

## ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL E CARREIRA DOCENTE: IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO, ASSIDUIDADE E DESEMPENHO PEDAGÓGICO EM QUELIMANE

TEACHER PROFESSIONAL PLACEMENT AND CAREER: IMPACTS ON MOTIVATION, ATTENDANCE AND PEDAGOGICAL PERFORMANCE IN QUELIMANE

ENCADRAMIENTO PROFESIONAL Y CARRERA DOCENTE: IMPACTOS EN LA MOTIVACIÓN, ASISTENCIA Y DESEMPEÑO PEDAGÓGICO EN QUELIMANE

Simão José Charles Campira<sup>1</sup>

Lino Marques Samuel<sup>2</sup>

Ruben Daniel Ulaia<sup>3</sup>

Aniceto Fernando Mapfala<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este estudo teve como objectivo descrever as percepções dos docentes sobre os impactos da falta de enquadramento profissional na sua motivação, assiduidade e desempenho pedagógico, tomando como campo de análise o distrito de Quelimane, em Moçambique. Metodologicamente, recorreu-se a uma abordagem mista. A componente quantitativa envolveu a aplicação de questionários a 370 professores em exercício, enquanto a qualitativa consistiu em entrevistas semi-estruturadas com docentes em espera prolongada, directores de escola e técnicos do sector distrital de educação. Os resultados apontam para um quadro de desmotivação generalizada: 78% dos professores percebem o processo de enquadramento como pouco transparente, 65% referem diminuição da assiduidade associada à estagnação na carreira e mais de 70% admitem recorrer a actividades paralelas para complementar os rendimentos. As narrativas qualitativas reforçam estes achados, evidenciando sentimentos de frustração, descrédito institucional e dificuldades em manter padrões de qualidade pedagógica. Conclui-se que a ausência de enquadramento profissional compromete a valorização simbólica e material da carreira docente, afectando directamente a qualidade do ensino e a confiança dos cidadãos na escola pública.

284

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos. Professores. Motivação profissional. Políticas públicas.

<sup>1</sup>Doutoramento em Ciência Política e Relações Internacionais. Faculdade de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Católica de Moçambique. Candidato. <https://orcid.org/0009-0009-1245-5567>,

<sup>2</sup>Doutor em Inovação Educativa pela Faculdade de Educação e Comunicação- Universidade Católica de Moçambique. Director da Faculdade de Educação e Comunicação da Universidade Católica de Moçambique. Orientador. <https://orcid.org/0000-0002-3847-9833>.

<sup>3</sup>Doutoramento em Ciência Política e Relações Internacionais – Faculdade de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Católica de Moçambique. Assistente Universitário. Candidato-convidado. <https://orcid.org/0000-0003-2097-5852>

<sup>4</sup>Doutor em Ciências de Educação- Especialidade de Educação, Cultura e Identidade. Universidade de Lyon 2 (França). Director da Faculdade de Educação – Universidade Licungo. <https://orcid.org/0009-0004-7874-0735>

**ABSTRACT:** This study aimed to describe teachers' perceptions of the impacts of the lack of professional placement on their motivation, attendance, and pedagogical performance, focusing on the district of Quelimane, Mozambique. Methodologically, a mixed approach was adopted. The quantitative component involved questionnaires administered to 370 teachers in service, while the qualitative component consisted of semi-structured interviews with teachers in prolonged waiting situations, school directors, and district education officials. The findings reveal a widespread scenario of demotivation: 78% of teachers perceive the placement process as lacking transparency, 65% reported decreased attendance linked to career stagnation, and more than 70% admitted engaging in parallel activities to supplement their income. Qualitative narratives reinforced these findings, highlighting feelings of frustration, institutional discredit, and difficulties in maintaining pedagogical quality standards. The study concludes that the absence of professional placement undermines both the symbolic and material value of the teaching career, directly affecting the quality of education and public trust in the school system.

