



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Análise do processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes. Caso de estudo: Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha.

Júlio PatimosseMacamo

Maputo, Setembro de 2017



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Análise do processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes. Caso de estudo: Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha.

Júlio PatimosseMacamo

Supervisor:

Mestre Xavier Daniel Chichongue

Maputo, Setembro de 2017

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Júlio PatimosseMacamo, estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, em regime à distância, inscrito sob o número **20113835**, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas e devidamente identificadas ao longo do texto. A mesma foi elaborada com a finalidade única de conclusão deste nível académico nesta Universidade.

Maputo, Setembro de 2017

(Júlio PatimosseMacamo)

DEDICATÓRIA

É com grande satisfação que dedico este trabalho à Deus por me ter guiado e me iluminado durante este percurso.

À minha esposa, Anastância Chichava Macamo, que me incentivou na luta pelos meus sonhos, e que participa comigo de mais esta conquista.

Da mesma forma, dedico este trabalho aos meus pais, Teresa Chaúque e Patimosse Júlio Macamo, pela base familiar que me deram, aos meus irmãos, por serem pessoas especiais que Deus colocou ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Desejo manifestar meus sentimentos de gratidão primeiramente à Deus por me ter dado coragem e fé para enfrentar mais esse desafio na minha vida.

À minha família, especialmente aos meus pais e minha esposa Anastância, por estarem sempre do meu lado nos momentos em que mais precisei e por sempre estar apoiando qualquer decisão que eu tomasse e por me acompanharem durante a realização deste sonho.

Ao meu supervisor, Mestre Xavier Daniel Chichongue, por ter-me dado força e sabedoria para prosseguir quando tudo parecia não ter solução.

A todos os colegas de trabalho e de Faculdade que me apoiaram nesta conquista, a todos os professores que contribuíram para a excelência desse trabalho, com meus conhecimentos e dedicação e a todas as pessoas que colaboraram de forma directa e indirecta para a realização deste trabalho.

Aos nobres amigos Mungoi e Mandlate pelo companheirismo e amizade durante esta jornada, quero que saibam que sempre poderão contar comigo.

Estendo meus agradecimentos ao meu Secretário Permanente Francisco Alfredo, por compreender a importância deste projecto, às vezes permitindo que eu saísse mais cedo ou até mesmo faltasse para estudar ou finalizar algum trabalho.

Enfim agradeço a todos que contribuíram directa e indirectamente para a realização do presente trabalho.

À todos estes, bem hajam!

“Educação um tesouro a descobrir”.

inJacques delours.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS	VIII
RESUMO	IX
CAPÍTULO I	1
INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema de pesquisa	2
1.2. Objectivos da pesquisa.....	4
1.2.1. Objectivo geral	4
1.2.2. Objectivos específicos.....	5
1.3. Perguntas de pesquisa.....	5
1.4. Justificativa.....	5
CAPÍTULO II:	7
REVISÃO DA LITERATURA	7
2. Discussão dos conceitos - chaves: Recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional	7
2.1. Recrutamento	7
O Recrutamento é um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher.	7
Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção, sua função é de suprir a selecção de matéria-prima (candidatos) para seu funcionamento (Chiavenato, 1999). É feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização (ibidem).....	7
2.2. Selecção	8
2.3. Desenvolvimento profissional.....	9
2.1.1. Tipos de recrutamento	11
2.1.2. Objectivos do recrutamento	14

2.1.3. Importância de recrutamento	14
2.1.4. Princípios de recrutamento	16
2.2.1. Formas ou modalidades de selecção	16
2.4. Relação: Recrutamento e selecção	17
2.5. Desafios e perspectivas dos gestores dos RH nas instituições de ensino	18
CAPÍTULO III.....	21
METODOLOGIA.....	21
3.1. Descrição do local de estudo.....	21
3.2. Abordagem da pesquisa.....	22
3.3. Natureza do estudo.....	22
3.4. População e amostra do estudo	22
3.4.1. População.....	22
3.4.2. Amostra.....	23
3.5. Caracterização da amostragem.....	24
3.6. Instrumentos e técnicas de recolha de dados	24
3.7. Estratégias de colecta de dados	25
3.8. Tratamento e análise de dados	25
3.9. Questões éticas.....	26
3.10. Limitações da pesquisa	26
CAPÍTULO IV.....	28
ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	28
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	34
5.1. Conclusão.....	34
5.2. Recomendações.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
Documentos normativos	38
APENDICE.....	39
APENDICE 1: ORGANIGRAMA DO SDEJTN.....	39

ANEXOS: INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÕES	40
ANEXO 1: Guião de entrevista aplicado aos Gestores de RH dos SDEJTN	40
Anexo II. Inquérito por questionário aplicado aos professores e técnicos administrativos da ESN	41
ANEXO 3: PARECER DO CREDENCIAL DIRIGIDA AOS SDEJTN.....	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE ABREVIATURAS

CHAs	Conhecimentos, habilidades e Aptidões
DPPr	Desenvolvimento Profissional dos Professores
ESN	Escola Secundária da Namaacha
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OGED	Organização e Gestão da Educação
PEE	Plano Estratégico da Educação
RH	Recursos Humanos
SDEJTN	Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologias de Namaacha
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabelas:

Tabela 2.2.1. Tabela referente a vantagens desvantagens do recrutamento interno.....	12
Tabela 2.2.2. Tabela referente às vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	13
Tabela 3.4.1.1. Tabela referente à população da pesquisa.....	23
Tabela 3.4.2.2. Tabela referente à amostra da pesquisa.....	23
Tabela 4.1.1. Tabela referente aos meios de comunicação usados para a divulgação de vagas...28	
Tabela 4.3.7. Tabela referente às estratégias de recrutamento e selecção.....	33

Figuras:

Figura 2.4.1. Figura referente ao esquema de recrutamento.....	15
Figura 2.4.2. Figura referente às técnicas de recrutamento.....	16
Figura 4.2.2. Figura referente aos procedimentos e requisitos para o recrutamento e selecção...29	
Figura 4.2.3. Figura referente aos critérios utilizados para o recrutamento e selecção.....	29
Figura 4.2.4. Figura referente aos métodos e técnicas de selecção.....	30
Figura 4.2.5. Figura referente aos processos de escolha de docentes para a capacitação.....	31
Figura 4.2.6. Figura referente às acções de capacitação de docentes recém-admitidos.....	32

RESUMO

Ao nível do sistema educativo, o recrutamento de docentes altamente qualificados constitui uma prioridade e a selecção destes mostra-se um desafio do sector de recursos humanos (RH). Ainda nesse contexto, o desenvolvimento profissional destes docentes constitui uma exigência para elevar os níveis do processo de ensino e aprendizagem e é uma estratégia de gestão para a sua integração.

Com a pesquisa pretende-se analisar mecanismos adoptados para o processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docente no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha (SDEJTN) e para o efeito, recorreu-se à amostragem probabilística por conveniência, pelo facto de esse estudo pretender colher informações com elementos previamente estabelecidos e as técnicas para a recolha de dados foram o questionário e a entrevista.

A pesquisa concluiu que o meio mais usado pelo SDEJTN para divulgação de vagas é o jornal que está em conformidade com o estabelecido no EGFAE, privilegiando-se o recrutamento externo em detrimento do potencial interno e os principais métodos e técnicas de selecção são a análise curricular, testes e entrevistas, contrariando o plasmado na Lei 14/2009, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGEFAE), que exclui a realização de testes para a carreira de docente, reservando apenas a avaliação curricular e entrevistas.

Em face disso, sugere-se acções de monitoria e avaliação às entidades provinciais e distritais de educação para que os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional sejam eficazes e eficientes e respondam as exigências e preocupações das referidas entidades, e que se reveja as políticas internas de RH observando também o recrutamento interno, de modo a valorizar e motivar o pessoal já existente em ocuparem carreiras mais qualificadas, que exigem maiores habilidades e competências.

Palavras-chaves: Recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento profissional

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O recrutamento de docentes tem adquirido nova importância para os Gestores de Recursos Humanos (GRH), visto que todas organizações estão tendo cada vez mais dificuldades para garantirem o preenchimento de vagas com candidatos qualificados.

