é respeitado pelos recursos humanos, e 30% destes respondeu que os RHs respeitam o limite do tempo de serviço. Sobre este facto os nossos entrevistados sustentaram que :

“Os RHs não honram com limite do tempo de serviço, isto porque a segmentação do processo de aposentação é caracterizado por muitas “voltas”; há falta de clareza dos documentos exigidos por parte dos RHs ao nível do Distrito, e isto faz com que o processo demore; fui obrigada a viajar para Direcção Provincial procurar explicação sobre meu processo porque o Distrito não clarificava o andamento do meu expediente.”⁶

“Para mim, o limite do tempo de serviço não foi honrado, porque completados os meus 35 anos de serviço recomendados pela lei, permaneci no trabalho acima de um ano à espera da minha aposentação, e sempre que mi dirigia aos RHs, procurar informação sobre o meu

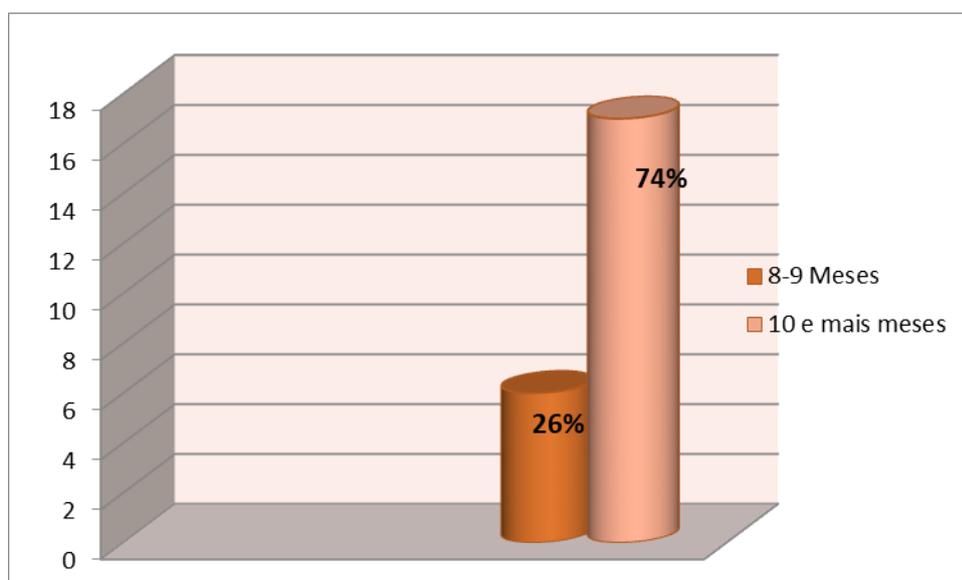
⁶ Entrevista com Professora. I. Fumo, Posto Administrativo de Hókwe, 13.06.2022

*processo, informavam-me que devia esperar o processo de substituição de professores para ocupação da minha vaga.*⁷

Os depoimentos das entrevistas, acima expostos, mostram-nos que o processo de aposentação nos SDEJTC é vagaroso, isto porque o limite do tempo de serviço não é honrado pelos recursos humanos, este facto justifica ineficiência administrativa do processo.

O gráfico a baixo, dá um parecer sobre a opinião dos professores aposentados no que toca, ao período que estes continuaram a exercer as suas funções após o cumprimento do limite do tempo de serviço. Dos dados obtidos constatamos o seguinte:

Gráfico 4: Tempo do exercício das funções após o cumprimento de 35 anos de serviço (limite do tempo de serviço)



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no questionário dos docentes, processados no SPSS (2022).

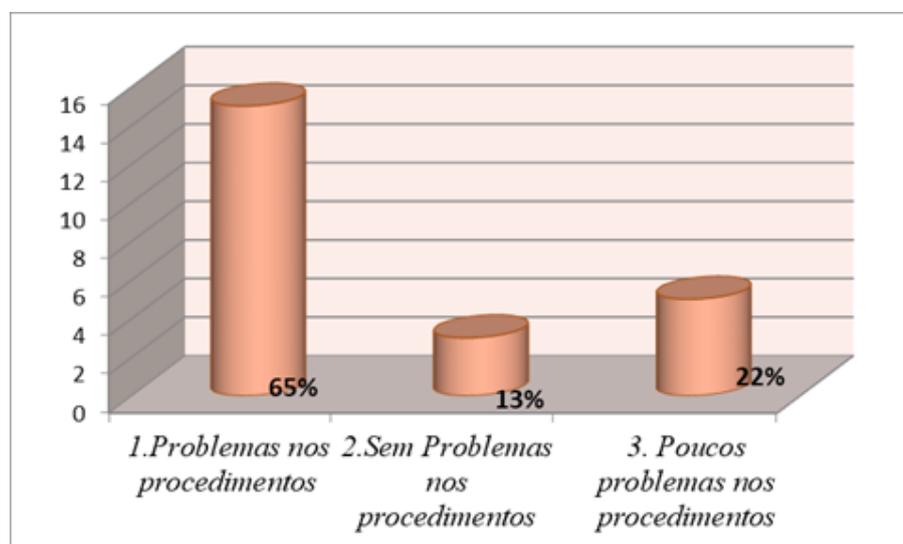
No que tange ao exercício das funções após o cumprimento dos 35 anos do serviço (o limite do tempo), os dados do gráfico acima apontam que a maior parte dos inquiridos cerca de 74% exerceu as suas funções num período acima de 10 meses. A minoria remanescente, correspondente a 26 %, continuou a exercer as suas funções num período de 8 a 9 meses. Em função dessas cifras, pode-se afirmar que os professores aposentados

⁷ Entrevista com a professora J. Simão, Cidade de Chókwè, 12.06.2022

no SDEJTC continuaram a exercer as suas funções num período consideravelmente longo. Na opinião dos entrevistados, o exercício das suas funções após o cumprimento de anos de serviço cria de certa forma um profundo descontentamento e frustração, porque a aposentação é vista como um momento significativo e importante após a carreira de docência.