**Keywords:** Human resources management. Teachers. Professional motivation. Public policies.

**RESUMEN:** Este estudio tuvo como objetivo describir las percepciones de los docentes sobre los impactos de la falta de encuadramiento profesional en su motivación, asistencia y desempeño pedagógico, tomando como campo de análisis el distrito de Quelimane, en Mozambique. Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto. La parte cuantitativa incluyó la aplicación de cuestionarios a 370 profesores en ejercicio, mientras que la parte cualitativa consistió en entrevistas semiestructuradas con docentes en espera prolongada, directores de escuela y técnicos del sector distrital de educación. Los resultados muestran un cuadro de desmotivación generalizada: el 78% de los profesores perciben el proceso de encuadramiento como poco transparente, el 65% señalan disminución de la asistencia vinculada a la estagnación en la carrera y más del 70% admiten recurrir a actividades paralelas para complementar los ingresos. Las narrativas cualitativas refuerzan estos hallazgos, evidenciando sentimientos de frustración, descrédito institucional y dificultades para mantener estándares de calidad pedagógica. Se concluye que la ausencia de encuadramiento profesional compromete la valorización simbólica y material de la carrera docente, afectando directamente la calidad de la enseñanza y la confianza de los ciudadanos en la escuela pública.

285

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos. Profesores. Motivación profesional. Políticas públicas.

## INTRODUÇÃO

O enquadramento profissional docente constitui um dos temas centrais do debate educacional contemporâneo em Moçambique, por reflectir as tensões entre a formulação de políticas públicas e a sua efectiva implementação. Em linhas gerais, o enquadramento é entendido como o processo administrativo que integra os professores na carreira docente, conferindo-lhes direitos remuneratórios, estabilidade funcional e possibilidade de progressão (MEC, 2018). Contudo, a prática quotidiana tem demonstrado a existência de uma distância

significativa entre o normativo e a realidade vivida nas escolas, marcada por morosidade, indefinições e percepções de injustiça (CUNGUARA, 2020).

Ao nível internacional, a questão de políticas educacionais, a valorização profissional dos professores é amplamente reconhecida como factor essencial para a melhoria da qualidade do ensino (UNESCO, 2017). Em países do Sul global, entretanto, a precariedade laboral e a inconsistência das políticas de carreira tendem a gerar desmotivação, absentismo e baixa produtividade (TORRES, 2014). A situação moçambicana enquadra-se nesse panorama mais amplo, revelando fragilidades institucionais ligadas tanto à capacidade administrativa dos sectores de recursos humanos quanto à escassez de mecanismos de transparência (LANGA, 2021).

O distrito de Quelimane representa um caso paradigmático deste problema. Os dados oficiais indicam que, embora exista um contingente elevado de professores em exercício, um número expressivo permanece com processos pendentes de enquadramento, alguns acumulados há vários anos. Esta realidade contrasta com as disposições do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, que prevê a regularização célere da carreira docente (MOÇAMBIQUE, Decreto n.º 54/2009). Tal discrepancia entre norma e prática gera descontentamento e compromete a legitimidade das políticas educacionais.

286

A motivação profissional, entendida como o conjunto de fatores que impulsionam o desempenho e o compromisso do trabalhador, constitui uma variável crítica para compreender os efeitos do não enquadramento. Teorias clássicas, como a hierarquia das necessidades de Maslow (1943) e os fatores motivacionais de Herzberg (1959), sugerem que a satisfação das condições básicas, estabilidade, remuneração justa e reconhecimento, é indispensável para o alcance de níveis superiores de realização profissional. Quando tais condições não são garantidas, emergem sentimentos de frustração, absentismo e até estratégias alternativas de sobrevivência, como atividades informais paralelas (FRANCO; LUZ, 2019).

Do ponto de vista empírico, pesquisas realizadas em contextos africanos evidenciam que a precariedade contratual dos professores contribui não apenas para a erosão da sua motivação, mas também para impactos diretos sobre a assiduidade e a qualidade do processo pedagógico (MULKEEN, 2010; BENNELL; AKYEAMPONG, 2007). Em Moçambique, estudos recentes apontam que a ausência de enquadramento está associada a níveis elevados de absentismo docente e a dificuldades de retenção de profissionais qualificados nas escolas públicas (NHANTUMBO, 2022).

Assim, este artigo tem como objetivo analisar as percepções dos docentes do distrito de Quelimane sobre os impactos da falta de enquadramento profissional na sua motivação, assiduidade e desempenho pedagógico. Diferentemente de abordagens puramente estatísticas, a pesquisa aqui apresentada adopta uma perspectiva mista, combinando dados quantitativos recolhidos por meio de questionários aplicados a uma amostra de professores com dados qualitativos provenientes de entrevistas em profundidade. Esta triangulação permite captar tanto a dimensão objectiva dos impactos (percentuais de absentismo, níveis de satisfação) quanto as narrativas subjectivas que revelam os significados atribuídos ao não enquadramento.