As mudanças nas condições de requisitos e de formação obrigam os gestores a considerarem uma série de alternativas de recrutamento para atrair os docentes certos para instituições de ensino. Para que a Educação tenha uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que os gestores de educação façam um trabalho cuidadoso de recrutamento, selecção e desenvolvimento de docentes valiosos.

Assim, o recrutamento segundo Chiavenato (1992) são todos esforços da organização em trazer para si novos colaboradores. Também é uma acção externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que ela precisa para suprir as suas lacunas.

Dentro do contexto educacional, o recrutamento refere-se àquelas actividades designadas para disponibilizar o número de pretendentes e a qualidade de pessoal que é necessário para continuar com o trabalho no sistema escolar (Casterter&Young, 2000).

O Plano Estratégico de Educação (2012 – 2016) prevê que ao nível das províncias as Direcções Provinciais de Educação e Cultura (DPECs) e os Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia (SDEJTs), são responsáveis pela gestão local do sistema de Educação, desde a abertura de escolas primárias até à colocação e movimentação de professores.

Sendo esta última prática, o objecto do nosso estudo (alocação e movimentação de professores) exige da parte dos gestores escolar (referimo-nos aqui inclui-se Directores Distritais de Educação, Directores das Escolas e técnicos administrativos) sobretudo aos gestores ligados à área de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de professores maior atenção e cuidado nos processos e critérios para o efeito.

Num estudo conjunto desenvolvido por Bazo, Buendía e Nhavoto (2009) intitulado “*Direcção e gestão de escolas promovendo processos de mudança e formação de direcção da escola*” compreende a necessidade dos gestores escolares prestarem atenção aos mecanismos e processos de recrutamento e selecção dos professores de modo que estes respondam, de forma eficaz, os objectivos do sistema educativo e apoiá-los a fazer a sua própria gestão de modo a alcançar os padrões definidos pela escola.

É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho com o tema “*Análise do processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes. Caso de estudo: Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha*”.

Para o efeito, apresenta-se com cinco (5) capítulos: O primeiro capítulo (I) diz respeito a introdução na qual constam a contextualização do problema da pesquisa, os objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa e a justificativa.

O segundo capítulo (II) é reservado à revisão de literatura que traz toda a abordagem teórica sobre o tema. Discute-se nesse capítulo os principais conceitos-chaves do tema, tais como, recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional, tipos, objectivos e importância e princípios do recrutamento, formas ou modalidades de selecção, a relação entre recrutamento e selecção e por fim os desafios e perspectivas dos gestores escolares no processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional do pessoal docente.

O terceiro capítulo (III) apresenta a metodologia usada para a realização do trabalho. No quarto capítulo (IV) faz-se a apresentação e análise dos dados recolhidos nos SDEJTN. Finalmente, o quinto capítulo (V) é reservado às conclusões e possíveis recomendações. De salientar que o trabalho contém anexos (instrumentos de recolha de informação, grelha de respostas da entrevista, organograma do SDEJTN e fotos que ilustram o edifício desta instituição e a ESN.

1.1. Contextualização do problema de pesquisa

A problemática da melhoria da qualidade dos sistemas educativos é um desafio transversal aos diferentes países. Os países que mais rapidamente conseguiram generalizar a educação escolar a toda a população centram-se agora em processos de melhoria que lhes permitam ter um serviço educativo de excelência.

É este desafio que, hoje em dia, faz com que as escolas e os diferentes sistemas educativos procurem atrair e recrutar os melhores professores, investindo também na capacidade de construir e manterem equipas de docentes altamente preparadas e comprometidas com o serviço educativo.

Em alguns países como Dinamarca, Holanda, França, Luxemburgo, Reino Unido, Noruega e África do Sul, por exemplo, os programas de recrutamento e selecção dos professores têm-se demonstrado eficientes(Sousa 2006).Nesses países, as políticas de recrutamento e selecção têm sido bastante discutidas e a sua implementação mostra-se bastante eficiente, pois se apresentam com perfis desenhados de acordo com a realidade da comunidade em que a escola se insere e com planos de desenvolvimento de docentes bem estruturados e rigorosos.

Na afirmação de Morais (s/d) a exigência de bons profissionais entre os docentes, não se coloca apenas ao nível de um ensino mais especializado e que procura resultados de excelência. Com a massificação do ensino e o acesso à escola de toda a população torna-se necessário, também ao nível da educação básica, ter profissionais altamente preparados que consigam fazer com que os alunos menos motivados e provenientes de contextos desfavoráveis sejam capazes não apenas de adquirir competências básicas, mas também de pensar criticamente, criar e resolver problemas complexos. Daí que só professores muito experientes e hábeis sejam capazes de responder adequadamente às necessidades dos alunos podendo levá-los a obter sucesso em metas desafiadoras de aprendizagem» (Darling-Hammond&Berry, 1999 como citado em Morais s/d).

Procurando sustentar essa abordagem, Castetter e Young (2000) e Bazo et al (2009) são unânimes em afirmar que nas escolas os Gestores devem criar condições e /ou práticas eficazes recrutamento e selecção com vista a responder os objectivos do sistema de educação.

O PEE (2012 – 2016) por exemplo, defende que os processos de recrutamento do pessoal docente para as escolas devem ser feitas de forma sistemática, criteriosa e em função das necessidades internas da escola.

Em Moçambique, as entidades que zelam pelo funcionamento dos sistemas de ensino têm-se deparado com imensas dificuldades na gestão do seu pessoal docente. Entre essas dificuldades,

apontam-se àquelas que visam assegurar a gestão eficaz das escolas, mas também e sobretudo na contratação de professores que respondam os objectivos definidos pela escola.

Isso requer uma capacidade dos gestores escolares de recrutar e seleccionar, para a profissão docentes potencialmente qualificados com base nos requisitos constantes no plano ou programa de actividades de cada uma das escolas.

Tem-se notado, por exemplo, que a fraca qualidade dos graduados da 12ª classe na Escola Secundária de Namaacha, em larga escala, eventualmente advém da fraca qualidade de formação psicopedagógica de docentes, aliada a falta de planificação rigorosa dos perfis a recrutar, das influências no momento de escolha de homem certo para a vaga criada, fraco desenvolvimento na carreira para qual foi nomeado ou até a falta de motivação para que o docente e o estudante se sintam parte integrantes do processo do ensino e aprendizagem.

Além disso, a falta de imparcialidade na constituição do júri e no acto de selecção, o nepotismo patente, que as vezes os docentes não são submetidos a entrevista, apenas avaliação curricular, incitaram ao estudante a realizar a presente pesquisa no SDEJTN, na tentativa de perceber se efectivamente esta entidade respeita as regras e princípios estabelecidos na legislação que rege sobre a matéria e a diversa literatura referente ao tema em causa, o que levanta a seguinte pergunta de pesquisa:

✚ *De que modo são adoptados os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes, no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha?*

1.2. Objectivos da pesquisa

1.2.1. Objectivo geral:

✚ Analisar os mecanismos adoptados para o processo de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docente no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha.

1.2.2. Objectivos específicos:

- ✚ Captar percepções dos gestores de RH, técnicos administrativos e professores em relação aos processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN;
- ✚ Descrever os processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN;
- ✚ Discutir mecanismos e soluções que facilitem os processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN.

1.3. Perguntas de pesquisa

Com vista a responder esses objectivos específicos, são formuladas as seguintes perguntas de pesquisa ou operacionais?

1. Quais são as percepções dos Gestores de RH, técnicos administrativos e professores em relação aos processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN?
2. Como se caracteriza ou constitui os processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN?
3. Quais são os mecanismos e soluções que facilitem os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN?

1.4. Justificativa

A escolha do tema justifica-se fundamentalmente pelo facto de constituir a etapa crucial para operacionalização das atribuições da organização escolar, pois para que desenvolva suas actividades com eficácia, é necessário que antes se recrute e se selecione os docentes competentes, posteriormente possibilitando-lhes o devido desenvolvimento profissional na sua carreira docente.

Os docentes precisam de um treinamento contínuo na carreira de modo que desempenhe com eficácia a profissão, se engaje nas actividades de pesquisa, tendo em vista o melhoramento da qualidade do ensino e aprendizagem.

Daí que para o MINEDH o estudo oferece alicerces aos programas e políticas de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no sentido de se ajustarem à realidade e objectivos com que o sistema educativo pretende ser e alcançar.

