



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

**Desenvolvimento Profissional na Educação: Caso do Serviço Distrital da Educação,  
Juventude e Tecnologia de Magde, Província de Maputo, no Período de 2016-2017**

**Moisés Vasco Souto**

Maputo, Agosto de 2018

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

**Desenvolvimento Profissional na Educação: Caso do Serviço Distrital da Educação,  
Juventude e Tecnologia de Magude, Província de Maputo, no Período de 2016-2017**

Monografia apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciado em Organização e Gestão da Educação pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Moisés Vasco Souto

Supervisora:

Mestre Marta da Glória da Conceição Mubai

Maputo, Agosto de 2018

Desenvolvimento Profissional na Educação: Caso do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, Província de Maputo, no Período de 2016-2017

Esta Monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciado em Organização e Gestão da Educação pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

**Comité Júri**

O Presidente

---

O Supervisor

---

O Oponente

---

2018, Moisés Souto

O temor do Senhor é o princípio da sabedoria;  
todos os que cumprem os seus preceitos revelam  
bom senso. Ele será louvado para sempre!

Salmos 111:10

## **Declaração de Honra**

Declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para obtenção de qualquer grau ou outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual, estando indicadas, no trabalho, as fontes utilizadas.

---

Moisés Vasco Souto

Maputo, Agosto de 2018

## **Dedicatória**

Dedico esta monografia, à minha esposa Lúcia Langa Souto e aos meus filhos Rute, Celeste, Milton e Lourenço.

## **Agradecimentos**

Em primeiríssimo lugar, dou Graças a Deus pelo dom da vida que me concedeu ao longo de todo percurso do curso.

À minha esposa Lúcia que me estimulou e compreendeu a minha ausência, aos filhos Rute, Celeste, Milton e Lourenço, pela grande paciência, apoio e incentivo mesmo em horas difíceis.

Sou grato aos meus colegas Ausélia, Nhambe e Cuinica, que não me deixaram ser vencidos pelo cansaço.

Agradeço em especial a Mestre Marta Mubai, responsável pela supervisão e a todos os docentes do curso.

Sou grato ao Chefe da Repartição e os colegas do SDEJT de Magude que, de certa forma, facilitou a obtenção de informações e a todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para que o sonho da faculdade se tornasse realidade.

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

ARH - Administração de Recursos Humanos

DN1 – Docente do nível 1 (licenciado)

DN2 – Docente do nível 2 (Bacharel)

DN3 – Docente do nível 3 (médio)

DN4 – Docente do nível 4 (Básico)

e-CAF - Cadastro electrónico dos Funcionários e Agentes do Estado

EGFAE – Estatuto Geral de Funcionários e Agentes do Estado

RH – Recursos Humanos

SDEJT – Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia

ZIPs – Zonas de Influencia Pedagógica



## **Resumo**

Este estudo tem como tema o desenvolvimento profissional na educação: Caso no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, Província de Maputo, no período de 2016-2017. É o resultado de uma pesquisa que teve como objectivo analisar os factores que influenciam no desenvolvimento profissional no sector da educação no Distrito de Magude.

Para a elaboração, recorreu-se aos métodos qualitativo e quantitativo. A amostra foi de 25 elementos correspondentes a 15% da população, escolhidos da seguinte maneira: Escolha aleatória 22 funcionários das escolas, sendo 17 docentes e 5 não docentes; Escolha por conveniência 3 funcionários da repartição de recursos humanos no SDEJT de Magude.

Para a recolha de dados, privilegiou-se o uso da entrevista e do questionário aplicado aos funcionários. Concluiu-se que a falta de autorização para a continuação dos estudos, o que significa formação à margem do plano da formação influenciou no desenvolvimento profissional na educação, criando a insatisfação aos 113 funcionários que concorreram para a mudança de carreiras profissionais no SDEJT de Magude, no período de **2016-2017**.

### **Palavras-chaves**

- Desenvolvimento profissional na educação;
- Administração de Recursos Humanos; e,
- Factores que influencia o desenvolvimento profissional na educação.

## **Lista de quadros e gráficos**

<b>Quadro 1:</b> População de carreiras de regime geral e específico.....	15
<b>Quadro 2:</b> Caracterização da amostra por sexo.....	16
<b>Quadro 3:</b> Caracterização da amostra por carreiras profissionais.....	17
<b>Gráfico 1:</b> Dados do plano de formação.....	24
<b>Gráfico 2:</b> Grau de satisfação dos funcionários da educação.....	27

## Índice

Desenvolvimento Profissional na Educação: .....	i
Declaração de Honra .....	iii
Dedicatória .....	iv
Agradecimentos .....	v
Lista de Siglas e Acrónimos.....	vi
Resumo .....	vii
Lista de quadros e gráficos .....	viii
Capítulo I: Introdução.....	1
1.1.Introdução .....	1
1.2 Formulação do problema .....	2
1.3 Objectivos da pesquisa.....	2
1.3.1 Objectivo geral .....	2
1.3.2 Objectivos específicos.....	3
1.4 Hipóteses .....	3
1.5 Justificativa.....	3
Capítulo II: Revisão da literatura .....	5
2.1. Desenvolvimento Profissional e Administração de Recursos Humanos .....	5
2.2 Factores que influenciam o desenvolvimento profissional na educação .....	9
Capítulo III: Metodologia .....	13
3.1 Descrição do local de estudo .....	13
3.2Abordagem metodológica .....	13
3.3 População e Amostra .....	14
3.3.1 População .....	14
3.3.2 Amostra .....	15
3.3.3 Caracterização da Amostra.....	16
3.4 Instrumentos de Recolha de Dados.....	17
3.4.1 Entrevista.....	18
3.4.2 Questionário .....	18
3.5 Técnicas de Recolhas de Dados .....	19
3.6Técnicas de análise de dados.....	19
3.7 Aspectos éticos .....	19
3.8 Limitações do estudo .....	20

Capítulo IV: Apresentação e discussão dos resultados .....	21
4.1 Apresentação e discussão das respostas da entrevista aos técnicos e ao chefe da repartição de RH.....	21
4.2 Apresentação das respostas do questionário aos funcionários (docentes e não docentes) das escolas escolhidas.....	25
Capítulo V: Conclusões e Recomendações.....	29
5.1 Conclusões .....	29
5.2 Recomendações .....	31
Referências Bibliográficas .....	32
Legislação: .....	33
Anexos .....	34
Apêndices.....	35

## **Capítulo I: Introdução**

### **1.1.Introdução**

O desenvolvimento profissional de pessoas não pode ser visto como um simples processo na gestão de recursos humanos, ela deve ser entendida dentro da organização, como um subsistema dentro de recursos humanos que focaliza para além do recrutamento e selecção, o treinamento (formação) e desenvolvimento das pessoas para que possam contribuir para os objectivos fundamentais da Instituição.

O presente trabalho, tem como título **“Desenvolvimento Profissional na Educação, no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, Província de Maputo, no período de 2016-2017”**. Segundo Wells (1993), o desenvolvimento profissional significa uma diversidade de formas de aprendizagem profissional onde os professores dedicam-se livremente e prevêem soluções para problemas ou concebem novas práticas e novas compreensões da situação em que seu trabalho tem lugar. Desta feita, no campo educacional, o desenvolvimento profissional dos professores é um processo pelo qual, individualmente e colectivamente, os mesmos revêem, renovam e aumentam seu engajamento em tanto que agentes de mudança, sendo que, um desenvolvimento profissional eficaz consiste em assegurar o total conhecimento e compreensão da área de especialização para uma carreira com o mais alto nível, isto é, representa a aquisição de novos conhecimentos necessários para executar a profissão da melhor forma.