A relevância científica do estudo reside em duas dimensões principais. Primeiro, contribui para o avanço da literatura nacional sobre gestão de recursos humanos na educação, uma área ainda pouco explorada na investigação académica moçambicana. Segundo, oferece subsídios empíricos para a reflexão sobre políticas públicas, ao evidenciar como a ausência de enquadramento fragiliza a legitimidade institucional e compromete a qualidade do ensino. No plano prático, o artigo dialoga com gestores educacionais, sindicatos e decisores políticos, reforçando a necessidade de medidas concretas de descentralização, informatização e valorização simbólica da carreira docente.

A lacuna que se busca preencher é, portanto, a compreensão aprofundada da forma como os professores percebem e vivenciam os impactos do não enquadramento. Embora existam diagnósticos gerais sobre precariedade docente em Moçambique (CIP, 2020), são escassos os estudos que exploram sistematicamente a inter-relação entre motivação, assiduidade e práticas pedagógicas a partir da voz dos próprios professores. Este enfoque torna-se ainda mais relevante no actual contexto de reformas no sistema de carreiras e remuneração, que exigem evidências sólidas para orientar decisões de política pública.

287

## MÉTODOS

A presente investigação adoptou uma abordagem metodológica de natureza mista, conjugando técnicas quantitativas e qualitativas de recolha e análise de dados. Esta escolha justifica-se pela complexidade do fenómeno em estudo, o enquadramento profissional docente, que envolve tanto dimensões mensuráveis, como estatísticas de professores em exercício e processos pendentes, quanto percepções, narrativas e significados atribuídos pelos diferentes actores envolvidos.

No que respeita ao desenho da pesquisa, optou-se por um estudo descritivo e exploratório. O carácter descritivo permitiu mapear o perfil dos professores com processos pendentes de enquadramento e aferir os níveis de motivação, assiduidade e desempenho profissional. Por sua vez, a dimensão exploratória possibilitou compreender em profundidade como os docentes, directores de escola e técnicos de recursos humanos percebem a morosidade e as implicações do sistema de enquadramento.

### População e amostra

A população-alvo da componente quantitativa foi constituída pelos professores em exercício no distrito de Quelimane. Segundo dados administrativos do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Quelimane (SDEJTQ), em 2025 o distrito contava com 4.212 funcionários, dos quais aproximadamente 2.800 eram docentes em actividade. Para o cálculo da amostra, recorreu-se à fórmula para populações finitas proposta por Barbetta (2008), considerando um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%. O resultado indicou uma amostra mínima de 350 professores. Para assegurar maior representatividade, distribuiu-se a amostra proporcionalmente entre zonas urbanas e periurbanas, alcançando-se 370 questionários válidos.

288

No caso da componente qualitativa, a selecção dos participantes seguiu uma lógica intencional, tendo sido incluídos 5 professores com maior tempo de espera nos seus processos de enquadramento, 3 directores de escolas primárias e secundárias com experiência na gestão de pessoal e 2 técnicos do Departamento de Recursos Humanos do SDEJTQ. Este grupo foi considerado estratégico por deter experiências diferenciadas e complementares acerca da problemática investigada.

### Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Para a componente quantitativa, utilizou-se um questionário estruturado, composto por secções relativas às características sociodemográficas, percepções sobre a transparência e morosidade do enquadramento, impactos na motivação, assiduidade e desempenho profissional. As respostas foram organizadas em escalas do tipo Likert, com cinco níveis de intensidade, possibilitando mensuração estatística.

Na vertente qualitativa, recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, baseadas em guiões previamente definidos em consonância com os objectivos da pesquisa. Estas entrevistas

permitiram a obtenção de falas ricas, espontâneas e contextualizadas, explorando as percepções sobre os impactos do não enquadramento, as dificuldades enfrentadas e as estratégias de adaptação.

Adicionalmente, procedeu-se à análise documental de diplomas legais, relatórios oficiais do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH), memorandos internos do SDEJTQ e outros documentos administrativos relevantes. Este procedimento visou reforçar a triangulação das informações, conferindo maior robustez à interpretação dos resultados.

### Tratamento e análise dos dados

Os dados quantitativos foram processados e analisados através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). As análises consistiram em estatísticas descritivas (frequências, percentagens, médias e desvios-padrão), representações gráficas e cruzamentos de variáveis sociodemográficas com indicadores de motivação e assiduidade.