Além disso, a partir da presente pesquisa poder-se-á apurar os mecanismos que SDEJTN tem privilegiado para recrutamento, selecção e desenvolvimento de docentes, reconhecendo o capital humano como elemento decisivo no processo de ensino e aprendizagem e no alcance da qualidade desejada.

Do ponto de vista da sua importância e /ou relevância o estudo apresenta uma visão pessoal como estudante, cuja área de formação está relacionada com a gestão do sistema educativo, Organização e Gestão da Educação, pois irá despertar ou possibilitar a identificação de acções ou práticas, que daí se pretende. Por um lado, identificar que acções ou práticas são desenvolvidas para a melhoria dos processos de recrutamentos e selecção do pessoal docente e a forma como o seu desenvolvimento profissional ocorre.

O estudo do tema é relevante, pois irá mostrar que quando o recrutamento e selecção são utilizados de maneira correcta e imparcial, proporcionam sucesso à educação, ao integrarem colaboradores mais comprometidos e com vocação desejada ao ensino, ganhando cada vez mais credibilidade na sociedade em que se insere, através de transmissão de conteúdos esperados.

Do ponto de vista académico, a pesquisa abre espaço para mais reflexões nesta área temática, permitindo assim que mais pesquisas correlacionadas sejam desenvolvidas.

CAPÍTULO II:

REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo são apresentados alguns pressupostos teóricos considerados apropriados para desenvolver a presente pesquisa. São discutidos os conceitos-chaves tais como recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional. Ao abordar sobre o desenvolvimento profissional procurara-se discutir a questão da integração, pois pressupõe em si o desenvolvimento profissional. Em seguida discutir-se-á as vantagens e desvantagens do recrutamento; explicar-se-á a relação entre o recrutamento e selecção e, por fim, o papel dos gestores escolares no processo de recrutamento e selecção.

2. QUADRO TEÓRICO - Discussão dos conceitos - chaves: Recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional, de acordo com vários autores.

2.1. Recrutamento

O Recrutamento é um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção, sua função é de suprir a selecção de matéria-prima (candidatos) para seu funcionamento (Chiavenato, 1999). É feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização (ibidem).

Marras (2007) define o recrutamento como uma actividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas internas ou externas à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

Esta actividade é feita a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planeamento de recrutamento (Chiavenato, 2009).

Castetter e Young (2000) apresentam uma definição de recrutamento orientada para o contexto educacional. Para estes autores, o recrutamento envolve actividades de planificação, desenho das necessidades futuras da instituição escolar para o preenchimento de uma determinada vaga docente.

Portanto, para o presente estudo, consideramos apropriado o conceito proposto por Marras (2007) e Castetter et al (2000) pois, o primeiro identifica a finalidade última do processo de recrutamento, que é de suprir as necessidades internas da organização. O segundo autor apresenta uma visão orientada para o contexto educacional, já que identifica as necessidades futuras da escola.

2.2. Selecção

A selecção constitui a segunda etapa de subsistema de gestão de recursos humanos (Rh) e é a fase na qual os candidatos recrutados são, em função dos critérios exigidos, seleccionados à entrevista ou formação afim de, quando admitidos, possam fazer parte do quadro do pessoal da instituição.

Assim sendo, em definição a selecção é entendida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, àqueles mais adaptados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (Chiavenato, 1999).

Ela consiste na escolha do candidato certo para o cargo certo, ou seja, a selecção de pessoal pode ser definida como escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados àqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa (Carvalho, 2000 como citado em Oliveira, 2005).

Afirma ainda Oliveira (2005) que todo critério de selecção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de selecção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objectividade e precisão à selecção do pessoal para aquele cargo.

A selecção sobrepõe-se aos interesses individuais e o objectivo imediato é o satisfatório ajustamento a um grupo social, seja este um grupo ocupacional (selecção de pessoal ou selecção de profissional), seja este um grupo educacional (selecção de alunos), ou seja um grupo social qualquer (um grupo religioso, desportivo ou cultural).

Castetter et al (2000) define selecção como sendo actividade que envolve ou consiste na escolha de um candidato a um serviço.

Para o estudo, situamo-nos na definição de Chiavenato (1999) e Castetteret al (2000) pois ambos apresentam uma definição mais explícita para os objectivos do nosso estudo, isto é, um candidato certo para um lugar ou cargo certo e que responde com as exigências no contexto educacional.

2.3. Desenvolvimento profissional

Geralmente associa-se o conceito de desenvolvimento profissional dos professores (DPPr) à formação profissional, treinamento e ou aperfeiçoamento. Contudo, ambos os termos (desenvolvimento e formação) têm a finalidade última de garantir ou estimular o aprendizado dos membros da organização.

Mas para uma melhor elucidação, importa trazer à descrição o conceito de integração, pois o desenvolvimento profissional (dos professores) visa, em última análise, à uma integração eficaz destes dentro da instituição escolar.

A integração enquanto processo pelo qual os candidatos seleccionados são conduzidos à organização, pode ser feita por meio de treinamento para a sua adaptação ao novo ambiente de trabalho. Este conceito é discutido por vários autores de forma diferente.

Sendo assim, Chiavenato (2002) entende que a integração é um processo em que os recém-contratados, através de programas de treinamento, são adaptados e ambientalizados ao meio social como físico da organização.

Chiavenato (2009) a integração de novos candidatos na empresa é feita através de uma programação sistemática, que é conduzida pelo chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega.

No contexto escolar, a integração está associada à entrada para a organização. Para Castetteret al (2000) quando se fala de integração não se debruça única e exclusivamente aos profissionais em início de carreira, todavia, do pessoal transferido, promovido, despromovido, temporário ou os que mudam de uma equipa ou grupo de trabalho, bem como os reentrantes.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) a integração visa ou tem como objectivos:

- ✚ Dar a conhecer a organização, acolher no grupo um novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função e consciencializá-lo para a missão da organização.
- ✚ Facilitar o ajustamento de novos funcionários para a organização;
- ✚ O fornecimento de informações relativas às funções e expectativas de desempenho;
- ✚ Criar um ambiente inicial favorável;
- ✚ Melhorar as relações interpessoal e ajudar no ajustamento do pessoal ou dos candidatos.

Portanto, tendo elucidado o conceito de integração, torna-se premente retornar ao conceito de DPPr.

Assim, na concepção de Costa e Silva (2002) como citados em Santos (2003) o DPPr não só no domínio de conhecimentos sobre o ensino, mas também em atitudes do professor, relações interpessoais, competências ligadas ao processo pedagógico, entre outras, os professores terão de mobilizar nas suas práticas não só conhecimentos específicos das disciplinas que lecionam, mas um conjunto de outras competências que concorrem para o sucesso dessas práticas e, conseqüentemente para a construção da sua identidade profissional, desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

O desenvolvimento profissional envolve todas as experiências espontâneas de aprendizagem e as actividades conscientemente planificadas, realizadas para benefício, directo ou indirecto, do indivíduo, do grupo ou da escola e que contribuem, através destes, para a qualidade da educação na sala de aula (Day, 2001 como citado em Santos, 2003).

É o processo através do qual os professores, enquanto agentes de mudança, revêm, renovam e ampliam, individual ou colectivamente, o seu compromisso com os propósitos morais do ensino, adquirem e desenvolvem, de forma crítica, juntamente com as crianças, jovens e colegas, o conhecimento, as destrezas e a inteligência emocional, essenciais para uma reflexão, planificação e práticas profissionais eficazes, em cada uma das fases das suas vidas profissionais (ibidem).

Portanto, como se pode observar, não se pode falar de DPPr sem ter em mente a ideia de integração destes professores no exercício da sua profissão, pois a integração, como se viu, visa acompanhar, apoiar de forma sistemática, planificada e consciente os professores. A sua

importância prende-se não só com a adoção de competências ou habilidades, como também garante a permanência no local de trabalho evitando desistência ou abandono escolar dos professores.

2.1.1. Tipos de recrutamento

O recrutamento enquanto uma actividade que consiste em localizar e atrair candidatos potencialmente qualificados para uma determinada vaga, pode ser feita em vários níveis:

- ✚ Recrutamento ao nível interno;
- ✚ Recrutamento ao nível externo; e
- ✚ Recrutamento ao nível misto.