O gráfico abaixo, tenta aferir a opinião dos entrevistados, si de facto existem problemas administrativos de procedimentos no processo de aposentação nos SDEJTC. Com base nos dados constatou-se o seguinte:

Gráfico 5: Problemas administrativos nos procedimentos de aposentação no SDEJTC



Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário dos docentes, processados no SPSS (2022).

Sobre os problemas de procedimentos nos actos administrativos do processo de aposentação a nível de SDEJTC, os dados do gráfico a cima, evidência que: 15 professores inquiridos correspondente a 65% sustentaram que encararam problemas de procedimentos na aposentação; 5 destes numa percentagem de 22% responderam que enfrentaram poucos problemas de procedimentos na aposentação e em menor escala de 3 professores (13%) afirmaram que não tiveram problemas de procedimentos. Vejamos os seguintes depoimentos:

“ O processo de aposentação é caracterizado por muita ineficiência, os técnicos dos RHs ao nível do Distrito mostraram certas dificuldades no esclarecimento sobre os documentos exigidos no processo, tratar aposentação é um verdadeiro desafios”⁸.

“Verifiquei uma série de problemas administrativos neste processo, como a e défice de coordenação entre os SDEJTC e a Direcção provincial, principalmente nos documentos exigidos, aliás o outro problema que enfrentei foi a falta de comunicação sobre andamento do processo, isto exige estar sempre a visitar os recursos humanos para ver em que pé está o processo”⁹

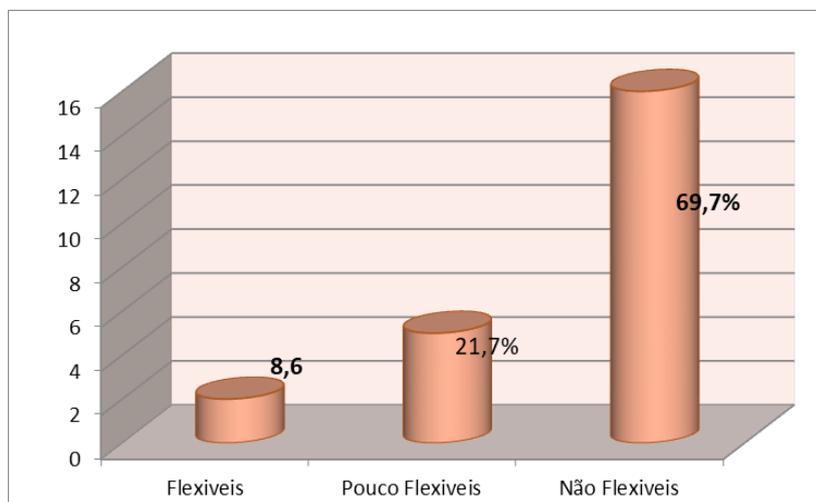
Como pode si notar, nos depoimentos acima, o processo de aposentação dos professores nos SDEJTC, sugere certas complexidades, na medida em que os requerentes deste processo, deparam-se com vários problemas administrativos, que “atropelam”, a eficiência administrativa.

⁸ Entrevista com Professora. M. Lurdes, Posto Administrativo de Chiaquelane, 14.06.2022

⁹ Entrevista com Professora. G.Macaringue, Posto Administrativo de Hókwe, 13.06.2022

O gráfico a baixo, ilustra a opinião dos professores aposentados sobre as flexibilidades dos processos administrativo da aposentação, nesta senda, a opinião dos nossos interlocutores foi a seguinte:

Gráfico 6: Flexibilidade administrativa no processo de aposentação



Fonte: Questionário dos docentes processados no SPSS (2022).

No que se refere a flexibilidade administrativa no processo da aposentação no SDEJTC, o gráfico 6 mostra-nos, que o maior número dos inquiridos, respondeu que os processos administrativos não são flexíveis com uma percentagem correspondente a 69,7%, destes 21% respondeu que os processos são poucos flexíveis, e em menor número numa percentagem de 8,6% respondeu que os processos são flexíveis. Vejamos os seguintes depoimentos:

“ Percebi que os recursos humanos enfrentam certas dificuldades na interpretação dos documentos exigidos, e esta falha, acabam gerando morosidade nos trâmites¹⁰

“Olha, é preciso ser paciente para tratar a aposentação. Os processos são vagarosos aliados a um pouco de desorganização, no meu caso foi necessário submeter o requerimento duas vezes, isto porque, o primeiros já não eram localizado nos recursos humanos ”¹¹

¹⁰ Entrevista com Professora. A.Mucavel, Posto Administrativo de Hókwe, 14.06.2022

¹¹ Entrevista com Professora. A.Vembane, Posto Administrativo de Chiaquelane, 14.06.2022

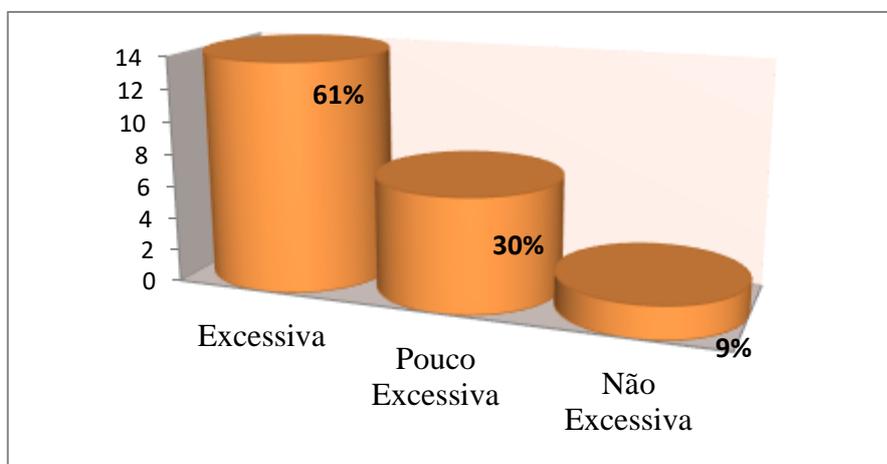
Olhando nos dados e depoimentos dos entrevistados, nota-se que, a flexibilidade dos processos administrativos, está aquém, dos níveis desejados no processo de aposentação nos SDEJTC, o que de alguma forma enfraquece os princípios de NGP, que tem como uma das bases fundamental a eficiência da administração pública na gestão de processos.