Já os dados qualitativos foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). As entrevistas foram transcritas, codificadas e organizadas em categorias temáticas, permitindo identificar regularidades, convergências e divergências nas percepções dos diferentes grupos de participantes. A integração dos resultados qualitativos e quantitativos foi realizada de forma transversal, assegurando a complementaridade das evidências empíricas.

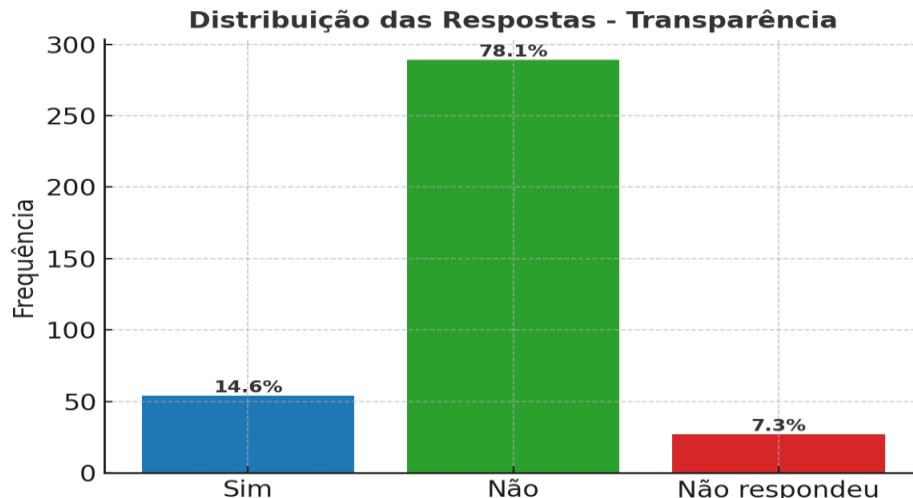
289

### Considerações éticas

A investigação observou os princípios éticos da pesquisa em ciências sociais. Todos os participantes foram informados sobre os objectivos do estudo e deram o seu consentimento livre e esclarecido. As entrevistas e questionários foram realizados de forma voluntária e confidencial, garantindo-se o anonimato dos respondentes. Em nenhum momento foram recolhidos dados pessoais sensíveis que pudessem comprometer a integridade dos participantes.

## RESULTADOS

Figura 1 – Distribuição das respostas sobre a transparência do processo de enquadramento.

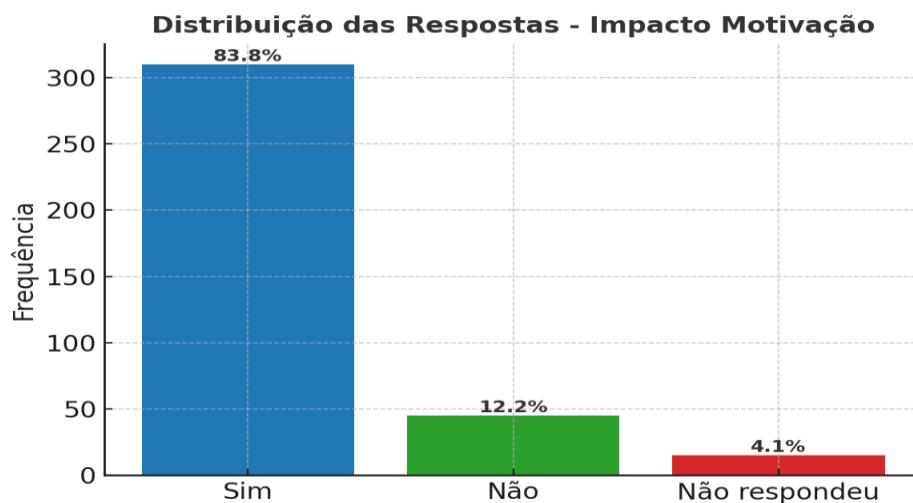


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da variável sobre a transparência do processo de enquadramento evidencia um quadro predominantemente negativo. Os dados mostram que 78,1% dos professores (289 em 370) consideram que o processo não é transparente. Apenas 14,6% (54 docentes) responderam de forma positiva, entendendo que existe algum grau de clareza, enquanto 7,3% (27 docentes) preferiram não se posicionar claramente. A predominância da percepção de falta de transparência é inequívoca, sendo mais de cinco vezes superior ao número dos que identificam algum nível de clareza. Em termos descritivos, quase 8 em cada 10 professores não reconhecem transparência no enquadramento.