- i. O recrutamento ao nível interno - ocorre quando a empresa ou instituição procura preencher as vagas através do remapeamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente.

Para Chiavenato (2005) o recrutamento interno actua sobre os candidatos que estão dentro da organização ou instituição para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras.

Já para Marras (2009) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa á concorrem a novo cargo.

O recrutamento interno pode também evolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal (ibidem). Este tipo de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, conforme ilustra a tabela que se segue.

Tabela nº 2.2.1. referente às vantagens desvantagens do recrutamento interno:

Vantagens	Desvantagens
i. Aproveita melhor o potencial humano da organização;	i. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
ii. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	ii. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
iii. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários á organização;	iii. Mantem quase inalterado o actual património humano da organização;
iv. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;	iv. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;
v. Não requer socialização organizacional de novos membros;	v. Matem e conserva a cultura organizacional existente;
vi. Probabilidade de melhor selecção, pois os candidatos são bem conhecidos;	vi. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
vii. Menos Custos em relação ao externo.	

Fonte: Chiavenato (2005).

Como se pode depreender, o recrutamento interno oferece vantagens acrescidas, mas também apresenta alguns inconvenientes. Daí optar-se pela modalidade de recrutamento externo.

- ii. O recrutamento externo – o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas externas à organização.

Esse processo coloca a gestão de pessoas em contacto directo com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses (Boas e andrade, 2009).

Para Chiavenato (2009) o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de ideias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização, além disso enriquece os recursos humanos da organização e aproveita os investimentos de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos, bem como incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras

organizações. Este tipo de recrutamento oferece também vantagens e desvantagens, conforme a tabela a seguir.

Tabela nº 2.2.2. referente às vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> i. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; Enriquece o património humano; ii. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; iii. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; iv. Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; v. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Afecta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; ii. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; iii. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Issosignificacustosoperacionais; iv. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; v. É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Chiavenato (2005).

Existe por vezes uma combinação do recrutamento interno e externo, o que dá primazia a modalidade de recrutamento misto.

- iii. O recrutamento misto - este tipo de recrutamento ocorre quando a organização não faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, mas opta simultaneamente pelas duas modalidades.

(Chiavenato, 1991) afirma que o recrutamento misto pode ser adoptado em três alternativas de sistemas:

- ✚ Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso, aquele não apresente resultados desejáveis.

- ✚ Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes.
- ✚ Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

2.1.2. Objectivos do recrutamento

Os objectivos do recrutamento prendem-se em escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do recrutamento - processo que visa pesquisar, dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis (Carvalho, 2000 como citado em Oliveira, 2005).

No entender de Chiavenato (1999) o recrutamento é uma actividade que tem por objectivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão seleccionados os futuros participantes da organização. As fontes externas de recrutamento variam de acordo com o cargo e a forma de actuação da empresa neste assunto.

O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo.

2.1.3. Importância de recrutamento

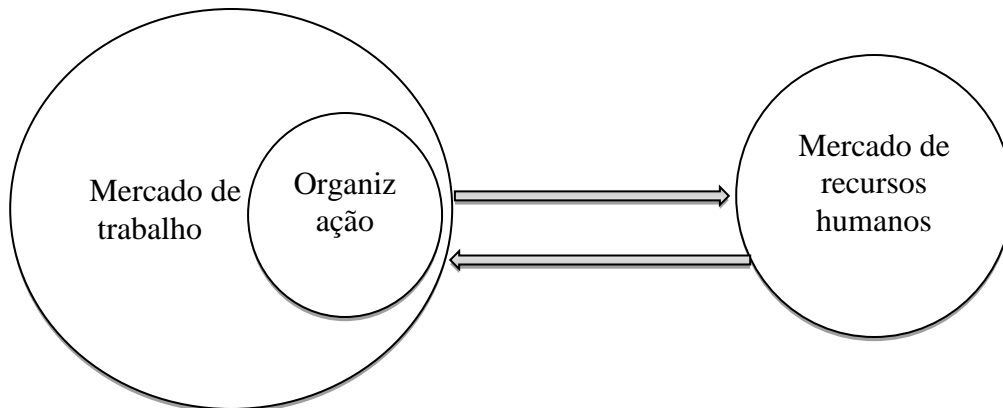
Como temos vindo a afirmar, o recrutamento constitui uma actividade de extrema importância para as organizações ou instituições pois é através desta prática de gestão de RH que estas organizações vêm-se rejuvenescidas para o exercício das suas actividades.

Na visão de Chiavenato (2009) a função do recrutamento é suprir a selecção de matéria-prima básica (candidatos) para o seu funcionamento. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

O recrutamento consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos objectivos e requer um cuidado planeado, que passa por três fases:

- i. O que a organização e /ou empresa precisa em termos de pessoas;
- ii. O que o mercado de recursos humanos pode oferecer;
- iii. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Figura 2.4.1. referente ao esquema de recrutamento



Fonte: Chiavenato (2009).

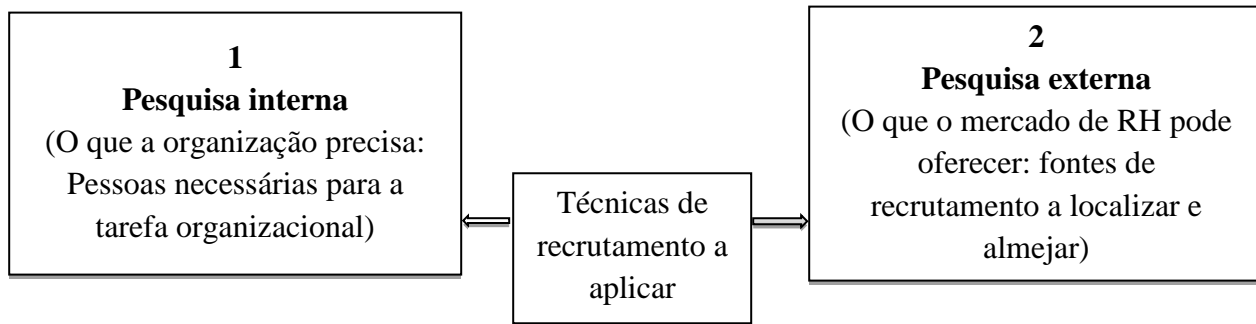
Essas fases permitem que o responsável para a área de recrutamento obedeça as três (3) etapas subsequentes do processo de recrutamento, que são:

- i. Pesquisa interna das necessidades – consiste na verificação das necessidades da organização em termos de carência de RH no curto, médio e longo prazo tem aver com o que a organização precisa de imediato e quais os seus planos futuros.

Nesta fase, pode-se usar o modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço, Modelos baseados em segmentos de cargos, modelo de substituição de postos-chave, modelo baseado no fluxo de pessoal e modelo de planejamento integrado.

- ii. Pesquisa externa do mercado – consiste na localização das fontes de recrutamento com características específicas, mediante ao mapeamento destas fontes de recrutamento.
- iii. Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Figura 2.4.2. Referente às técnicas de recrutamento



Fonte: Chiavenato (2009)

2.1.4. Princípios de recrutamento

De acordo com a Lei 14/2009, de 17 de Março, no seu artigo 36, advoga que no processo de recrutamento e selecção, classificação ou graduação dos candidatos devem ser obedecidos os seguintes princípios:

- a) Liberdade de candidatura, no caso de concurso de ingresso;
- b) Divulgação prévia dos métodos de selecção a utilizar e do programa das provas;
- c) Objectividade no método e critérios de selecção;
- d) Igualdade de tratamento;
- e) Neutralidade na composição do júri; e
- f) Direito a recurso.

Em complemento a esta ideia, O Diploma Ministerial Nº 61/2000, de 5 de Julho, artigo 22, postula que a selecção para carreira de docente é feita com base na avaliação curricular seguida de entrevista profissional, de acordo com os requisitos fixados nos qualificadores profissionais.

2.2.1. Formas ou modalidades de selecção

A selecção dos candidatos a uma determinada vaga pode ser feita mediante as seguintes técnicas:

- ✚ **Entrevistas** - é um instrumento fundamental na selecção de pessoal e se caracteriza por um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planeado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objecto do levantamento (Carvalho, 2005).