5.3.2. Principais factores que influenciam a implementação das dinâmicas da aposentação no SDEJT de Chókwè

Nesta parte do trabalho, faz-se análise e discussão dos principais factores que na opinião dos entrevistados, influenciam as dinâmicas do processo de aposentação no SDEJT de Chókwè. Dentre vários factores, salientamos os seguintes: procedimentos burocráticos, as tecnologias de informação e comunicação, e a coordenação intersectorial.

O gráfico que se segue, mostra-nos a opinião dos nossos entrevistados, no que se refere a execução dos procedimentos burocráticas no processo de aposentação dos professores no SDEJTC. Onde, constatou-se o seguinte:

Gráfico 7: Procedimentos Burocráticos no processo de aposentação dos professores no SDEJTC



Fonte: Questionário dos docentes, processados no SPSS (2022).

Com base nos dados do gráfico acima, 61% dos professores aposentados, vê os procedimentos burocráticos como excessivos. Para 30% destes, os procedimentos burocráticos são pouco excessivos, visão contrariada pelos restantes 9%, que considera os procedimentos burocráticos não excessivos. Vejamos um dos depoimento na entrevista que se segue:

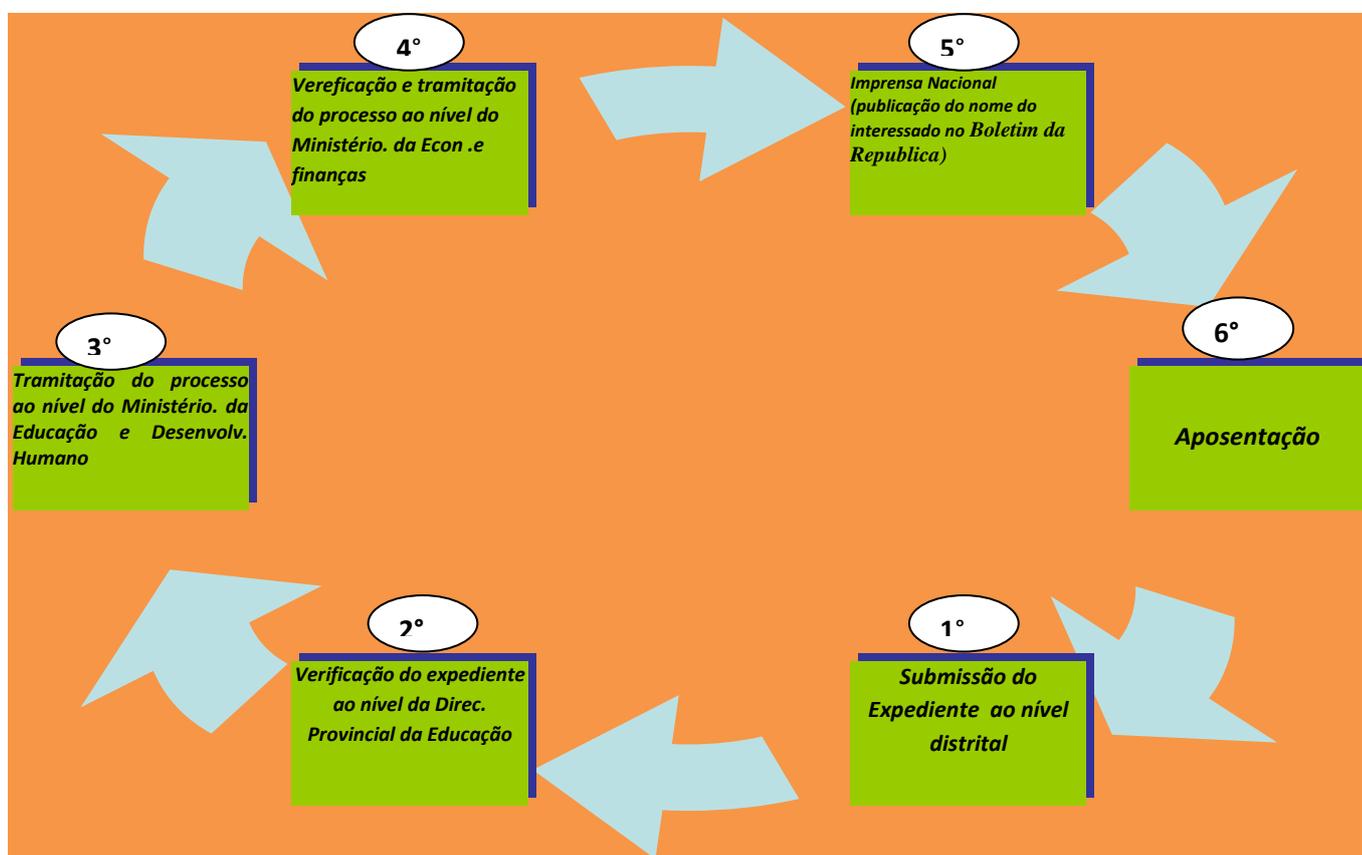
“ Os procedimentos burocráticos são excessivos no processo de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè, isto porque, os processos giram em torno de diversos departamentos, começando dos recursos humanos dos SDEJTC, Direcção Provincial da Educação, Ministério da educação e desenvolvimento humano, Ministério da economia e finanças, imprensa Nacional, e bancos”.¹²

A burocracia nasce com pressuposto de criar regras e procedimentos que tornam a gestão mais eficiente e segura. No processo de aposentação dos professores existem procedimentos e regulamentos que visão garantir que a tomada de decisão não aconteça de forma impensada e arbitrária. No entanto, com base nos dados das nossas entrevistas, constatou-se que, os procedimentos burocráticos são excessivos, soprando certa morosidade do processo, e por conseguinte, a desvalorização de um dos princípios da nova gestão pública, que prevê, o aumento da eficiência no sistema burocrático.