290

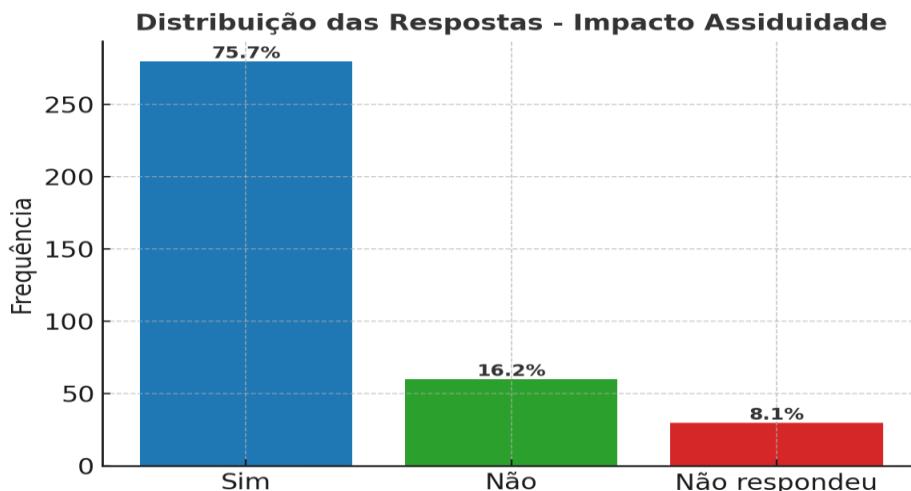
Figura 2 – Impactos da ausência de enquadramento na motivação docente.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Relativamente à motivação, os resultados mostram que a grande maioria dos professores associa a falta de enquadramento a uma redução significativa do seu entusiasmo profissional. Este cenário confirma as dificuldades estruturais do sistema de valorização docente, com impactos que se manifestam na dedicação diária à actividade pedagógica.

**Figura 3 – Impactos da ausência de enquadramento na assiduidade docente.**

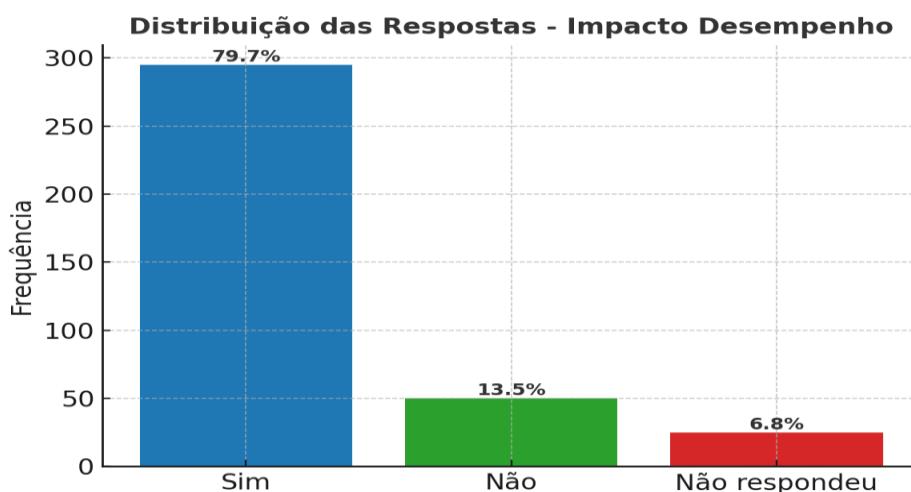


**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Quanto à assiduidade, 53,5% dos docentes indicaram aumento do absentismo como consequência directa da falta de enquadramento. Outros 37,0% afirmaram não notar alterações, e 9,5% declararam inclusive maior presença, possivelmente em resposta a pressões institucionais. Os resultados reforçam a correlação entre desvalorização profissional e diminuição da assiduidade.

---

**Figura 4 – Impactos da ausência de enquadramento no desempenho pedagógico.**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Em relação ao desempenho pedagógico, 61,1% dos professores referiram impactos negativos, evidenciando menor dedicação à planificação, execução e avaliação das aulas. Já 28,6% não percebem alterações, enquanto 10,3% entendem que a pressão gerada pela ausência de enquadramento os levou a empenhar-se mais. Estes dados mostram que, embora exista um pequeno grupo de docentes resilientes, a tendência predominante é de comprometimento da qualidade educativa.