- ✚ **Testes** - é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objectivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento. Engloba exames médicos até testes de admissão (ibidem).
Os testes oferecem um prognóstico futuro do potencial de desenvolvimento do candidato (Chiavenato, 1999). Estes podem ser: os testes de aptidões, de personalidade, testes psicológicos, testes de simulação, entre outros.
- ✚ **A observação do pessoal** – que é colecta de dados *in loco*, praticada de forma sistemática ou assistemática, por observador participante activo ou não, conhecido ou não, do grupo em estudo ou não, dentro de um determinado ambiente (Carvalho, 2005).
- ✚ **Questionário** - é um instrumento auto-explicativo que, dispensando a presença do analista, visa colher dados para a investigação e pesquisa do sistema. O questionário é utilizado quando há falta de tempo ou dificuldade para a realização da entrevista, distanciamento geográfico e quando se necessita de dados (ibidem).

2.4. Relação: Recrutamento e selecção

É difícil fazer a distinção entre o recrutamento e a selecção porque o primeiro situa-se entre o mercado de trabalho e o segundo na admissão.

Chiavenato (1999) afirma que recrutar o pessoal e seleccioná-lo é possível apenas se a organização tiver uma estrutura de cargos e salários actualizados com base na dinâmica.

As actividades de recrutamento e selecção interligam-se, envolvendo, também, as áreas de treinamento. São três as actividades que conduzem ao processo de selecção propriamente dito: administração de cargos, administração de salários e recrutamento.

Sem uma análise mais cuidadosa desses procedimentos, fica difícil entender a dinâmica do processo selectivo. O processo de selecção de pessoal como um todo é único, sendo que todos os estágios estão interligados, planeamento estratégico, recrutamento, aplicação dos testes e entrevistas, exames médicos e registos de admissão (ibidem).

Portanto, quer o recrutamento, quer a selecção tem a ver com todo um processo de Gestão de pessoas o qual busca verificar o reconhecimento da força dos RH como parte essencial da

realidade capital e trabalho. Em outras palavras, o recrutamento é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretendem preencher e a sua eficácia prende-se em atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de selecção.

2.5. Desafios e perspectivas dos gestores dos RH nas instituições de ensino

Como é de conhecimento, os Recursos humanos constitui o principal activo de qualquer organização e o seu papel se afigura fundamental para o desenvolvimento dessa mesma organização.

Na educação, estes constituem o elemento fundamental para melhoria dos processos de gestão e do ensino e aprendizagem.

Daí que parte que lida com os recursos humanos está relacionada com a gestão de recursos humanos e esta é uma abordagem sistémica, informada e planificada para atrair, desenvolver, reter e motivar o pessoal com vista ao alcance dos objectivos da escola (Casterret al, 2000).

Esta área tem como foco principal a gestão de pessoal mediante a criação de incentivos para que os docentes desenvolvam um ambiente desejado nas suas actividades (*Idem*).

Tal como em outras organizações, nas instituições que tutelam ensino, também chamadas organizações aprendentes¹, os Recursos humanos referem-se às pessoas que participam das actividades das organizações e que nelas desempenham determinados papéis específicos (Chiavenato, 2008).

Esses membros, movidos pela gestão ou direcção de recursos humanos, trabalham e participam no processo de produção da organização.

Entretanto, com vista ao alcance desses objectivos organizacionais, cabe segundo Casterret al (2000), a Gestão dos Recursos Humanos as seguintes actividades:

¹O termo organizações aprendentes foi introduzido para o contexto escolar por Peter Senge na década 90. Para este autor, organização aprendente “é aquela na qual os indivíduos expandem continuamente a sua aptidão para criar resultados que desejam, onde se criam novos expansivos padrões de pensamento, onde a aspiração colectiva fica em liberdade, e onde os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto” (Senge, 1992).

- ✚ Criar oportunidade para que haja desenvolvimento dos profissionais e dos outros membros mediante a participação em workshops, revistas, conferências, seminários quer de forma colectiva, quer individualmente dentro ou fora da instituição escolar;
- ✚ Apoiar os professores a fazerem a sua própria gestão de modo a alcançarem os padrões definidos pela escola.
- ✚ Ajustar ou adequar os planos à realidade escolar;

Pode-se verificar ainda os seguintes papéis de RH nas organizações aprendentes, na perspectiva de Nieuwenhuis (2005):

- ✚ Desenvolver estratégias para aumentar ou incrementar uma comunicação efectiva em todos os níveis;
- ✚ Criar um ambiente onde os indivíduos se sintam livres e expandem as suas opiniões;
- ✚ Providenciar a retroalimentação dos processos e actividades;
- ✚ A nível de resolução de conflitos, desenvolver planos de gestão de conflito e garantir a sua flexibilidade conhecendo os pontos envolvidos;
- ✚ Garantir a planificação, organização, supervisão e monitoria e avaliar o alcance dos objectivos dentro de prazos e padrões estabelecidos

Como se pode observar, o papel dos RH nas organizações aprendentes é de tal ordem importante, à semelhança das organizações burocráticas, contudo, devido as especificidades que essas organizações aprendentes no seu seio apresentam, tem-se a verificar na perspectiva de Nhavotoetal (2009):

- ✚ Promover a abertura à aprendizagem e inovação criando soluções criativas e apropriadas para cada situação;
- ✚ Prestar assessoria e orientação aos profissionais desenvolvendo uma diversidade de estratégias de gestão que promovam diversas situações específicas aos processos de ensino;
- ✚ Procurar integrar, coordenar tanto na formação inicial dos docentes, como na assessoria e orientação contínua dos espaços institucionais e de aperfeiçoamento;
- ✚ Facilitar a compreensão, a planificação, coordenação e integração;
- ✚ Criar acções reflexivas conjuntas acerca do que se pretende fazer e como fazer;

- ✚ Criar uma motivação aos profissionais para a realização das actividades ou trabalho em equipa e procurar garantir a formação e autoformação para o desenvolvimento de competências.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico usado para a efectivação do trabalho, no qual constam a descrição do local de estudo, a abordagem da pesquisa, natureza da pesquisa, população e a amostra da pesquisa, instrumentos e técnicas de recolha de dados, caracterização da amostragem, estratégias para a colecta de dados, tratamento e análise de dados, questões éticas e limitações do estudo.

3.1.Descrição do local de estudo

O Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha, situa-se no distrito de Namaacha, província de Maputo, a 72 Km da Cidade da Matola.

Natureza: é o órgão do Aparelho Distrital do Estado, responsável pela planificação, direcção e coordenação das actividades do sector de educação.

Objecto: O SDEJTN, sob direcção do respectivo Director, tem como objecto:

- ✚ A execução de programas e planos definidos pelos órgãos do Estado do escalão superior e do Governo Distrital;
- ✚ A orientação e apoio às unidades económicas e sociais do sector.

Funções: São funções do SDEJTN:

- ✚ Garantir a implementação das políticas nacionais, seu desenvolvimento com base nos planos, programas definidos pelos órgãos do Estado do escalão superior e do governo Distrital para o sector;
- ✚ Dirigir e controlar as actividades dos órgãos e instituições do sector, garantindo-lhes o apoio técnico, metodológico e técnico;
- ✚ Apoiar o trabalho de entidades que desenvolvem as suas actividades no seu campo de actuação;
- ✚ Promover a participação das organizações e associações na materialização da política definida para respectiva área de actuação.

Áreas de actividade: O SDEJT é responsável pelas seguintes áreas de actuação:

- ✚ Educação Geral;
- ✚ Cultura, juventude e desporto;
- ✚ Ciência e Tecnologia.

3.2.Abordagemda pesquisa

Tendo em vista a natureza e a peculiaridade desta pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso. Quanto à abordagem, a presente pesquisa socorre-se dos princípios da abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Já a pesquisa quantitativa significa segundo Richardson (1999), transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Portanto a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, de acordo com os autores permite uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente.

3.3.Natureza do estudo

Quanto à sua natureza, se optou pela pesquisa de tipo exploratória-descritiva. Descritiva porque preocupa-se em analisar e registar características de uma determinada população ou fenómeno” (Gil, 1999). Exploratório porque visa proporcionar e desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente ou problema, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos e Marconi, 2003).

3.4.População e amostra do estudo

3.4.1. População

Na concepção de Gouveia (2006) população é o conjunto de elementos que apresentam, pelo menos, uma característica comum. Assim, a população do local da nossa pesquisa é de 89funcionários, distribuídos conforme a tabela que se segue.