¹² Entrevista com Professora. A. Luis, Cidade de Chókwè, 17.06.2022

A figura que se segue mostra ciclo dos procedimentos burocráticos que os trâmites administrativos obedecem no processo de aposentação dos professores.

Figura 2: Procedimentos do processo de aposentação



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas aos professores aposentados (2022)

Conforme evidência o esquema acima, o processo de aposentação começa com a submissão do expediente a nível Distrital com todos documentos exigidos, nomeadamente: Declaração de efectividade feita pela primeira escola em que professor exerceu as funções, requerimento dirigido ao dirigente máximo do sector da educação, documento de identificação pessoal, Nuit, declaração de efectividade produzida pela última escola em que o professor exerceu as funções, e número da conta bancária. Asseverava um dos entrevistados:

“Os documentos exigidos ao nível Distrital são bastantes, isto acaba criando um excesso da burocracia. Podia-se por exemplo, suprimir-se a declaração de efectividade feita pela primeira escola, é muito complicado ter - a, isto porque, houve muitas transformações no sector da educação ao longo dos anos e algumas escolas já não existem e outras foram anexadas a outros níveis do ensino, Não faz sentido exigência desta declaração porque o funcionário já si encontra registado na base de dados na Direcção Provincial e do Ministério.”¹³

Como pode si notar, no depoimento acima, nos procedimentos administrativos de aposentação SDEJTC, são exigidos documentos complicados para o seu acesso, por conta disso, os processos tornam-se menos eficientes, dando fraqueza a modernização administrativa num contexto da nova gestão pública.

Em segundo plano o processo é verificado a nível da Direcção Provincial da Educação, cabendo como papel analisar o processo, contactar os interessados para efeitos de prova de vida, ou devolver o processo para o Distrito em caso de algumas anomalias. Segundo um dos entrevistados:

“O principal constrangimento ao nível da Direcção provincial é a convocação dos professores para efeitos de prova de vida, este podia ser dispensável, visto que, os professores fazem-na regularmente ao nível do distrito antes de ultimo despacho da aposentação”¹⁴

De seguida, o processo passa para o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, instância que verifica o processo, e que no caso de necessidade de se operar algumas alterações, devolve-o á Direcção provincial para o devido efeito. Cumprido isso, o processo é encaminhado para o Ministério da Economia e Finanças, (Departamento de Previdência Social e Pensões), que por sua vez trata de questões de verificação dos processos e submete a Imprensa Nacional para efeito de publicação do nome do interessado no Boletim da República. Realizado este passo, o Ministério da Economia e Finanças tramita o processo para execução de pagamento de pensão, que pode ser feito através dos bancos comerciais ou correios de Moçambique.

¹³ Entrevista com Professora. C.Chabira, Cidade de Chókwe, 17.06.2022

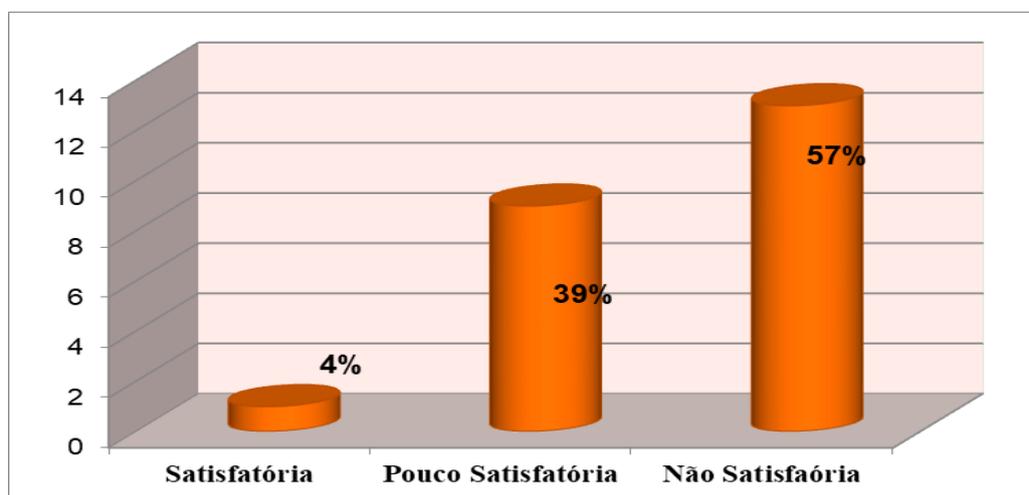
¹⁴ Entrevista com Professor. J. Mabunda, Posto Administrativo de Hókwe, 14.06.2022

Na opinião dos entrevistados o principal constrangimento burocrático ao nível do Ministério da Economia e Finanças, é que:

"O Ministério das finanças exige o número da conta bancária do Banco Millennium Bim para efeitos de pagamento de pensão, para quem não tiver, é obrigado a receber sua pensão nos correios, esta exigência não faz sentido porque cada funcionário tem preferência do seu Banco".¹⁵

O gráfico que se segue, ilustra os resultados da entrevista, no que concerne ao uso de tecnologia de informação e comunicação nos trâmites do processo de aposentação no SDEJTC. Das informações obtidas constatamos o seguinte:

Gráfico 8: Uso de Tecnologia de informação e comunicação nos trâmites do processo de aposentação no SDEJTC



Fonte: Questionário dos docentes processados no SPSS (2022).

O gráfico a cima aponta que, a opinião dominante dos professores aposentados é de que o uso de tecnologias de informações e comunicação, está a quem dos níveis desejado na dinamização do processo de aposentação, com efeito, 57% destes entendem que o uso das TICs na dinamização dos processos não é satisfatório. No entanto, 39 % dos mesmos, acham que o uso das TICs na dinamização do processo de aposentação é pouco satisfatório, uma afirmação também contrastada por uma minoria de 4%, onde respondeu que o uso de TICs é satisfatório na dinamização do processo de aposentação.