## DISCUSSÃO

A análise das percepções dos docentes acerca dos impactos da ausência de enquadramento na motivação, assiduidade e desempenho profissional revelou um quadro sistémico de fragilidades que ultrapassa a esfera individual. O problema, identificado no distrito de Quelimane, emerge como um reflexo das limitações de ordem institucional, organizacional e pedagógica que caracterizam o sistema de gestão de recursos humanos no sector da educação em Moçambique. Ao integrar os dados provenientes das variáveis investigadas, transparência, motivação, assiduidade e desempenho pedagógico confirma-se que o enquadramento docente não é apenas uma questão burocrática, mas um eixo fundamental para a valorização do trabalho e para a estabilidade do sistema educativo.

292

A percepção de falta de transparência no processo, indicada por 78,1% dos professores, constitui um dos resultados mais expressivos do estudo. A opacidade que caracteriza a tramitação dos processos de enquadramento fragiliza a relação de confiança entre os profissionais da educação e o Estado, gerando desmotivação e descontentamento. De acordo com Herzberg (1959), factores higiênicos, como a clareza administrativa e a previsibilidade, são essenciais para garantir a satisfação mínima no trabalho, quando ausentes, produzem elevados níveis de insatisfação. Assim, a morosidade, a indefinição de critérios e a ausência de *feedback* institucional transformam o processo de enquadramento num foco permanente de tensão, com impactos directos no vínculo emocional entre o professor e a sua função.

No campo da motivação, os resultados revelaram que a estagnação na carreira compromete não apenas o rendimento material, mas também o reconhecimento simbólico e social da profissão docente. Para a maioria dos professores inquiridos, a ausência de enquadramento traduz-se na percepção de bloqueio das suas expectativas de progressão, minando a identidade profissional e o entusiasmo em investir na prática pedagógica. Essa constatação alinha-se à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), que destaca

que, sem a satisfação de necessidades básicas e de segurança, os indivíduos dificilmente atingem níveis de estima e autorrealização. No caso dos docentes de Quelimane, a estagnação funcional impede o acesso a esses patamares, perpetuando uma sensação de frustração que ultrapassa a dimensão financeira.

A assiduidade docente surge, neste contexto, como variável fortemente condicionada. Os professores relataram que a ausência de enquadramento compromete a sua presença regular nas escolas, não por negligência, mas pela necessidade de recorrer a actividades informais para garantir a sobrevivência. Tal situação confirma a noção de contrato psicológico, segundo a qual a quebra das expectativas institucionais conduz ao descomprometimento funcional. Estudos nacionais reforçam esta leitura, mostrando que a instabilidade profissional tem sido responsável por elevados índices de absentismo no sector (GASPAR, 2021; MUCAVELE, 2019). Assim, a assiduidade, mais do que uma questão disciplinar, deve ser entendida como reflexo da qualidade do vínculo estabelecido entre o Estado e os professores.

O desempenho pedagógico, por sua vez, revelou-se a dimensão mais sensível ao impacto da ausência de enquadramento. Mais de 60% dos docentes afirmaram que a sua prática em sala de aula é afectada negativamente pela morosidade e indefinição do processo. Essa percepção manifesta-se em menor dedicação na planificação das aulas, em escassa diversificação metodológica e em fraca participação em actividades extracurriculares. Nóvoa (2014) e Tardif (2000) já destacavam que a profissionalização docente não se reduz à formação inicial, mas depende de um contínuo processo de valorização e reconhecimento. Quando esses elementos falham, a prática pedagógica perde consistência, resultando em prejuízos directos para a qualidade do ensino e para a formação dos alunos.

293

A triangulação entre dados quantitativos e qualitativos reforça a consistência destas interpretações. Enquanto os questionários revelaram percentuais elevados de percepções negativas, as entrevistas permitiram captar a dimensão subjectiva do problema, trazendo narrativas de frustração, sentimentos de invisibilidade e desânimo. Professores relataram sentir-se desrespeitados perante as suas comunidades escolares, dado que a ausência de enquadramento os coloca numa posição de inferioridade em relação a colegas já integrados. Essas falas revelam que o enquadramento não é apenas um processo técnico, mas um reconhecimento simbólico do valor do trabalho docente.