A nível individual, pode entender-se como elemento de desenvolvimento profissional o sonho da vida pessoal e as habilidades aprendidas que podem ser utilizadas também para melhorar a sua vida particular como resultado do reconhecimento da necessidade de formação ao longo da vida.

Neste sentido, esta monografia aborda sobre o desenvolvimento profissional no sector da educação, discutindo a teoria e a prática e sua contribuição no SDEJT de Magude, no período de 2016-2017. Está dividida em cinco capítulos: O primeiro capítulo da introdução, onde é apresentado o tema do estudo, o problema, os objectivos, as hipóteses e a justificativa. O segundo capítulo, tem a revisão da literatura com a discussão de conceitos que constituem o suporte teórico deste estudo. O terceiro capítulo, apresenta a metodologia usada (tipo de pesquisa, a população, amostra e os instrumentos de recolha de dados). O quarto capítulo, trata

da análise e discussão dos resultados obtidos ao longo do estudo feito no SDEJT de Magude e o quinto apresenta as conclusões e recomendações.

## **1.2 Formulação do problema**

Tem sido uma constante acompanhar nas mensagens do dia 12 de Outubro (dia do professor) e nos meios de comunicação social, ouvir-se como notícia de destaque a reclamação do pessoal da educação caracterizada pela manifestação de sentimento de falta de motivação no que concerne aos procedimentos inerentes às mudanças de carreiras profissionais o que, de certa forma, pode concorrer para a má qualidade de trabalho.

O desenvolvimento profissional eficaz consiste na aquisição de habilidades e conhecimentos necessários para executar a profissão da melhor forma. Em Magude, existe um número considerável de profissionais da educação que concluíram o nível superior a título de bolsas de estudo oferecidas pelo Estado e outros a custo ou esforço próprio. No entanto, tem se constatado ineficiência nos procedimentos ligados às carreiras profissionais, através das quais se pode efectivar o seu desenvolvimento profissional na repartição de recursos humanos da educação em Magude, acabando por não corresponder com às expectativas destes profissionais que acham que o seu investimento terá sido em vão. Segundo Chiavenato (1999), o funcionário sente-se realizado e ganha motivação na sua carreira profissional quando o seu sector de trabalho consegue valorizar de imediato o esforço feito por si.

Neste contexto, tudo indica que na repartição em referência, do ano 2016 à 2017, os actos administrativos que visam a valorização do desenvolvimento profissional dos recursos humanos da educação são quase inexistentes ou ineficientes.

Assim, os factos acima mencionados, suscitam uma inquietação que precisa de uma resposta. Dai que se coloca a seguinte pergunta de partida:

**Quais os factores que influenciam o desenvolvimento profissional na educação, no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, no período de 2016-2017?**

## **1.3 Objectivos da pesquisa**

### **1.3.1 Objectivo geral**

- Analisar os factores que influenciam no desenvolvimento profissional na educação, no SDEJT de Magude, Província de Maputo no período de 2016-2017.

### 1.3.2 Objectivos específicos

- Identificar os factores que influenciam no desenvolvimento profissional na educação, no SDEJT de Magude, no período de 2016-2017;
- Descrever os factores que influenciam no desenvolvimento profissional na educação, na Repartição de Recursos Humanos no SDEJT de Magude, no período de 2016-2017;
- Propor estratégias para melhoria do processo de desenvolvimento profissional na educação, no SDEJT de Magude.

### 1.4 Hipóteses

**H<sub>1</sub>**- A falta de autorização para a continuação dos estudos, pode influenciar no desenvolvimento profissional dos funcionários da educação no Distrito de Magude, no período de 2016-2017.

**H<sub>0</sub>**- A falta de autorização para a continuação dos estudos, pode não influenciar no desenvolvimento profissional dos funcionários da educação no Distrito de Magude, no período de 2016-2017,

### 1.5 Justificativa

O interesse pela escolha do tema, foi despertado, por ter participado, no ano de 2015, como um dos membros do júri para a selecção de candidatos ao concurso interno, no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, para a ocupação de vagas abertas nos actos administrativos tais como: promoções, progressões e mudanças de carreiras do pessoal docente e não docente formado nas diversas instituições de ensino (médio e superior). Devido a complexidade do processo, depois de publicadas as listas definitivas, houve um número considerável de reclamações apresentadas pelos funcionários que participavam pela segunda ou terceira vez nos concursos abertos e não eram apurados, algo que levou o júri a ter que esclarecer sobre o sucedido perante o Secretario Permanente Distrital. Daí que se vê a importância de se discutir sobre o *desenvolvimento profissional na educação*, neste sector de trabalho para melhor percebermos os factores que influenciarno desenvolvimento profissional na educação, no SDEJT de Magude, Província de Maputo no período de 2016-2017.

Sob ponto de vista sócio-profissional, o tema é relevante. Vale apena trazer à discussão para se colheras sensibilidades e propormedidas de solução com vista a reduzir o descontentamento generalizado no sector da educação em Magude, elevando a moral dos profissionais e consequentemente melhorar a qualidade de ensino.

No mundo científico, este trabalho dará uma visão sobre a problemática do desenvolvimento profissional do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Magde, e poderá servir de objecto de discussão e ponte para outras pesquisas relacionadas ao tema, pois se considera não esgotado e que na minha opinião é de extrema importância.



## **Capítulo II: Revisão da literatura**

Nesta secção apresentam-se conceitos e experiências de muitos autores, que versam sobre o desenvolvimento profissional na educação, administração de Recursos Humanos e factores que influenciam no desenvolvimento profissional na educação.

### **2.1. Desenvolvimento Profissional e Administração de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2000), o desenvolvimento profissional na educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

O desenvolvimento profissional ao longo do tempo, permite que o professor construa e reconstrua o seu conhecimento. Segundo Day (1999), o desenvolvimento profissional dos professores é um processo pelo qual, individualmente e colectivamente, os mesmos revêm, renovam e aumentam seu engajamento em tanto que agentes de mudança.

Para Wells (1993), o desenvolvimento profissional significa uma diversidade de formas de aprendizagem profissional onde os professores se dedicam livremente e prevêm soluções para problemas ou concebem novas práticas e novas compreensões da situação em que seu trabalho tem lugar.

Há que salientar que há uma relação de dependência entre o desenvolvimento profissional e recursos humanos uma vez que, no desenvolvimento profissional as pessoas adquirem novos conhecimentos através de formações para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização e os recursos humanos devem garantir a sua motivação através da mudança de carreiras profissionais e outros incentivos, isto é, devem valorizar esses talentos na organização. Ou seja, o desenvolvimento profissional é uma das práticas dos recursos humanos no que tange ao crescimento de uma organização, visando a satisfação e engajamento dos colaboradores.

Segundo o nº 1 do artigo 60 do EGFAE, "os funcionários e agentes do Estado devem desenvolver através de formação e aperfeiçoamento, as suas qualidades técnico-profissional". Este artigo, é coadjuvado no mesmo estatuto com a alínea d) do artigo 41 que garante a promoção de formação contínua aos funcionários para a auto realização e melhoria constante da prestação de serviço.

Recursos humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuem para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o património humano de qualquer organização, isto é, sem as pessoas e sem as organizações não haveria Administração de Recursos Humanos.

Para Robbins (2001), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é parte da organização que trata da dimensão pessoas, propondo um sistema baseado em quatro funções básicas (recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional, motivação e manter na organização).

A ARH é uma área estratégica das organizações com a missão de fazer com que a organização e os funcionários alcancem os seus objectivos e a manutenção das relações de trabalho.

Chiavenato (1989) explica que a Administração de Recursos Humanos sendo um subsistema interdependente formando um processo por meio do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização, estabelecidos por contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de factores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos.