¹⁵ Entrevista com Professora. R. Madava, Cidade de Chókwe, 14.06.2022

Na opinião de alguns professores aposentados, as TICs influenciam na dinâmica dos processos de aposentação, porque o uso sério destas encurtaria o tempo de espera da aposentadoria, e reduziria as deslocações feitas para diversos departamentos ligados a processo.

Afirmava um dos nossos entrevistados:

" As TICs não são devidamente usadas neste processo, fui obrigados frequentemente a viajar para Xai-Xai na Direcção provincial da Educação, para ter esclarecimento de certos documentos, pois com o uso correcto de tecnologia de informação haveria uma boa coordenação entre a Direcção Distrital e Provincial e isto reduziria o tempo de espera do processo."¹⁶

"A informatização não é visível neste processo, tive que procurar a primeira escola onde trabalhei em 86, para poder ter acesso a minha declaração da contagem do tempo para começar a tratar minha aposentação , com uma criação de base de dados informatizado, não teria essas voltas"¹⁷

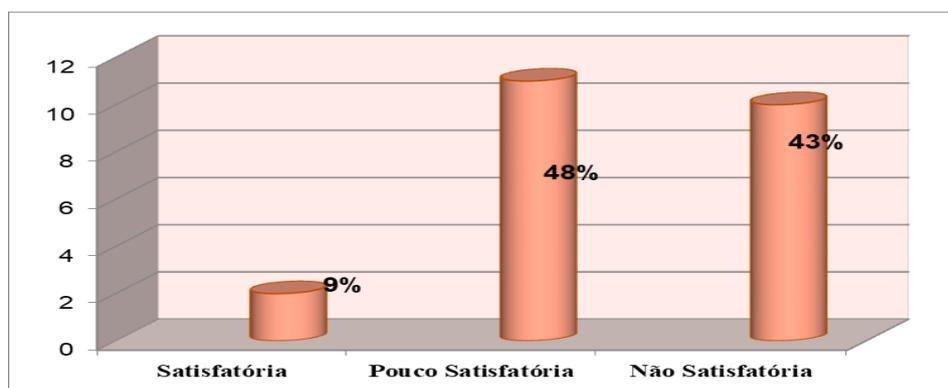
Em um dos princípios da Nova Gestão Pública, as organizações deve acompanhar a rápida evolução das TICs, as tecnologias de informação e comunicação permitem que as acções estratégicas de departamentos públicos sejam mais efectivas e eficientes. Neste sentido, podem ajudar no processo de aposentação através de colecta, interpretação, e armazenamento de dados dos professores. Porém, como pode-se notar, dados da nossa entrevista evidenciam que, as TICs não são devidamente usadas no processo de aposentação, visto que, no âmbito dos trâmites os professores deparam-se com certas dificuldades ligadas a fraca informatização na organização de dados de certos documentos exigidos.

¹⁶ Entrevista com Professora. A. Mula, Cidade de Chókwe, 15.06.2022

¹⁷ A. Américo, entrevista na Cidade de Chókwe, 15.06.2022

Tendo em conta que, o processo de aposentação implica interação entre diversos departamentos do sector publico. O gráfico abaixo mostra a opinião dos nossos entrevistados, sobre a coordenação intersectorial no processo de aposentação. Com base nos dados obtidos constatou-se o seguinte:

Gráfico 9: Coordenação intersectorial



Fonte: Questionário dos docentes processados no SPSS (2022).

Os dados do gráfico 8, ilustram a opinião dos professores aposentados sobre a coordenação de diferentes departamentos responsáveis pelo processo de aposentação, assim sendo, 48% dos professores aposentados, entendem que a coordenação intersectorial é pouco satisfatória, no entanto 43% dos mesmos sustentaram que a coordenação intersectorial não é satisfatória e uma minoria de 9% respondeu que a coordenação é satisfatória. Asseverava um dos nossos entrevistados:

“No processo de aposentação nota-se certas fragilidades na coordenação entre RHs dos SDEJTC e a RHs da Direcção Provincial, Por exemplo ao nível distrital, obrigam-nos a tratar declaração de efectividade feita pela 1ª escola onde iniciou o exercício das funções, por sua vez a Direcção provincial não acha esse documento pertinente, na medida em que pode-se recorrer aos arquivos para confirmação¹⁸”

A coordenação de diferentes departamentos da função pública é de extrema importância na sistematização dos processos administrativos, porem, com base nos dados do nosso inquérito acima descritos verificou-se que a fragilidades da coordenação aventa certas sofisticções dos trâmites no processo de aposentação dos professores dos SDEJTC.

¹⁸ Entrevista com Professora. M. Mulhave, Cidade de Chókwe, 16.06.2022

VI. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

Chegado a este estágio, importa recordar que o presente estudo propôs-se a compreender as dinâmicas da implementação de procedimentos de aposentação dos professores no SDEJT de Chókwè. Mais adiante, foram apresentados dados recolhidos tendo como suporte a hipótese avançada para este estudo, segundo a qual “ As dinâmicas de aposentação no SDEJT de Chókwè, podem ser condicionadas pelos procedimentos burocráticos, coordenação intersectorial e uso das TIC’s na instrução dos procedimentos administrativos.

Cruzando as variáveis apresentadas para a operacionalização da hipótese e os pressupostos apresentados pela literatura sobre os factores que influenciam o processo de no aposentação no SDEJT de Chókwè, com suporte da teoria da Nova Gestão Pública, ficou evidente que, as dinâmicas do processo de aposentação dos professores nos SDEJT de Chókwè são condicionadas por: procedimentos burocráticos, coordenação intersectorial, e o fraco uso das TICs.