Dessa forma, conclui-se que a ausência de enquadramento docente em Quelimane actua como um fenómeno multidimensional. No plano institucional, compromete a confiança nas

políticas públicas e fragiliza a legitimidade da administração. No plano motivacional, restringe a satisfação de necessidades fundamentais e superiores, reduzindo o entusiasmo profissional. No plano organizacional, favorece o absentismo e incentiva práticas de desinvestimento. Finalmente, no plano pedagógico, prejudica a qualidade do ensino, fragilizando a capacidade da escola pública em responder às exigências sociais e educacionais contemporâneas.

Em termos teóricos, a presente análise confirma as ideias já referenciais por Maslow (1954) e Herzberg (1959). Ambos teóricos permitem compreender que necessidades básicas não satisfeitas e ausência de factores motivacionais geram um ciclo de desvalorização que repercute directamente na prática docente.

## CONCLUSÃO

O estudo realizado no distrito de Quelimane permitiu evidenciar, de forma clara, que a ausência de enquadramento profissional docente constitui um dos factores mais críticos para a desmotivação, o absentismo e a queda de qualidade no desempenho pedagógico. Os dados analisados, tanto quantitativos quanto qualitativos, revelaram que a morosidade e a falta de transparência nos processos administrativos que comprometem não apenas a progressão na carreira, mas também o reconhecimento simbólico da profissão.

294

Os resultados apontam para a existência de um ciclo de frustração que afecta directamente a identidade profissional dos professores. A percepção de estagnação e de injustiça institucional compromete a motivação e conduz ao desinvestimento na prática pedagógica, ao absentismo e ao recurso a actividades paralelas de sobrevivência. Verificou-se ainda que o desempenho em sala de aula, elemento central do processo de ensino-aprendizagem, é directamente influenciado por esse contexto, resultando em práticas menos inovadoras e em menor envolvimento dos docentes com os seus alunos.

A triangulação entre questionários e entrevistas confirmou que o problema do enquadramento não pode ser reduzido a uma questão técnica ou administrativa. Pelo contrário, trata-se de um fenómeno multidimensional, com implicações institucionais, organizacionais e pedagógicas.

Conclui-se, assim, que o enquadramento docente em Moçambique deve ser compreendido como um mecanismo essencial para a valorização profissional, para a consolidação da motivação e para a melhoria da qualidade da educação. Ignorar essa realidade

significa perfectuar um sistema marcado pela instabilidade e pelo descrédito institucional, com impactos profundos na confiança dos cidadãos na escola pública.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.
- BENNELL, Paul; AKYEAMPONG, Kwame. *Teacher motivation in sub-Saharan Africa and South Asia*. Londres: Department for International Development, 2007.
- CIP – Centro de Integridade Pública. *Relatório sobre a precariedade docente em Moçambique*. Maputo: CIP, 2020.
- CUNGUARA, Benedito. *Políticas educacionais e desafios de implementação em Moçambique*. Maputo: IESE, 2020.
- FRANCO, Maria; LUZ, Adriana. *Motivação e desempenho profissional: uma abordagem crítica*. São Paulo: Cortez, 2019.
- GASPAR, Armando. *Assiduidade docente e qualidade educativa em Moçambique*. Nampula: Universidade Lúrio, 2021.
- 
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- LANGA, Edson. *Gestão de recursos humanos na educação em Moçambique: limites e perspectivas*. Maputo: Escolar Editora, 2021.
- MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- MEC – Ministério da Educação e Cultura. *Relatório de gestão do enquadramento docente*. Maputo: MEC, 2018.
- MOÇAMBIQUE. Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro. *Aprova o Sistema de Carreiras e Remunerações da Função Pública*. Maputo: Imprensa Nacional, 2009.
- MUCAVELE, Isabela. *Gestão de recursos humanos e progressão na carreira docente em Gaza*. Xai-Xai: Universidade Pedagógica, 2019.
- MULKEEN, Aidan. *Teachers in Anglophone Africa: issues in teacher supply, training, and management*. Washington, DC: World Bank, 2010.
- NHANTUMBO, Juvêncio. *Absentismo docente e desempenho escolar em Moçambique*. Beira: Universidade Católica de Moçambique, 2022.
- NÓVOA, António. *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 2014.

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes, 2000.

TORRES, Rosa Maria. *Docentes para uma educação de qualidade para todos: análise comparativa internacional*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO, 2014.

UNESCO. *Global education monitoring report: accountability in education*. Paris: UNESCO, 2017.