Chiavenato (2006) advoga que todas actividades de gestão de recursos humanos se baseiam nas informações proporcionadas pela descrição e análise de cargos e carreiras profissionais do quadro do pessoal da organização.

Chiavenato (2004) apresenta o termo Gestão de Pessoas que veio mudar a ARH, pois se insere a noção do trabalhador como parceiro da empresa e que antes era visto como matéria prima, evidenciando que gestão de pessoas possui uma visão sobre trabalho e trabalhador e que antecede e, da mesma forma, guia suas acções. Sendo que a principal distinção entre a ARH e Gestão de Pessoas é de conceber que o funcionário precisa da empresa, mas que a empresa também de funcionários.

Contudo, Chiavenato (2004, p. 05-06) expõe que:

" ... Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes".

"Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que actuam nas organizações para o alcance dos objectivos tanto organizacionais quanto individuais" (Gil, 2006 p.17).

Dutra (2002, p. 17) define a gestão de pessoas como "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo". O autor, faz a conceituação sobre políticas e práticas:

- políticas, como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização;
- práticas, como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e norteamento das acções no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Enquanto este autor apresenta a sua ideia de forma sintética, Chiavenato (2004) apresenta de forma detalhada.

Conforme Chiavenato (2004, p. 136), "políticas de recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objectivos individuais".

São práticas de recursos humanos:

- O recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreiras profissionais (cargos) e salários, a comunicação interna e a segurança no trabalho.

Para Barreto (1995), o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis. E Milkovich e Boudereau (2000) "aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização".

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um factor fundamental para o sucesso de qualquer que seja a organização e pode ser feita através de formações (capacitações) de curto, médio e logo prazo, isto é, o treinamento e desenvolvimento profissional contemplam duas principais modalidades como a formação Inicial e continua.

Para Chiavenato (1999), há uma distinção entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas dentro da organização visto que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo enquanto que o desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos

a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas, apesar de ambos constituem processos de aprendizagem.

Os procedimentos aplicados na empresa, segundo Barreto possuem traços comuns com os da organização escolar.

Segundo Cruz (1998) a formação profissional contínua inclui o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem, e a promoção, sendo procedimentos indispensáveis para a evolução e percurso profissional. Os funcionários da educação, têm oportunidades para o seu desenvolvimento profissional através da troca de experiências com os mais habilitados na matéria, a planificação conjunta de aulas ao nível do grupo de disciplina ou da classe e as práticas pedagógicas que são a via mais acessível para o desenvolvimento profissional contínuo existente.

Importa ressaltar que o desenvolvimento profissional dentro da organização escolar é de extrema importância, na medida em que a sua finalidade é formar e capacitar. Contudo, o foco da pesquisa tem a ver com o desenvolvimento profissional ligado à formação e associado à mudança de carreiras profissionais. Por isso, de seguida se faz a alusão ao sistema de carreiras e remunerações.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (Decreto 542009, de 08 de Setembro), é um instrumento indispensável no processo de gestão e desenvolvimentos dos recursos humanos.

A descrição de um cargo ou de uma carreira profissional consiste na identificação e enumeração de tarefas ou atribuições de um ocupante de um cargo ou carreira profissional, para alimentar o processo de recrutamento, selecção, administrar salários, incentivos e outros benefícios sociais como forma de mante-los na organização, isto é, segundo Chiavenato (2007), o desenho e a descrição de cargos tem como principal característica a especificação da tarefa que deve ser executada, os métodos utilizados no desenvolvimento das tarefas, e a determinação de tarefas para cada cargo específico onde cada actividade passa a ter a sua função de forma individual.

Segundo Armstrong (1999), o sistema de remuneração expressa o que a organização vale e o que está preparada a pagar pelo trabalho realizado pelos colaboradores, através de processos, procedimentos e práticas de desenho, implementação e manutenção de sistema de remuneração que dinamizam melhor desempenho dos colaboradores individualmente e das equipas de trabalho da organização.

Segundo nº 1 do artigo 13 do Decreto 54/2009, de 8 de Setembro, qualquer funcionário que possua requisitos habilitacionais exigidos no respectivo qualificador profissional pode concorrer para carreira diferente da que está enquadrado.

Para Milkovich (2000), os objectivos do sistema de carreiras e remuneração, é motivar comportamentos produtivos e buscar a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça dos trabalhadores. Por isso que segundo Chiavenato (2008, p. 278, 315) diz, “ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados”.

Nesta abordagem, pode concordar-se com Chiavenato (2008, p. 250) ao afirmar que.

“Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proactivo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes”.

De acordo com Chiavenato (1982), para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana, isto é, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Enquanto para Montana (1999), motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome acções que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.

Assim, pode entender-se que a motivação para o desenvolvimento profissional é a situação que envolve os motivos (as necessidades) e as acções (os comportamentos dirigidos), isto é, os motivos são responsáveis pelos impulsos de realizar o próprio potencial e de estar em contínuo autodesenvolvimento. Com a motivação no trabalho, ainda pode-se concordar com Chiavenato ao afirmar que "ninguém trabalha de graça..." visto que, há melhores resultados sempre que os funcionários se sentem mais reconhecidos (valorizados) e tendem a se envolver muito mais com a organização, gerando uma vontade de ir além das suas obrigações e dar o seu melhor em todas as actividades.

## **2.2 Factores que influenciam o desenvolvimento profissional na educação**

De acordo com Chiavenato (2004, p. 5), "a organização que busca alcançar os seus objectivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objectivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando".

O desenvolvimento profissional como elemento da mudança os autores apontam os seguintes factores:

- Planeamento estratégico de RH;
- Factores motivacionais.

Chiavenato (2009, p.155) define planeamento estratégico de Recursos Humanos como, “o processo de decisão dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da acção organizacional futura”.

Por outras palavras, o planeamento estratégico de recursos humanos refere-se a maneira como a função de Recursos Humanos (RH) pode contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais, Chiavenato (2004). Este, deve ter como objectivo avaliar, prever as necessidades e desenvolver ou implementar os planos de RH.

Na perspectiva do Chiavenato, busca-se compreender a importância do planeamento estratégico de recursos humanos para as organizações com a consolidação de ideias que são elaboradas de acordo com objectivos, práticas, métodos e planos de acções que resultam de um diagnóstico organizacional elaborado a partir da utilização de uma ferramenta denominada análise FOFA. Ainda este autor enfatiza que o planeamento estratégico de recursos humanos, envolve os processos de provisão do pessoal através do recrutamento e seleção, a aplicação com a orientação nos cargos ou mesmo com a avaliação e desempenho do pessoal, remuneração, desenvolvimento com treinamento do pessoal, a manutenção e monitorização através do controlo da base de dados de informações de recursos humanos.

Para Dutra (2002), o plano do quadro de pessoal é a peça fundamental da gestão do capital humano. É necessário para a empresa ter clareza sob as necessidades ao longo do tempo.

Para Chiavenato (2000), os factores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Sustentando a ideia acima citada, Davis (1992) diz que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive afectando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Todavia, Chiavenato conclui que a motivação como processo e força interna que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira no âmbito organizacional, é manipular factores que estimulam os indivíduos (dentro da organização) a adoptar um determinado comportamento ou atitude no exercício das suas tarefas com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

Segundo Maslow (1987), a motivação dos indivíduos objectiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas), as mais simples, até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização).

Visto que o cúmulo de desenvolvimento profissional nas organizações é a mudança na carreira acompanhada de incentivos (salário) sendo motivador para melhor desempenho da carreira. Na educação em Magde, este factor influencia negativamente, pois os funcionários adquirem novas habilidades profissionais ao longo do tempo e não é motivado pela instituição.