Nos procedimentos burocráticos: É necessário frisar que na área dos recursos humanos, a burocracia é necessária para os procedimentos administrativos porque visa respaldar a gestão dos processos, no entanto, com base nos dados da pesquisa, constatou-se que o processo de aposentação é tramitado por um número consideravelmente transcendente de departamentos, o que de alguma forma provoca atraso dos processos, colocando em causa o princípio de eficiência da Nova Gestão Pública.

Na coordenação intersectorial: O processo de aposentação é tramitado em diferentes sectores que superentende o processo, isto é, ao nível Distrital, Provincial e Central. No entanto, os dados mostram que existe uma discordância dos departamentos em termos de certos documentos exigidos no processo, o que de alguma forma influencia a fraca eficiência do processo.

No uso de tecnologia de informação e comunicação: As TICs, têm sido apontadas actualmente como uma ferramenta preponderante na dinamização dos processos administrativos num contexto da Nova Gestão Pública, através de criação de plataformas e *softwares* que suportam os processos administrativos. No caso do processo de aposentação de professores nos SDEJT de Chókwè, os dados das nossas entrevistas

apontam que as TICs não são devidamente usadas, na medida em que ainda prelevasse fraca informatização dos dados, o que acaba retardando o processo.

Importa referir, que as conclusões aqui alcançadas consubstanciam-se à hipótese formulada na pesquisa, a qual é confirmada por todos os dados analisados, relativos à situação das dinâmicas de aposentação no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Chókwè, tema do presente trabalho

6.2. Recomendações

Assim, das fragilidades e problemas identificados pelo estudo, formula-se as seguintes recomendações práticas:

6.2.1. Para os Recursos Humanos dos SDEJT de Chókwè

- Criação de plataformas e softwares que auxiliam os registos processuais, nos trâmites de aposentação dos professores;
- Reforçar mecanismos de comunicação aos requerentes de aposentação através do uso de TICs;
- Criação de um departamento específico, responsável pelo arquivo de processos individuais dos professores;
- Contratação de especialistas da área de arquivos para evitar perdas, extravios, e deterioração dos documentos dos professores;
- Realização de palestras com vista a actualizar os professores, em relação aos requisitos administrativos necessários para aposentação;
- Melhoria da capacidade institucional, humana, técnica, para garantir uma maior robustez dos seus serviços associada ao uso das TIC's, no sentido de flexibilizar a prestação dos serviços na gestão dos recursos humanos, tornando os processos de aposentação eficientes.

6.2.2. Para o Governo de Distrito

- Capacitação dos técnicos da área de gestão de recursos humanos para uma correcta gestão do processo de aposentação dos professores, dentro do contexto da Nova Gestão Pública;

- Elaboração de relatórios de actividades feitas ao longo da semana ou do mês para a melhor vigilância e rápida intervenção em casos de desvios de procedimentos administrativo da aposentação;
- Reforçar os mecanismos de prevenção contra o desvio de procedimento, através de supervisões nas operações administrativas de aposentação;
- Criação de mecanismos administrativos intersectorial, para uniformização dos documentos exigidos no processo de aposentação;
- Capacitação de gestores dos recursos humanos em matéria de informatização, com vista a melhorar arquivos de documentos dos professores.

6.2.3. Para os Professores

- Procurar actualizar-se sobre os requisitos administrativos exigidos no processo de aposentação;
- Contactar os recursos humanos de modo a si informar a cerca dos instrumentos legais que orientam o processo de aposentação;
- Exigir sempre que possível o cumprimento de prazos dos processo administrativos de aposentação.

VII. Referências Bibliográficas

- ADAMS, G. A. & Beehr, T. A. (1998); *Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences*. Personnel Psychology, 51, 643-665.
- AHMED, Salum Mohammed. (2018); *A Review on Retirement Practices Towards Public Employees in Zanzibar and Tanzania*. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS) Volume 42.
- ANDRADE, M. Fontura. (2015); *Aposentadoria por idade e sua restituição ao trabalhador rural*. JUS.
- ATCHLEY, R. C. (1989); *A continuity theory of normal aging*. the Gerontologist. 29, 183-190.
- BALBE, R. S. (2010). *Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal*. Revista do Serviço publico, Brasília.
- BARDIN, L. (1995); *Análise de conteúdo*. 4ª ed. Coimbra, Portugal: Edições 70,
- BEEHR, T. A. (2014); *To retire or not to retire: That is not the question*. Journal of Organizational Behavior, 35 (8), 1093-1108.
- BENDASSOL, Pedro. (2018); *Representações sociais e intenção de continuar a trabalhar*. UFRGS
- BERGUE, Sandro Trescastro. (2007); *Gestão de Pessoas em organizações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Alta
- BOEHS, M. Costa, & Schmitt, J. (2013); *Razões para retorno ao trabalho na aposentadoria*. Revista Kairós
- CAMPOS, M. (2017); *Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos*. 2ª Ed. Curitiba: Juruá.
- CASTRO, Pereira, R. L. (2014). *Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública*. Revista Acta Scientiarum. Maringá. .
- CISTAC, Gilles. (2009); *O Direito Administrativo em Moçambique*. Maputo: Imprensa Universitária-UEM
- CLAD. Centro Latino Americano para o Desenvolvimento (1988); *La responsabilización (“accountability”) en la Nueva Gestión Pública*

Latinoamericana. Conselho Científico del CLAD. Venezuela (s/n). Disponible em acessado em 22/01/2007