Tabela nº 3.4.1.1. Tabela referente à população do local de estudo:

População /repartições	Sexo		Idadeaproximada	Total
	Feminino	Masculino		
Recursos humanos	6	4	31 - 47	10
Administração e Planificação	7	4	33 - 52	11
Educaçãogeral	0	8	36 -47	8
Ensino T. P. e Tecnologia	0	2	33 - 51	2
Cultura, Juventude e Desporto	1	3	32 - 46	4
Secretaria	7	8	36 - 47	15
Técnicos administrativos da ESN	4	8	34 - 50	12
Professores	11	16	27 - 53	27
Total	36	53		89

3.4.2. Amostra

Relativamente a amostra, o estudo tem um total de vinte (20) elementos. Deste total amostral, fazem parte da amostra 20 funcionários, cinco (5) pertencentes aos colectivos dos Gestores de Recursos Humanos (GRH) do SDEJTN, órgão responsável pelo recrutamento, selecção e desenvolvimento de docentes, doze (12) professores e três (3) técnicos administrativos.

De salientar que quer os professores, quer os técnicos administrativos pertencem ou foram extraídos da Escola Secundária de Namaacha (ESN). A tabela abaixo ilustra de forma clara a amostra da pesquisa.

Tabela nº 3.4.2.2. Amostra do estudo:

Amostra	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Repartição de Recursos humanos (SDEJTN)	3	2	5
Técnicos administrativos (ESN)	1	2	3
Professores (ESN)	4	8	12

3.5.Caracterização da amostragem

No que concerne a amostragem, a presente pesquisa serviu-se da amostragem por conveniência ou intencional. Este método consiste em escolher intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra, ou seja, os elementos são escolhidos por facilidade operacional na execução da pesquisa ou por se encontrarem no lugar exacto em que a pesquisa está sendo efectuada (Lakatos e Marconi, 2003).

Partilha Gil (1999) que neste tipo de amostragem, os indivíduos são seleccionados mediante a sua particularidade por reunirem as características essenciais e únicas que pertencem.

Portanto, para o estudo foi conveniente trabalhar com os Gestores de RH do SDEJTN como responsáveis pelo recrutamento, selecção e desenvolvimento de docentes e os técnicos administrativos, por estar envolvidos permanentemente na relação professor estudante, a partir da qual procurou-se perceber a forma de acção em sala de aula e transmissão de conteúdos esperados para a classe e professores que recentemente acabam de ser submetidos ao processo de ensino e aprendizagem, como principais beneficiários da acção de desenvolvimento profissional.

3.6.Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Na concepção de Quivy e Campenhout (1992), numa pesquisa os instrumentos são as ferramentas disponibilizadas que permitem a recolha dos dados pretendidos e as técnicas constituem as várias estratégias adoptadas para prossecução dos dados e dos objectivos estabelecidos.

Assim, para a recolha de informações, esta pesquisa serve-se de questionário e entrevista. O questionário foi feito mediante as perguntas fechadas ou dicotómicas e de escolha múltipla. E a entrevista foi do tipo padronizado ou estruturada².

A opção pelo questionário justifica-se pelo facto de o mesmo conter um conjunto diversificado de perguntas (fechadas ou dicotómicas e de escolha múltipla) e abranger um elevado número ou efectivo de inquiridos o que permite obter uma vasta e diferenciadas formas de respostas em relação ao mesmo propósito (Lakatos et al, 2003).

²Na afirmação de Lakatos e Marconi (2003) entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Por estas vantagens, esta técnica de recolha de informação foi administrada aos professores e técnicos administrativos da ESN seleccionados pela amostra.

Já através da entrevista, uma vez administrada aos gestores de RHdo SDEJTN permitiu captar, em profundidade, percepções em relação ao objecto que se pretende estudar por forma a perceber o nível de interesse e preocupação destes inqueridos sobre o fenómeno descrito.

Sendo a entrevista o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (Lakatos et al, 2003) esta técnica permite também que os inquiridos expressem sua opinião sobre o objecto abordado de forma livre e espontânea, abrindo espaço para mais aspectos durante este processo.

3.7.Estratégias de colecta de dados

Quanto às estratégias de colecta de dados, usou-se o questionário e entrevista. O questionário foi fornecido, de forma individualizada, aos demais funcionários que não fazem parte da Repartição de RH da instituição.

A entrevista foi aplicada aos gestores (RH)³de forma individualizada e pretendeu-se com a qual captar, em profundidade, percepções sobre os mecanismos e processos de recrutamento e selecçãoe desenvolvimento profissional dos docentes no SDEJT. Esta estratégia e /ou mecanismo visou, em última análise, buscar e compreender destes subsídios, teóricos e práticos aprofundados que alimentem e sustentem as suas acções e práticas do seu quotidiano (dia-a-dia).

Importa ainda referir que para cada um destes entrevistados realizou-se encontros planeados, coordenados e individualizados. Já para os professores foram seleccionados em função do período ou tempo em que se encontram na escola.

3.8.Tratamento e análise de dados

O tratamento e análise de dados afigura-se como momento crucial da pesquisa. Após a colecta de dados, foram seleccionados e analisados de forma sistémica e crítica.

³Neste trabalho usa-se as abreviaturas G1, G2 e G3, G4, G5 para designar os gestores do sector de RH.

Essa etapa consistiu na codificação dos dados para a sua categorização. Este processo foi feito mediante a codificação dos informantes por forma a relacionar os dados obtidos e permitir a sua tabulação ou classificação quantitativa e qualitativa.

Seguiu-se depois a apresentação dos resultados da entrevista aplicada aos gestores de RH do SDEJTN, seguido de resultados do questionário aplicado ou administrado aos demais funcionários previstos na amostra, conforme expresso no ponto 3.4.2.

Nesse âmbito, procurou-se sempre que possível emitir inferências a cerca do objecto pesquisado mediante a um sistema de conceitos teóricos ou recurso a literatura com a realidade prática.

3.9. Questões éticas

Na presente pesquisa considerou-se os seguintes aspectos éticos: permissão, anonimato e confidencialidade. Para pedir a permissão, elaborou-se uma carta à Direcção do SDEJTN acompanhada de uma credencial solicitando a realização da investigação naquela instituição. Na carta, foram anexados os objectivos, a motivação da pesquisa e a trajectória da investigação.

Após esta fase, seguiu-se o momento de mobilização dos participantes, solicitando a sua participação na pesquisa, demonstrando claramente os objectivos da investigação. De acordo com Guerra (2000) a ética têm um papel relevante, porque prescreve um conjunto de regras pelas quais se rege, impõe limites e orienta a metodologia e a interdisciplinaridade da investigação.

3.10. Limitações da pesquisa

Em qualquer campo científico, a realização de uma pesquisa implica desafios de várias ordens, entre os quais os constrangimentos decorrentes aquando da pesquisa.

Neste sentido, uma vez encontrando-se comprometido com a produção de um trabalho científico e de cariz académico, deparou-se com inúmeras dificuldades, sem as quais, eventualmente a pesquisa teria sido melhor:

- ✚ Dificuldade no acesso a documentos orientadores que sustentam os mecanismos usados pelo SDEJTN para o recrutamento, selecção e o plano de formação para desenvolvimento profissional dos docentes;

- ✚ Dificuldade no acesso a livros ou manuais que abordam o assunto no contexto educacional moçambicano, o que permitiu recorrer a outros manuais e contextualizar ao plano nacional;
- ✚ Dificuldade de ter acesso para a permissão da pesquisa nos SDEJTN;
- ✚ Dificuldades de ter acesso imediato aos professores que estivessem dentro do tempo ou período previsto pela amostra, devido a outras ocupações;
- ✚ Indisponibilidade para a recepção dos instrumentos de recolha de dados;
- ✚ Dificuldades no preenchimento dos instrumentos de recolha de dados, dificultando a sua codificação;
- ✚ Dificuldades no retorno dos instrumentos;

CAPÍTULO IV

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados de entrevista e do questionário aplicados aos gestores e professores em forma de gráficos e tabelas:

4.1. Percepções dos gestores de RH, técnicos administrativos e professores em relação aos processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN.