O desenvolvimento profissional na educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

O desenvolvimento profissional ao longo do tempo, permite que o professor construa e reconstrua o seu conhecimento. Segundo Day (1999), o desenvolvimento profissional dos professores é um processo pelo qual, individualmente e colectivamente, os mesmos revêem, renovam e aumentam seu engajamento em tanto que agentes de mudança.

Para Wells (1993), o desenvolvimento profissional significa uma diversidade de formas de aprendizagem profissional onde os professores se dedicam livremente e prevêem soluções para problemas ou concebem novas práticas e novas compreensões da situação em que seu trabalho tem lugar.

Há que salientar que há uma relação de dependência entre o desenvolvimento profissional e recursos humanos uma vez que, no desenvolvimento profissional as pessoas adquirem novos conhecimentos através de formações para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização e os recursos humanos devem garantir a sua motivação através da mudança de carreiras profissionais e outros incentivos, isto é, devem valorizar esses talentos na organização. Ou seja, o desenvolvimento profissional é uma das práticas dos recursos humanos no que tange ao crescimento de uma organização, visando a satisfação e engajamento dos colaboradores.

Segundo o nº 1 do artigo 60 do EGFAE, "os funcionários e agentes do Estado devem desenvolver através de formação e aperfeiçoamento, as suas qualidades técnico-profissional". Este artigo, é coadjuvado no mesmo estatuto com a alínea d) do artigo 41 que garante a promoção de formação contínua aos funcionários para a auto realização e melhoria constante da prestação de serviço.



## **Capítulo III: Metodologia**

O presente capítulo, aborda a metodologia usada durante a elaboração desta monografia tendo em conta Barreto e Honorato (1998), que definem a metodologia como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executadas ao longo da pesquisa de tal modo que se consiga atingir os objectivos inicialmente propostos e ao mesmo tempo atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informações.

### **3.1 Descrição do local de estudo**

Segundo a leitura feita no perfil do Distrito (2014), o Distrito de Magude, tem a sede na vila de Magude-Matchabe, está localizado na parte Norte da Província de Maputo, entre os paralelos 26° 02' 00" de latitude Sul e entre 32° 17' 00" de longitude Este.

Limites:

A Norte faz limite com os Distritos de Chókwe e Bilene Macia (Província de Gaza), a Sul com o Distrito da Moamba, a Este com o Distrito da Manhiça e a Oeste com a República da África do Sul.

Posto isto, o estudo será realizado no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude que está localizada na Vila Sede do Distrito, no Iº bairro, rua "D". A infra-estrutura do serviço ainda está em boas condições, tendo o Gabinete do Diretor do Serviço, Repartição de Recursos Humanos, de Administração e Finanças, de Cultura, Juventude e Desporto, Educação Técnico Profissional e Tecnologia e a Repartição de Educação Geral.

De revelar que o mesmo serviço, conta com **67** escolas primárias, uma escola secundária e uma escola profissional.

### **3.2 Abordagem metodológica**

A metodologia é definida como processo ou conjunto de métodos científicos a serem utilizados no decorrer da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2005) servem de instrumentos para o alcance dos objectivos propostos, bem como ao atendimento de critérios úteis e confiantes da informação.

Para Silveira e Córdova (2009), a pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem em qualitativa e quantitativa. Para a presente pesquisa, recorreu-se à combinação do método

qualitativo e quantitativo, tendo em conta, tal como afirma Fonseca (2002) citado em Silveira Córdova (2009), a utilização conjunta do método qualitativo e quantitativo que permitiu recolher mais informações do que poderia conseguir isoladamente.

O método qualitativo serviu para a recolha e organização dos dados por meio de uma entrevista. Enquanto o método quantitativo ajudou na recolha dos dados através de questionários. De acordo com Martins e Theóphilo (2007), pesquisas quantitativas têm preocupação voltada à mensuração e, com isso, à quantificação de dados ou evidências, sendo necessário assimilar a conceituação de técnicas e métodos estatísticos.

A pesquisa explicativa, segundo Gil (2008), tem como objectivo primordial, identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. (Factores que influenciam o desenvolvimento profissional na educação), Este é o tipo de método que mais aproxima ao conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê dos acontecimentos.

### **3.3 População e Amostra**

#### **3.3.1 População**

De acordo com Gil (2002, p.34) considera que “população, ou universo, como o conjunto dos elementos que têm características comuns, que podem ser contadas, pesadas, medidas, ordenadas de alguma forma e que sirvam de base para as propriedades que se quer investigar”. A presente monografia contou com uma população de **162** funcionários (52 não docentes e 110 docentes), dos quais 92 são do sexo feminino e 70 do sexo masculino.

Os 110 docentes estão descritos em 43 requerentes para a mudança de carreira de docente N<sub>3</sub> para DN<sub>1</sub>, 26 para a mudança de carreira de docente N<sub>4</sub> para DN<sub>3</sub>, 23 promoções de docentes enquadrados na carreira DN<sub>3</sub>, classe E para C<sub>1</sub> e 18 progressões de docentes N<sub>4</sub> de classe U<sub>1</sub> para U<sub>2</sub>, correspondente a **68%** do universo. Os 52 funcionários, 12 para mudança de carreira de agente de serviço para técnico, 13 de carreira de auxiliar para auxiliar administrativo, 8 de carreira de auxiliar para carreira de técnico profissional, 23 promoções de carreira de técnico profissional em administração pública da classe E para C e 9 promoções de técnicos da classe E para C, correspondente a **32%**.

**Quadro 1:** População de carreiras de regime geral e específico

Acto Administrativo	De DN3 para DN1			De DN4 para DN3			Agente de serviço para técnico			De Auxiliar Administrativo			Auxiliar para Técnico profissional			Total
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	
Mudança de carreira	19	24	<b>43</b>	14	12	<b>26</b>	4	8	<b>12</b>	7	6	<b>13</b>	3	5	<b>8</b>	102
Promoção	23	19	<b>42</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42
Progressão	-	-	-	8	10	<b>18</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
	42	43	<b>85</b>	22	32	<b>44</b>	4	8	<b>12</b>	7	6	<b>13</b>	3	5	<b>8</b>	<b>162</b>

**Fonte:** Elaborado por autor, 2016-2017

### 3.3.2 Amostra

A amostra é um subconjunto representativo da população, isto é, a parte do todo que serve de base para o estudo. Apresenta, portanto, as mesmas características da população da qual foi extraída, Gil (2002).

Para este estudo, optou-se por seleccionar uma amostra constituído por 25 funcionários correspondente a **15%** de toda população.

Beuren (2004) define a amostragem aleatória simples aquela que é tomada ao acaso. Para este caso, foram considerados **22** funcionários sendo: (17) professores e (5) funcionários não docentes nas escolas primárias e secundária localizadas na Vila Sede, na ordem dos **13,5%** dos funcionários.

Para Beuren (2004), amostragem intencional ou por conveniência aquela que é seleccionada com base na disposição de informações consideradas representativas da população. Assim, foram entrevistados **3** funcionários da repartição de recursos humanos sendo o chefe da repartição e dois (**2**) técnicos afectos da mesma repartição, correspondente a **1,5%** da população.

### 3.3.3 Caracterização da Amostra

O chefe da repartição de recursos humanos do SDEJT de Magude, é um técnico superior N1, formado pela Universidade Pedagógica na área de gestão de recursos humanos e exerce o cargo há 4 anos. Os dois elementos da repartição estão enquadrados nas carreiras de técnico profissional em administração pública e assistente técnico respectivamente.