- CODO, W. (1998); *Saude mental e trabalho: uma urgência prática*. Psicologia ciência e profissão. Brasília: DF.
- DEJOURS, C. (2004); *Subjetividade, trabalho e ação*. Produção, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34 Dez.
- DIRLEY, Cunha. (2018); *Curso de Direito Administrativo*. 16 Ed. Jspodvim.
- FEIJÓ, João. (2009). *A Gestão de Recursos Humanos em Empresas Moçambicanas num contexto de debilidade do Estado Providência*. II Conferência do IESE. Maputo: Conference Paper number 24
- FLETCHEN, W. e Byner. (1991); *Assesing the social componentes of retirement*. Psychology and going.
- FRANÇA, L. (2004); *Atitudes towards retirement*. University of Auckland, New Zeeland.
- FRANÇA, L. & Vaughan, G. (2008); *Ganhos e perdas: atitudes dos executivos, frente à aposentadoria*. *Psicol. estud.*, 13(2), 207-216.
- França, L. (2002); *Repensando a aposentadoria com qualidade: Um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades*. Centro de Referência e Documentação sobre Envelhecimento, Universidade Aberta da Terceira Idade UERJ- Rio de Janeiro.
- GETE, B. O. de L (2001); *La evolución de la gestión pública: la nueva gestión pública*. Madrid: Perarson Education.
- Gomes, Sandra Regina. (2006); *Mitos e Verdades sobre a velhice e um guia de serviços e benefícios sociais*. *Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social do Idoso e Assistência Social*. São Paulo: SMAD.
- IBRAHIM, F. (2011); *Curso de direito previdenciário*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Impetus.
- KETTL, Donald F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. 3rd Edition. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Krawulskl, I. (1998); *A formação do orientador profissional e as mudanças actuais*. *Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais*, 3(1), 77-84.

- Lima, M. (2006); *Aposentadoria: fim ou recomeço? Percepção de professores aposentados sobre a influência da aposentadoria nas suas trajetórias profissionais e nos seus estilos de vida*. Santa Catarina, Palhoça.
- MACUANE, Jaime.(2006); *Combate à Corrupção: lições da prática*. Pg. 1.
- MARCONI, Marina de Andrade. (2001); *Introdução à Metodologia científica*. 2^a ed. São Paulo: Atlas
- MAZULA, Brazão. (2011); *Educação cultura e ideologia em Moçambique*. In conferência de educação. USP.
- MIRELA, Zilli Gomes de Carvalho. (2012); *A responsabilidade civil do Estado na demora injustificada em onceder aposentadoria ao servidor público*, Florianópolis (SC)
- Oliveira, Kamile e Ana, Paula. (2014); *Os limites de critérios de eficiência na nova administração pública*. In caderno de gestão publica cidadania. São Paulo V.19
- OLIVEIRA, Kamile. (2015); *Gestao de processos em organizações públicas: analise dos processos de aposentadoria em pensão civil na UFSM*. UFSM.
- OLIVEIRA, Marcos. (2014); *Comportamento Organizacional para gestão de Pessoas*.São Paulo: Editora Saraiva
- OLIVEIRA, Paula Karlleyn Queiroz. (2021); *Determinantes da decisão de aposentadoria no serviço público*. Administração Pública e Gestão Social, vol. 13, núm. 1, Enero-Marzo, ISSN: 2175-578
- PEREIRA, Bresser Luiz Carlos. (2002). *Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto...* In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, nº 01, Janeiro / Março.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. (2001); *Do Estado patrimonial ao gerencial*. In: nº 01, Janeiro
- QUIVY, R. & Campenhoudt, L. V. (2016); *Manual de Investigação em Ciências Sociais – Trajectos*. Paris: Gradiva Publicações Ld
- ROCHA, J. A. Oliveira. (1995); *Administrative Modernization and Public Management in Portugal*. Comunicação apresentada na Conferência Anual do Grupo Europeu de Administração Pública. Roterdão
- ROESLER, V. R. (2012); *Posso me aposentar “de verdade”. E agora? Contradições e ambivalências vividas no processo de aposentadoria de*

bancários. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis.

- SANTOS, Rosete de Willamar Do. (2016); *O impacto das medidas do Governo no combate à pequena corrupção no Sector público no período 2004-2010: um olhar sobre os subornos na prestação dos serviços públicos*. UEM. Maputo.
- SIMÕES, A. (2006); *A Nova Velhice: um novo público a educar*. Porto: Âmbar
- ULRICH, Dave. (1997); *Human Resource champions*. Boston: Havard Business School.
- WANG, M. & Shultz, K. S. (2008); *Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation*. Journal of Applied Psychology, 93(4), 818-830.
- WANG, M. & Shultz, K. S. (2010); *Employee retirement: A review and recommendations for future investigation*. Journal of Management, 36 (1), 172-206
- WANG, M. Zhan, Y. Liu, S. & Shultz, K. S. (2009); *Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation*. Journal of Applied Psychology,
- ZANELLI, J. (2010); *Orientação para Aposentadoria nas Organizações de Trabalho. Construção de projetos para o pós carreira*. Porto Alegre: Editora Artmed,
- ZANELLI, J.(1996); *Programa de Preparação para Aposentadoria*. Insular,.
- ZEFERINO, Reis Arlino. (2018); *O processo de aposentadoria: expectativas e dificuldades*. FACEP.V2 1,
- ZYBERTSTAJN, Helio, et al. (2006); *Reforma da previdencia social e custo de transição* . USP. V17.

Documentos

- Lei nº 14/2009, de 17 de Março - Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
- Lei n.º 4/2022 de 11 de Fevereiro - Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
- Decreto n.º 24/2014 de 24 de Janeiro – Regulamento da previdência Social dos Funcionários e Agentes do Estado.

Website

Aposentadoria de servidor público, acessado em <https://repositorio.ufc.br> a 22 de Maio de 2021.

Aposentadoria por tempo de contribuição, disponível em: <https://www.Portaldeperiodicos.idp.edu.br>, acessado no dia 22 de Maio de 2021.

Docentes aposentados da função pública, disponível em: <https://www.fenprof.pt>, acessado a 4 de Julho de 2022.

Guião de aposentação de funcionários e agentes de Estado, disponível em: <http://www.cmaputo.gov.mz>, acessado a 4 de Julho de 2022

Readequação das regras de aposentadoria dos servidores públicos disponível em : <https://santos.sp.gov.br>, acessada a 22 de Maio de 2021.

Regras de aposentadoria, acessado em: <https://www.rioprevidencia.rj.gov.br>, a 4 de Julho de 2022.