Nessa dimensão, procurou-se saber *que meio de comunicação é usado para divulgação de vagas a serem preenchidas na instituição?* Os dados colectados permitiram constatar o seguinte, conforme expresso na tabela seguinte:

Tabela 4.1.1. referente aos meios de comunicação usados para a divulgação de vagas

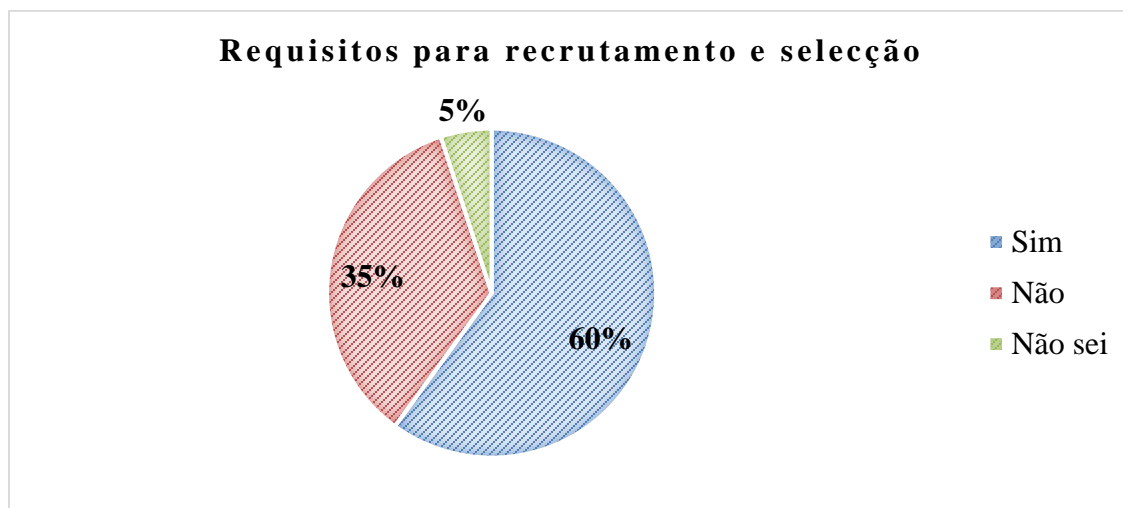
Opção	Nº de respondentes	Frequência %
Jornais	17	85
Rádios	3	15
Editais	0	0
Total	20	100

Os dados acima demonstram que do total dos inquiridos, 85% afirmou que o meio mais usado para divulgação de vagas é o Jornal e 15% disse que a instituição recorre a rádio, não havendo ninguém para os editais.

4.2. Processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN.

Nessa dimensão, procurou-se saber *se os procedimentos e os requisitos necessários são, em geral, fáceis de compreender?* Para este nível de pergunta, verificou-se o seguinte:

Figura 4.2.2. referente aos procedimentos e requisitos para o recrutamento e selecção

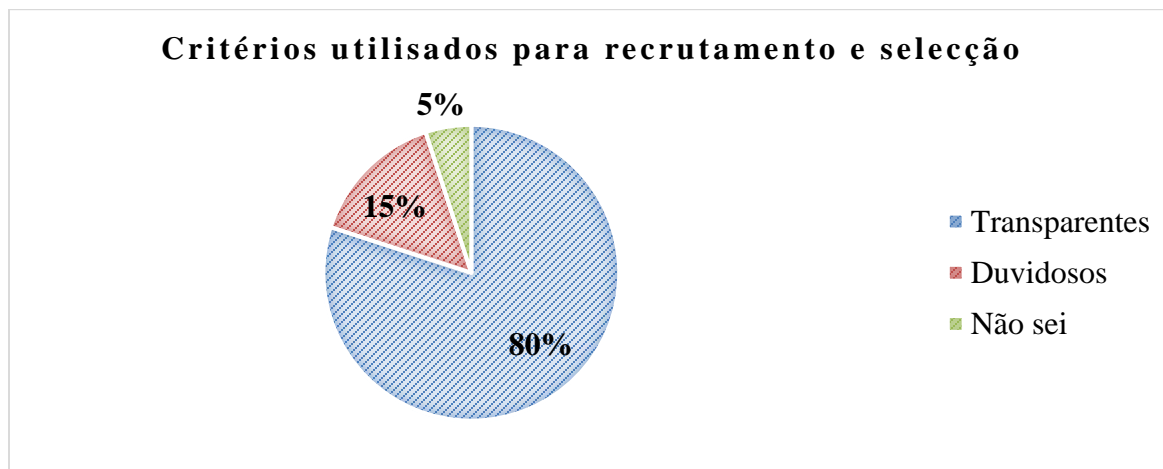


Na figura, 60% dos inquiridos afirmaram que os procedimentos e os requisitos necessários são compreensíveis, para 35%, não compreensíveis e 5% disse que não sabia.

Percebe-se que dentro do SDEJTN os requisitos para o recrutamento e selecção de candidatos às vagas, é de tal ordem acessíveis, de tal forma que maior parte das pessoas candidatam-se a essas vagas.

Questionados ainda sobre a transparência dos *critérios usados para o recrutamento e selecção de docentes*, constatou-se o seguinte:

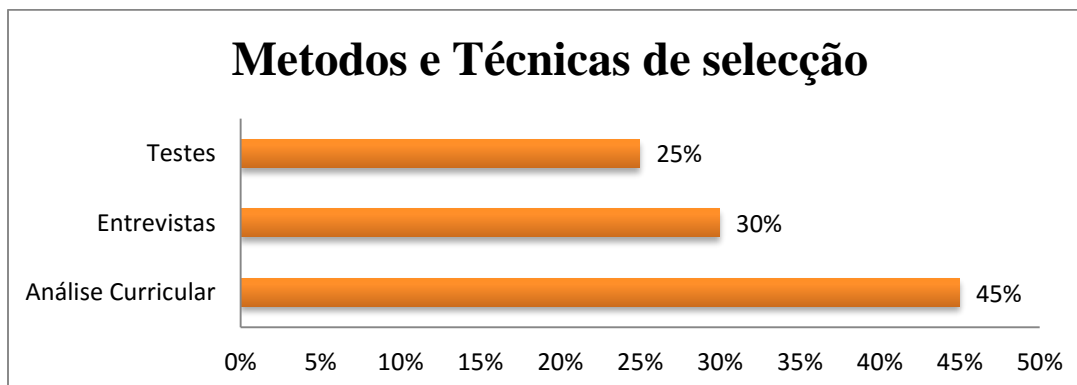
Figura 4.2.3. referente aos critérios utilizados no recrutamento e selecção de docentes



Do total dos respondentes, 80% afirmou que os critérios utilizados no recrutamento e selecção de docentes são transparentes, 15% disse serem duvidosos e apenas 5% não sabia.

Para a seguinte pergunta, *quais são os principais métodos e técnicas de selecção aplicados?* Pode verificar conforme indica a figura abaixo:

Figura 4.2.4. referente aos métodos e técnicas de selecção



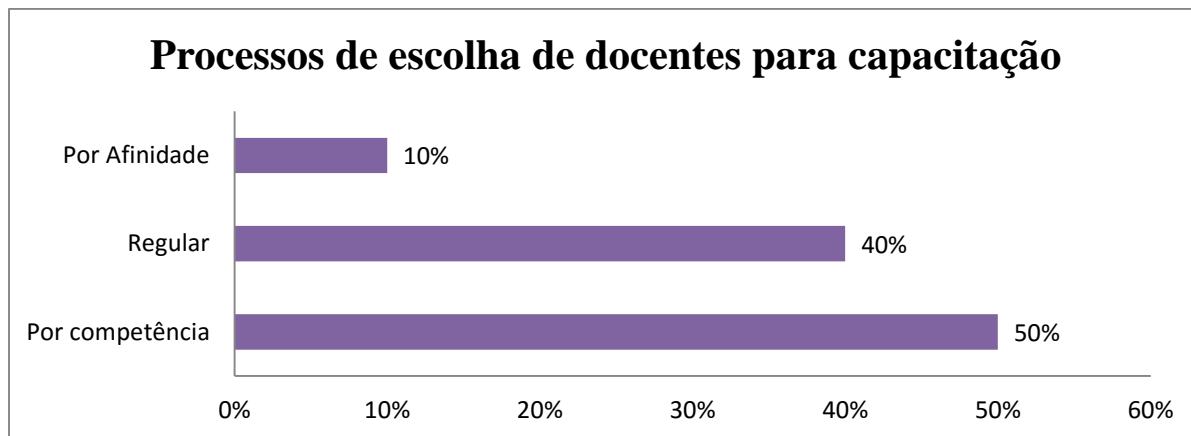
Em relação aos principais métodos e técnicas de selecção aplicados, 55% afirmam que se privilegia a análise curricular, contra 45% para as entrevistas.