Os 17 docentes seleccionados nas escolas, 10 são nível médio (DN3), 7 do nível básico e 5 funcionários não docentes 2 são agentes do serviço, 2 auxiliar administrativo e 1 auxiliares, como ilustra o **quadro 3**.

**Quadro 2:** Caracterização da amostra por sexo

Nº	Nome da Escola	Docente		Não Docente		Total
		Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	
01	EPC Magude sede	2	3	1	-	6
02	ES Magude	2	3	-	1	6
03	EPC Matchabe	2	1	1	-	4
04	EPC Heróis Moçambicano	1	1	-	1	3
05	EPC Moine	1	1	-	1	3
06	SDEJT Magude	-	-	1	2	3
	<b>Total</b>	8	9	3	5	<b>25</b>

Fonte: Elaborado por autor, 2016-2017

**Quadro 3:** Caracterização da amostra por carreiras profissionais

Nº	Nome da Escola	Faixa Etária						T O T A L	Formação								T O T A L	Experiên cia  Anos de serviço
		25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-56		D N1	D N3	D N4	Téc. Prof	Assi stent e tecni co	Aux Ad mini strati vo	Age nte de servi ço	Aux iliar		
1	EPC Magude	2	-	1	1	-	-	4	-	2	-	-	-	-	-	1	3	8
2	E.S. Magude		3	1	-	1	-	5	-	1	3	-	-	-	1	-	5	6
3	EPC Matchabe	1	1	4	-	-	-	6	-	4	-	-	-	1	-	-	5	7
4	EPC Heróis Moçambicano	1	-	1	-	1	-	3	-	1	1	-	-	-	-	-	2	9
5	EPC Moine	1	-	2	1	-	-	4	-	2	3	-		1	1	-	7	10
6	SDEJT Magude	-	1	1	-		1	3	1	-		1	1	-	-	-	3	15
	<b>Total</b>	5	5	10	2	2	1	25	1	10	7	1	1	2	2	1	25	-

**Fonte:** Elaborado por autor, 2016-2017

### 3.4 Instrumentos de Recolha de Dados

Para garantir a originalidade das informações que foram recolhidas no SDEJT de Magude, foi privilegiado a entrevista e questionários.

### 3.4.1 Entrevista

A entrevista constituiu uma técnica alternativa para a recolha de dados não documentados sobre determinados temas, podendo ser definida segundo Gil (1999, p. 117), sendo “a forma de interacção social”. Mas especificamente, é uma forma de diálogo assimétrica em que uma parte busca colectar os dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Para Marconi (2003), a entrevista apresenta as seguintes vantagens:

- Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler nem escrever;
- Oferece a flexibilidade;
- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Para Marcone e Lakatos (2007), existem três diferentes tipos de entrevistas que variam de acordo com o propósito do entrevistador, onde destaca:

a) **Entrevista Padronizada ou estruturada** é aquela que se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas.

b) **Entrevista despadronizada ou não estruturada**, onde o entrevistado tem liberdade para desenvolver o caso sempre que se considere adequada.

c) **Entrevista Painel**, consiste na repetição de perguntas de tempo em tempo às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos.

Para o caso vertente, optou-se pelo uso da entrevista padronizada de forma obter a respostas aos 3 técnicos da repartição de Recursos Humanos do SDEJT-Magude, visto que apresenta perguntas estruturadas de forma aberta segundo os objectivos do trabalho.

### 3.4.2 Questionário

O questionário é um instrumento para a colecta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito pelos informantes, mesmo sem a presença do pesquisador. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), esta técnica apresenta um conjunto de questões organizadas, de acordo com o objectivo proposto.

Para Gil (1999), o uso deste instrumento traz vantagens como:

- Garantir o anonimato dos respondentes;
- Evitar a exposição dos mesmos à influência directa do pesquisador.

Os autores acima referenciados convergem ao dizerem que o questionário pode conter perguntas abertas e/ou fechadas, sendo que as perguntas abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas tem maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Para a presente monografia, usou-se as perguntas fechadas devido a facilidade na tabulação e análise das respostas que irão ajudar a testar a hipótese e no esclarecimento do problema da pesquisa.

### **3.5 Técnicas de Recolhas de Dados**

Para este estudo usou-se entrevista e questionário para a recolha de dados.

Elaborou-se o guião da entrevista estruturada que consistia em levar os entrevistados a responderem perguntas (presencialmente) previamente estabelecidas sobre o desenvolvimento profissional na educação em Magude. A mesma foi aplicada ao chefe de RH durante 30 minutos numa sala disponibilizada pelo serviço para o efeito. Para os outros 2 (técnicos da repartição), a entrevista decorreu em tempo separado e levou para cada um 30 minutos.

Aqui, tratou-se de um procedimento utilizado na investigação social, ou seja, coleta de dados. Ainda neste estudo foi elaborado o guião de **22** questionários impressos que se enviaram às escolas escolhidas dentro de um envelope lacrado para os visados responderem no prazo já concordado de três dias.

Com isso, foi possível levantar os formulários preenchidos junto aos chefes das secretarias e foram obtidos 19 dos 22 enviados.

### **3.6 Técnicas de análise de dados**

No SDEJT de Magude bem como nas escolas, foi usado a selecção, a codificação, a tabulação através de um pacote informático Excel (versão 2013) e análise para a organização de forma a interpretar correctamente os objectivos do trabalho.

### **3.7 Aspectos éticos**

O primeiro aspecto ético neste estudo foi a solicitação de uma credencial ao registo académico da Faculdade da Educação para formalização e concretização do estudo no SDEJT de Magude. Na administração dos questionários e da entrevista, foi respeitado o anonimato dos inqueridos e o seu preenchimento foi voluntário.

### **3.8 Limitações do estudo**

A primeira limitação foi no local da aplicação do questionário, ou seja, o facto de o seu preenchimento ter ocorrido durante o tempo de aula, implicando a presença de todos docentes no mesmo espaço (sala de professores). A segunda limitação foi a redução da amostra devido ao facto de ter encontrado **três** questionários, sendo **1** mal preenchido, **1 não** preenchido e **1** com muitas rasuras.



## **Capítulo IV: Apresentação e discussão dos resultados**

Este capítulo tem como objectivo de apresentar e analisar os dados colhidos. Importa referir que, os dados apresentados foram obtidos a partir das respostas dos inqueridos e entrevistados e estão organizados da seguinte maneira: Pergunta 1. Como funciona a repartição de recursos humanos do SDEJT de Magude?; Pergunta 2. Como foi elaborado o plano de desenvolvimento profissional no período 2016-2017? E pergunta 3. Qual foi o grau de satisfação dos funcionários face a esse plano.