Retiring from the public service, acessada em: <https://www.co.za>, a 18 de Maio de 2021.

Servidor público aposentado o passado o presente e o futuro, disponível em: <https://www.Scielo.br>, acessado a 18 de Maio de 2021.

ANEXOS

Anexo 1- Lista dos entrevistados no processo de recolha de dados

Nome do entrevistado	Local	Função	Data
A. Mucavel	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	14.06.2022
A. Américo	Cidade de Chókwe	Professor	14.06.2022
Ana Mula	Cidade de Chókwe	Professora	15.06.2022
A. Canhavato	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	14.06.2022
A. Vembane	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	14.06.2022
A. Luis	Cidade de Chókwe	Professor	17.06.2022
B. Nhanwendze	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	14.06.2022
C. Charmila	Cidade de Chókwe	Professora	17.06.2022
F. Chambal	Posto Admin.de Chilembene	Professor	12.06.2022
G. Macarringue	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	13.06.2022
G. Murrupa	Cidade de Chókwe	Tecnica de RHs	12.06.2022
I. Fumu	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	13.06.2022
J. Mabunda	Posto Administrativo de Hókwe	Professor	14.06.2022
J. Simião	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	12.06.2022
J. Boa	Posto Administrativo de Hókwe	Professora	16.06.2022
M. Sabino	Cidade de Chókwe	Tecnico de RHs	12.06.2022
M. Mulhave	Cidade de Chókwe	Professor	16.06.2022
M.L.Sibia	Posto Adm. de Chiaquelane	Professora	14.06.2022
M. Eunilo	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2022
M. Isaias	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2023
M. Mussica	Posto Administrativo de Hókwe	Professor	14.06.2022
M. Latifa	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2022
J. Nhacale	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2023
R. E. Madava	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2022
R. Machava	Cidade de Chókwe	Professora	12.06.2023
S. Macaringue	Cidade de Chókwe	Tecnico de RHs	12.06.2023



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

NOME DO ESTUDANTE: José Humberto Sololo

Recolha de dados de pesquisa sobre o processo de Reforma/aposentação no SDEJT-Chókwè

Guião de entrevista para os Técnicos de recursos Humanos do SDEJTC

1. Perfil do entrevistado

1.1 Nome _____

1.2 Género _____, idade _____

1.3 Nível académico _____

1.4 Cargo _____

2. Questões:

2.1 Caracterização Geral do SDEJT-Chókwè

2.1.1 Como é que si caracteriza os SDEJT-Chókwè no que si refere a :

- a) Rede escolar ao nível do Distrito;
- b) Evolução numérica dos alunos;
- c) Pessoal Docente e sua evolução;
- d) Idade e Género nível académico dos Docentes;
- e) Quadro do Pessoal do SDEJTC e sua evolução;

2.2 Sobre o processo de aposentação

2.2.1 Quantos professores aposentaram ao nível de SDEJT-Chókwè, no período compreendido entre 2019-2021?

2.2.2 Quando é que o funcionário (professores), preenche requisitos para tratar a sua aposentação?

2.2.3 Quais são os procedimentos administrativos que o funcionário deve obedecer na instrução do processo de aposentação?

2.2.4 Qual é o papel dos recursos humanos na instrução de processo aposentação?

Muito obrigado pela atenção dispensada!



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

NOME DO ESTUDANTE: José Humberto Sololo

Recolha de dados de pesquisa sobre o processo de reforma/aposentação no SDEJT-
Chókwè

Questionário Direcionado aos professores aposentados

1. Identificação do proponente

- 1.1 Nome _____
1.2. Local onde trabalhou _____
1.3 Género e idade _____, _____
1.4 Ano de ingresso _____
1.5. Ano de aposentação _____

2. Marque com X a opção ou as opções que melhor respondem as questões que se seguem:

Com o objectivo de compreendermos as dinâmicas de aposentação, buscando a melhoria da gestão de qualidade e da satisfação dos funcionários, solicitamos a sua contribuição sincera e responsável, ao preencher com X as opções do formulário, e justificação da respectiva resposta si necessário.

2.1. Senhor/a professor/a Sente-se satisfeito com aposentação? Ou preferia continuar a trabalhar?

Sim _____ Não _____

Porque?

2.2. Qual foi o principal motivo que determinou a sua aposentação?

A. Solicitação por comprimento do tempo de serviço

B. Idade

2.3 Teria enfrentado problemas de procedimentos no processo de aposentação?

Sim _____ Não _____

Justifica a sua resposta:

2.4 Será que os recursos humanos respeitam o limite do tempo de serviço para aposentação?

Sim _____ Não _____

2.4 Quanto tempo continuou a exercer as suas funções após o cumprimento do limite do tempo de serviço?

A. 1 a 6 Meses____ B. 6 a 10 Meses____ C. 10 e mais Meses____

2.5 Quanto tempo que o professor acha que deveria durar tramitação do processo de aposentação?

A. 1 a 3 Meses ____ B. 1 a 5 Meses____ C. 1 a 6 Meses____ D. 6 ou mais Meses____

2.6. Como é que vê a burocracia, no processo da aposentação?

A. Excessiva ____ B. Não Excessiva____ C. Pouco Excessiva____

Justifica a sua resposta:

2.7. Senhor/a professor/a, o que achou da flexibilidade administrativa na instrução do processo de aposentação no SDEJT-Chókwè?

A. Os processos são flexíveis____, B. Os processos não são flexíveis____, C. Os processos são pouco flexíveis____

Justifica a sua resposta:

2.8. Como é que avalia o uso de Tecnologia de informação nos trâmites do processo de aposentação?

Satisfatória ____ Pouco satisfatória____ Não satisfatória

Justifica a sua resposta:

2.9. Que avaliação faz da coordenação de diferentes departamentos do Estado ligados ao processo de aposentação?

Satisfatória ____ Pouco satisfatória____ Não satisfatória

Justifica a sua resposta:

Muito obrigado pela atenção dispensada!