### **4.1 Apresentação e discussão das respostas da entrevista aos técnicos e ao chefe da repartição de RH**

#### **Pergunta 1. Como funciona a repartição de recursos humanos do SDEJT de Magude?**

Em relação a pergunta um (1), procurou-se obter a sensibilidade dos três funcionários da repartição onde acolheu-se as respostas seguintes:

De acordo com o chefe de RH, *a repartição de recursos humanos funciona como porta de entrada das pessoas que se ingressam para o sector da educação em Magude que é feita através de um concurso para o recrutamento e selecção das mesmas. Faz-se ainda a avaliação e o desempenho dos funcionários, o cadastro no e-CAF ou actualização de salários de todos os funcionários do sector da educação no Distrito. Isto é, a repartição de recursos humanos da educação exerce um papel de capital importância pois, é o elo de ligação entre o serviço e os Funcionários (docentes e o pessoal não docente) afectos em diversas escolas do Distrito.*

Um dos técnicos da repartição (Técnico profissional) disse, *o funcionamento da repartição de RH do SDEJT de Magude seria difícil de explicar uma vez esta, realiza um complexo de tarefas. Exemplo, estou trabalhando com processos de mudanças de carreiras, progressões e previdência social dos funcionários, isto é, a repartição de recursos humanos trata muitos assuntos desde o ingresso do funcionário até a aposentação.*

O último funcionário entrevistado na repartição de RH disse: *A experiência pessoal no sector da educação dita que a repartição de recursos humanos tem como funcionamento, o relacionamento directo entre o serviço e os funcionários (docentes e não docentes) pois, é nos recursos humanos onde todos funcionários são registados a quando da sua entrada na carreira, no desenvolvimento das suas habilidades através de formações e o aumento de incentivos por via de mudanças de carreiras profissionais e progressões. O grande desafio nesta área está relacionado à grande capacidade de colaboração entre as escolas existentes no Distrito.*

Com a base nas respostas a esta pergunta, percebeu-se que é na repartição de RH que se faz a gestão de pessoas do sector sob uma série de condições e procedimentos complexos, estabelecidos em numerosos decretos e regulamentos, para além do EGFAE, isto é, a repartição tem um conjunto de processos interdependentes, através dos quais as pessoas são atraídas, captadas, aplicadas nas suas tarefas, mantidas, desenvolvidas e monitoradas pela organização. Destacou-se que era da competência da mesma a planificação e orçamentação de todas as acções que visam o desenvolvimento profissional.

As respostas obtidas dos inqueridos levam a crer que o funcionamento da repartição de RH do SDETJ de Magde tem uma correlação com a definição do Dutra (2002, p. 17), ao definir a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Assim, pode entender-se que o funcionamento da repartição de RH ajusta-se ao conceito de Administração de Recursos Humanos, segundo Robbins (2001) ao referir que é parte da organização que trata da dimensão de pessoas, propondo um sistema baseado em quatro funções básicas (recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional, motivação e manter na organização).

Estes resultados mostram que o sector de Educação em Magde trabalha numa forma justa e transparente, de acordo com documentos orientadores como é o caso do EGFAE e o Decreto 54/2009, de 8 de Setembro dentre outros regulamentos.

**Pergunta 2. Como foi elaborado o plano estratégico do SDEJT de Magde, no período de 2016-2017?**

Resposta do chefe da repartição: *quanto à esta pergunta, a Instituição elaborou o plano estratégico. No âmbito da elaboração do plano estratégico sendo um documento de identificação e análise das necessidades qualitativa e quantitativa do sector da educação com a previsão do futuro. No referido plano, consta o plano relacionado ao desenvolvimento profissional dos funcionários onde observaram-se todos os critérios exigidos por lei para a sua elaboração.*

Uma vez que o desenvolvimento profissional integra a componente formação, no plano apresentado para análise, constatou-se a projecção no sentido de que os funcionários que estavam a frequentar o 1º ano do ensino superior em 2012, até aos anos em referência (2016-2017), estariam a terminar os seus cursos de forma a beneficiarem-se das mudanças de carreira.

No referido plano estratégico de recursos humanos do SDEJT de Magude percebeu-se que a acção desenvolvimento profissional dos funcionários (docentes e não docentes), teve em conta as formações (capacitações) de curta, média e longa duração consoante o objectivo institucional, isto é:

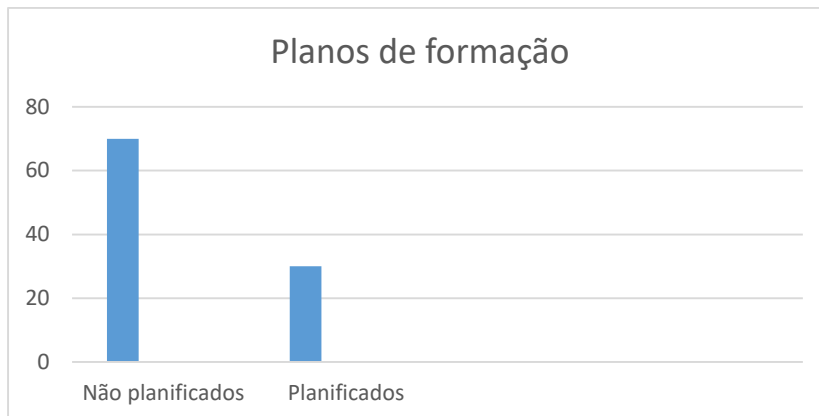
- a) As capacitações de curta duração que decorrem nas ZIPs através de seminários ou mesmo encontros de trocas de experiências com técnicos especializados na matéria em causa (pedagógica e administrativa);
- b) De média duração que decorrem através de ensino e aprendizagem onde o tempo varia de 1 a 3 anos com as qualificações para os níveis básico médio geral ou profissional,
- c) De longa duração varia de 1 a 4 anos para obtenção de conhecimentos de grau de licenciatura.

Percebeu-se que para além do desenvolvimento profissional a través da aprendizagem ou formação no ensino básico, médio e superior, existe o desenvolvimento do pessoal através do crescimento na carreira profissional como é o caso da progressão e mudança da carreira profissional. Fez-se referência aos actos administrativos (promoção, progressão e mudança de carreira) onde o ingresso na carreira profissional faz-se via de um concurso e desenvolvimento na carreira, por exemplo de um DN3 que entra com a classe E, escalão 1 (estagiário), passados 2 anos é promovido automaticamente para a classe C, escalão 1 quando o funcionário tiver uma boa classificação de desempenho nos dois anos referidos. Os grupos salariais estão indicados de 1 a 4 em cada classe (E, C, B e A) na ordem vertical. Isto indica que a passagem de C1 por exemplo, para C2 o funcionário deve levar 3 anos na mesma classe e escalão, isto é, progressão sendo uma mudança de escalão dentro da respectiva classe ou categoria.

*O chefe frisou ainda que: todos os processos de promoção, progressão e mudança de carreira são condicionados pela disponibilidade do cabimento orçamental que é planificado antes para o efeito. O mesmo acontece com todo pessoal que ingressa nas carreiras na educação com os níveis elementar (7ª Classe) ou básico (10ª Classe) que são enquadrados na classe única (Classe U) onde o escalão ou grupo salarial varia de 1 a 13 e que a progressão, passagem de um escalão para outro na mesma carreira passados 3 anos também depende da planificação e confirmação do orçamento para a efectivação.*

*No que tange à mudança de carreira profissional todos os funcionários que tiverem o nível concluído podem requerer para a carreira seguinte desde que haja o cabimento para suportar os encargos e isso, só se verifica quando a formação do indivíduo está previamente planificada para a referida carreira.*

No concreto o plano estratégico na educação de Magude ainda é um desafio, pois, muitos funcionários concorreram para a mudança de carreiras profissionais no período em análise (2016-2017). Os dados mostram que **70%**, dos participantes nesse concurso, foram indivíduos que estudaram a custo próprio sem o conhecimento da Repartição de RH no SDEJT de Magude, isto é, fizeram a formação à margem do plano de formação.



**Gráfico 1:** Dados do plano de formação

**Fonte:** elaborado por autor, 2016-2017

A resposta dos dois técnicos da repartição apresentou semelhança ao afirmarem que: *O plano estratégico para recursos humanos é base para o sucesso de qualquer que seja a organização onde os executores precisam de estar atento às acções contidas nesse plano. O SDEJT de Magude tem o seu plano estratégico já elaborado.*

No entanto, através dos 3 funcionários dos RH (chefe da repartição com os 2 técnicos) que responderam à pergunta apurou-se que, a elaboração do plano estratégico de recursos humanos do sector da educação em Magude no período 2016-2017, não obedeceu todas as informações úteis inerentes ao desenvolvimento do pessoal na organização por falta de pessoal habilitado na matéria de planificação.

Chiavenato (2004) vê o plano estratégico de recursos humanos com o objectivo de avaliar, prever as necessidades e desenvolver ou implementar os planos de RH.

Por sua vez Dutra (2002) mostra que o plano do quadro de pessoal é a peça fundamental da gestão do capital humano, pois é um instrumento de planificação de recursos humanos que pode apresentar com clareza as necessidades à médio e longo prazo.

### **Pergunta 3. Qual é o grau de satisfação dos funcionários?**

Analisadas as respostas sobre o grau de satisfação dos funcionários face ao desenvolvimento profissional relacionado à mudanças de carreiras na entrevista, o chefe da repartição disse:

*Percebeu que na educação em Magude, no período de 2012 e 2013 houve um grande número de funcionários (docentes e não docentes) que ingressou à diversas instituições de ensino a custo próprio (estudaram fora do plano de formação) e que em 2016 e 2017 já havia concluído os cursos, mas não mudou de carreira por falta de cabimento orçamental e, isto, de certa maneira, concorreu para uma grande insatisfação por parte destes funcionários.*

*O grau de insatisfação é maior.* Disseram os dois técnicos da repartição de recursos humanos sem nenhum comentário.

Constatação: os **113** dos concorrentes à vagas abertas para mudança de carreiras profissionais, número correspondente a **70%** dos funcionários já havia se formado para o nível básico, médio e superior, viam vedado o seu desenvolvimento profissional, e por conta disso faltava-lhes motivação no desempenho de sua função.

Há que referir que a falta de cabimento orçamental para mudanças de carreiras profissionais no sector é quase uma obra da ineficiência da planificação. A título de exemplo, foi visto um processo individual dum docente N4 que já fez o nível de licenciatura no instituto superior monitor há 4 anos e continuava a auferir salário na carreira de DN4 sem subsidio técnico.

Porém, Maslow (1987) mostra que a motivação dos indivíduos objectiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas), as mais simples, até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização). Isto indica que o desenvolvimento profissional ligado a mudança nas carreiras deve ser acompanhada de incentivos (salário) sendo motivador para melhor desempenho da carreira.

Para Chiavenato (2000), os factores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha.

Na verdade, a motivação impulsiona o desempenho das tarefas em qualquer que seja organização.

### **4.2 Apresentação das respostas do questionário aos funcionários (docentes e não docentes) das escolas escolhidas**

#### **Pergunta 1. Como funciona a repartição de recursos humanos do SDEJT de Magude?**

Os 19 funcionários que responderam esta questão no questionário foram unânimes dizerem que não sabiam de concerto como funcionava a repartição de RH uma vez estando na sala de aula seriam um pouco difícil dar uma resposta exacta mas, teceram que é na mesma onde tratavam de tudo quanto tem a ver com a sua vida profissional tendo em conta as suas nomeações e outros documentos relacionados com os recursos humanos a penas, lamentaram a fraca divulgação de documentos normativos.

Embora tenham tido dificuldades de responder esta questão, deu para perceber que os funcionários têm alguma noção do funcionamento da repartição de RH ao deixar transparecer que é lá onde tratam assuntos da sua vida profissional tendo em conta as respostas da entrevista ao referir que a repartição funciona como porta de entrada de todos funcionários que se ingressam na educação.

**Pergunta 2. Como foi elaborado o plano estratégico do SDEJT de Magude, no período de 2016-2017?**

Resposta do docente 1, *tenho conhecimento da existência do plano estratégico de recursos humanos no SDEJT de Magude mas, na qualidade de docente não estou em altura de detalhar com exatidão o modo da sua elaboração o que sei de concreto é a falta de transparência do sector de RH quanto aos planos de formação.*

O segundo docente respondeu: *já ouvi falar desse documento regulador na gestão do pessoal na educação e não sei como é feito pois, não há divulgação deste nas escolas de forma a conhecermos os objetivos do mesmo ou, para conhecermos o plano de formação.*

*Parece que não há divulgação do plano estratégico dos recursos humanos da educação em Magude e assim, muitos de nós como estamos afectos nas escolas ficamos fora do seu conteúdo em todos aspectos.* Frisou um funcionário não docente afecto na EPC Heróis Moçambicanos.

*O sector não divulga este documento, não tenho conhecimento da sua elaboração.* Escreveu um assistente técnico de uma escola.

O quinto respondeu que: *o plano estratégico no meu entender é grande um documento da planificação da instituição onde devem ser previstas as actividades e o orçamento para o encargo no sector como é o caso da construção de salas de aulas, treinamento e capacitação do pessoal com vista a elevar o nível de conhecimentos bem com o seu desenvolvimento profissional entre outras acções.* Lamentavelmente como fiz menção anterior o plano para a formação e desenvolvimento pessoal nunca foi publicado para o conhecimento dos profissionais da educação.

Nos questionários esta pergunta foi respondida por 5 inqueridos que convergem na ideia segundo a qual há *falta de transparência nos processos de formação dos funcionarios*.

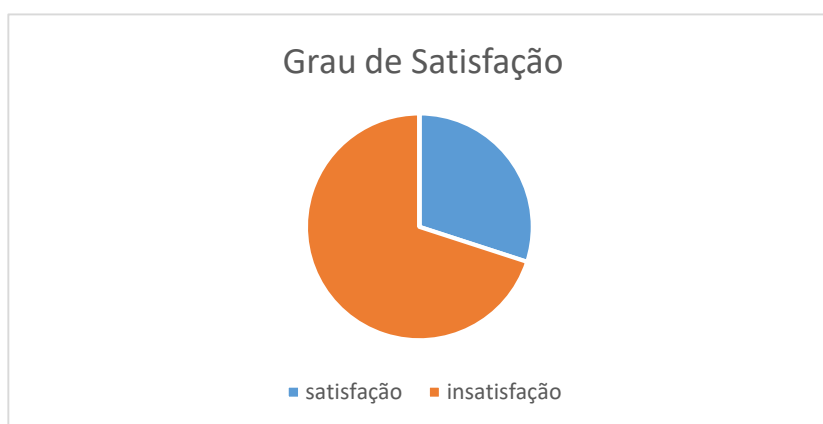
Para Chiavenato (2004, p. 5), "a organização que busca alcançar os seus objectivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objectivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando".

Ainda para o Chiavenato (2004), o planeamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais.

Com as respostas acima referenciadas conjugadas com as da entrevista, pode-se perceber que, o SDEJT de Magude elaborou o plano estratégico do desenvolvimento de recursos humanos que não se adequa a actual a dinâmica do desenvolvimento da organização escolar, isto é, este plano, ainda constitui um grande desafio para o sector da educação de Magude.

### **Pergunta 3. Qual é o grau de satisfação dos funcionários?**

Os **19** funcionários (17 docentes e 2 não docentes) que responderam com **X** no espaço corresponde a insatisfação nos questionários demonstram essa indignação ao comentarem: *falta de mudança de carreira*. Conforme indica o **gráfico 2**.



**Gráfico 2:** Grau de satisfação dos funcionários da educação

**Fonte:** Elaborado por autor, 2016-2017

Milkovich (2000) refere-se que os objectivos do sistema de carreiras e remuneração é motivar comportamentos produtivos e buscar a satisfação das necessidades e o sentimento de justiça de todos trabalhadores.

Aliado as lamentações no concernente a falta de mudanças de carreiras, Chiavenato (1982) completa a ideia de Molkovich ao afirmar que, para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana sendo algo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma.

Assim, pode-se perceber que os funcionários (docentes e não docentes) no SDEJT de Magde não se sentem satisfeitos nas suas carreiras profissionais por falta da motivação que, de certa forma, pode afectar, negativamente, o aproveitamento escolar no Distrito.

Olhando para as respostas da mesma pergunta na entrevista feita na repartição de RH, pode crer que o grau de insatisfação é maior.



## **Capítulo V: Conclusões e Recomendações**

O presente capítulo tem como objectivo apresentar as conclusões e recomendações do estudo feito sobre o desenvolvimento profissional na educação: Caso do Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, Província de Maputo, no período de 2016-2017.

### **5.1 Conclusões**

A presente monografia tinha como objectivo fundamental analisar os factores que influenciaram no desenvolvimento profissional no SDEJT de Magude, no período de 2016-2017.

Constituiu pergunta de partida para esta pesquisa a seguinte:

**Quais os factores que influenciam o desenvolvimento profissional na educação, no Serviço Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Magude, no período de 2016-2017?**

A busca das respostas foi feita através da combinação dos instrumentos de recolha de dados (questionário e entrevista). A entrevista foi dirigida por conveniência da amostra ao chefe da Repartição de RH e aos dois técnicos afectos no local. Os questionários foram aplicados de forma aleatória segundo a amostra ao pessoal docente e não docente nas escolas seleccionadas na vila sede do Distrito de Magude.

**Sobre a pergunta 1.** *Como funciona a repartição de recursos humanos do SDEJT de Magude?*

– Percebeu-se que, a Repartição de Recursos Humanos do SDEJT de Magude, funciona como coordenadora de todas actividades do sector da educação sendo a porta de entrada de todos os funcionários para as carreiras profissionais.

É na repartição de RH onde se realiza a gestão de pessoas, isto é, faz-se o recrutamento e selecção dos funcionários depois de anunciado os concursos de ingresso, progressão e mudanças de carreiras.

Faz-se a avaliação e desempenho dos funcionários através de fichas de classificação (para docentes) e cadernetas (para o pessoal não docente), o recenseamento e actualização dos dados dos funcionários no e-CAF que é um sistema montado na própria repartição para o efeito. Contudo, na repartição de RH é local onde se faz a administração de recursos humanos para o sector da educação do Distrito de Magude, de referir que esta repartição, coordena e planifica os RH incluindo o desenvolvimento profissional de todos os funcionários e as respectivas mudanças de carreiras profissionais. Assim, constatou-se que apesar de ser uma repartição de administração do pessoal, há a fraca divulgação de informação referente aos planos de formação e desenvolvimento profissional ligado à mudança de carreiras profissionais dos

funcionários. Isto, pode se notar na problemática da formação massiva de funcionários sem a autorização para a continuação dos estudos.

**Sobre a pergunta 2.** *Como foi elaborado o plano estratégico do SDEJT de Magude no período de 2016-2017?*- Aferiu-se do plano estratégico da educação em Magude, no período de 2016-2017, foi um documento que apresentou as projeções de como o serviço iria adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do crescimento e o melhor alcance dos objectivos traçados de forma global. Apesar da existência deste documento que orienta o desenvolvimento profissional e a sua implementação mostrou-se quase deficitária. Apreendeu-se que o plano de desenvolvimento profissional está contido no plano estratégico do sector da educação onde para a elaboração deve-se ter conta a previsão das necessidades com o respectivo orçamento para facilitar a implementação. Certamente que o plano apresentado, obedeceu critérios estabelecidos como é o caso, de avaliação de potencial na componente tempo de serviço do funcionário na administração pública, avaliação e desempenho com a pontuação entre 15 e 20 pontos, o tempo de serviço nessa carreira com a pontuação entre 15 e 50 pontos, o tempo de serviço no escalão com a pontuação entre 20 e 80 pontos e as habilitações académicas com a pontuação entre 10 e 75 pontos.

Com a expansão do ensino à distância no país, muitos funcionários como forma de aumentarem os conhecimentos ingressaram-se para várias instituições de ensino e concluíram os cursos. Entretanto, o período em análise (2016-2017), houve muitos concorrentes para mudanças de carreiras profissionais, as suas petições não foram satisfeitas devido a falta do plano de formação na instituição, isto é, funcionários estudaram à margem do plano do SDEJT de Magude o que resultou na falta de cabimento orçamental aos 113 funcionários que concorreram a vagas abertas de mudanças de carreiras profissionais.

Ainda pode-se afirmar que para alguns dos concorrentes já era a segunda ou terceira vez e sempre não conseguiam.

**Sobre a pergunta 3.** *Qual foi o grau de satisfação dos funcionários?* Aferiu-se nas análises das respostas que os **70%** dos funcionários (113) acima referenciados estão insatisfeitos e indignados devido à falta de valorização do seu empenho no desenvolvimento profissional (formação) a custo próprio. Nota se que esta falta de valorização destes profissionais, pode contribuir para a qualidade do ensino o mesmo o fraco aproveitamento pedagógico. Os funcionários lamentaram a falta da auto realização sendo o desejo de crescimento, ou seja, a falta de mudanças de carreiras profissionais.

Contextualizado o grau de satisfação na repartição de RH sendo um factor motivacional do indivíduo na organização, dizendo que os funcionários andam desgastados por falta de mudanças de carreiras profissionais.

Percebeu-se que a insatisfação dos funcionários foi um factor consequente do aspecto falta de cabimento orçamental ligado a formação dos funcionários fora do plano institucional. Ainda pode-se referir a insatisfação está sob o controlo do indivíduo e tem uma estreita relação com o que faz dentro da organização.

Neste trabalho, a hipótese foi confirmada e comprovada, eis a confirmação:

- A falta de autorização para a continuação dos estudos, pode influenciar no desenvolvimento profissional dos funcionários da educação no Distrito de Magude, no período de 2016-2017.

## **5.2 Recomendações**

Partindo das conclusões do estudo sobre o desenvolvimento profissional no SDEJT de Magude, período de 2016-2017, recomenda-se:

- Melhorar o plano estratégico de recursos humanos da educação para um horizonte temporal de 10 anos;
- Garantir a formação e orçamentação dos actos administrativos dos funcionários;
- Motivar os funcionários através de incentivos nas carreiras profissionais;
- Divulgar a transferência dos planos de formação através de circulares ou outros documentos administrativos que podem facilitar a comunicação;
- Registrar os funcionários que pretenderem continuarem com os estudos no ano anterior.

## Referências Bibliográficas

Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource: Management Practice*. 7ª Edição. Londres: Kogan Page.

Barreto, A.V. et al. (1998). *Manual de sobrevivência na selva acadêmica: Objeto Direto*. Rio de Janeiro.

Beuren, M. (2004). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1982). *Administração de Empresa: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o capital humano das organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

Davis, K. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas.

Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fonseca, (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Uec.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projecto de pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2008). *Metodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

- Gwel (1993). *Ontario institute for studies in education*. London.
- Lakatos, E. M, etal. (1992). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M, etal. (2003). *Fundamentos de Metodologias Científicas*. 6ª Ed. S. Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M, etal. (2007). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A, etal. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais*.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York.
- Milkovich, G. T, etal. (2000). *Administração de recursos humanos*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Montana, P. (1999). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. (2001). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Silveira, C. (2009). *Metodologia da pesquisa científica*. Porto: Editora.
- Terence, etal. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa ação nos estudos organizacionais*. Brasil: Fortaleza.
- Toledo, F. (1996). *Crises e mudanças*. São Paulo: Atlas.

### **Legislação:**

República de Moçambique. Circular nº 07/DPFC/DCP/RDESP/2004: Sistema de carreiras e remunerações.

República de Moçambique. Lei nº 14/2009, de 17 de Março. Boletim da República, I Série, Número 35. Maputo.

República de Moçambique. Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro. Boletim da República, I Série, Número 21. Maputo.

# Anexos

# Apêndices