Estes dados são coerentes com os pressupostos teóricos discutidos no capítulo atinente à revisão de literatura.

Sobre este assunto, Carvalho (2005) afirma que a entrevista é um instrumento fundamental na selecção de pessoal e se caracteriza por um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planeado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objecto do levantamento.

Questionados sobre os processos de escolha de docentes para acções de capacitação e /ou desenvolvimento profissional? Verificou-se o seguinte:

Figura 4.2.5. referente aos processos de escolha de docentes para capacitação



Fonte: elaborado pelo autor

Cinquenta por cento dos respondentes afirmaram que a escolha de docentes para acções de capacitação e formação é através da competência demonstrada no exercício da actividade, sendo que 40% por apresentar desempenho regular e os restantes 10% por afinidade.

Como se pode inferir, o grosso dos inqueridos identificam a competência como condição primeira para que os professores possam beneficiar-se da capacitação e /ou formação para o seu desenvolvimento profissional.

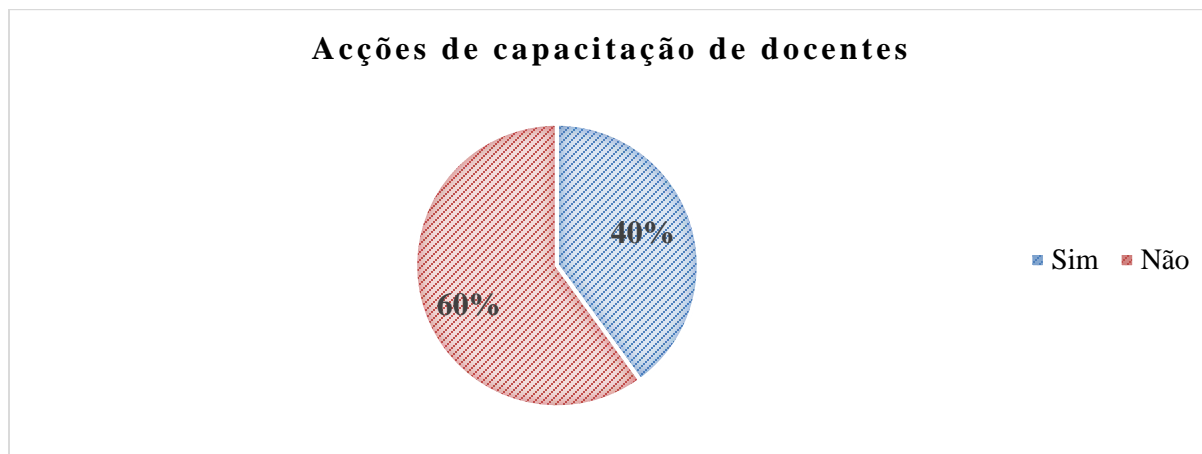
A literatura que versa sobre esta questão, afirma que o desenvolvimento profissional é a condição chave para que os membros da organização desempenhem com eficácia e eficiência suas actividades.

No contexto educativo, esta questão é defendida por Castetter et al (2000) para quem é função do sector de RH das instituições de ensino, criar oportunidade para que haja desenvolvimento dos profissionais e dos outros membros mediante a participação em workshops, revistas, conferencias, seminários quer de forma colectiva e/ ou grupal, quer individualmente dentro ou fora da instituição escola.

No contexto moçambicano, esta ideia é reforçada por Bazo et al (2009) ao postular que o sector que zela pela GRH na escola, deve criar motivação aos profissionais para a realização das actividades ou trabalho em equipa e procurar garantir a formação e auto-formação para o desenvolvimento de competências dos seus membros com enfoque para os professores.

Procurou-se também saber se *os docentes recém-admitidos beneficiam-se de acções de capacitação e formação*? Os resultados obtidos permitiram constatar o seguinte:

Figura 4.2.6. referente às acções de capacitação e /ou formação de docentes recém-admitidos



Fonte: elaborado pelo autor

No que tange a formação, 60% dos respondentes afirmaram que os docentes recém-admitidos não beneficiam de acções de capacitação e formação, contra 40% que afirmaram que são integrados nas acções de capacitação e formação.

Como se pode deprender, a maioria dos inqueridos afirmam que os docentes recém-admitidos não passam por uma capacitação, o que contrasta com os teóricos que discutem a questão de formação e /ou capacitação como estratégia para a integração desses membros na vida profissional.

Aliás, Chiavenato (2002) entende que a integração é um processo em que os recém-contratados, através de programas de treinamento, são adaptados e ambientalizados ao meio social como físico da organização.

Isto é feito através de uma programação sistemática – que é conduzida pelo chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega (Chiavenato, 2009).

Em Moçambique, a integração de professores ainda não é uma prática se comparado com outros países como Holanda, França, Luxemburgo e Reino Unido, Noruega e África do Sul, por exemplo, onde os programas de integração de professores são eficientes e eficazes.

No contexto moçambicano, os professores são submetidos às actividades de leccionação sob controlo de um professor sénior por um período não superior a 15 dias, como forma de se integrar e, em alguns contextos, estes professores nem passam por esta prática, o que revela a ineficácia dos processos de integração dos professores recém-admitidos e o impacto último se verifica na baixa qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

4.3. Mecanismos e soluções que facilitam os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes.

Questionados sobre *quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção?*

Pode-se observar que:

Tabela 4.3.7. referente às estratégias de recrutamento e selecção

Opção	Nº de respondentes	Frequência %
Interno	6	30
Externo	14	70
Misto	0	0
Total	20	100

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação às estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção, do total dos respondentes, 70% afirmou que o Serviço Distrital opta pelo recrutamento externo, 30% pelo recrutamento interno e nunca o misto.

Os dados não se distanciam dos pressupostos teóricos sobre as modalidades de recrutamento e selecção apresentados no capítulo II, pontos 2.1 e 2.2.

Contudo, deve-se em função dos casos, recorrer para as duas modalidades pois como afirma Chiavenato (2005) as duas modalidades de recrutamento oferecem vantagens acrescidas, mas também, há necessidade da observância dos cuidados que ambas oferecem, pelo que deve-se tomar em conta as necessidades e condições da instituição.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Apresenta-se neste capítulo as principais conclusões e respectivas recomendações relativas ao estudo.

5.1. Conclusão

Para a conclusão do estudo, recapitula-se a pergunta de pesquisa que serviu de problema científico e que serviu de base para a pesquisa:

✚ De que modo são adoptados os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes, no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Namaacha?

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que o meio mais usado pelo SDEJTN para divulgação de vagas é o jornal que está em conformidade com o estabelecido no EGFAE. Ademais, os dados indicam que o SDEJTN privilegia a recrutamento externo em detrimento do potencial interno que possui e nunca o misto.

Este método, quando recorrente, pode frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da organização, dando a noção que as oportunidades que surgem são dadas as pessoas de fora e que não há preocupação de desenvolver quem já está na organização.

Constatou-se ainda que os principais métodos e técnicas de selecção são a análise curricular, testes e entrevistas, contrariando o plasmado na Lei 14/2009, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGEFAE), que exclui a realização de testes para a carreira de docente, reservando apenas a avaliação curricular e entrevistas. Apesar do contraste, os testes servem de complemento em apurar as habilidades técnicas e psicopedagógicas, que com recurso apenas à entrevista não é possível apurar.

Foi notório que acções de capacitação e formação ocorrem com menor frequência e quando ministradas, a escolha é através de competências e habilidades que apresentam no exercício da actividade, ignorando-se os que se apresentam com baixo índice de desempenho.

É importante que os gestores também tenham em consideração aos docentes que se apresentam com mau desempenho, pois se é resultado de fraca capacidade, a formação pode ser uma boa intervenção para superar as dificuldades.

Considera-se desta forma que os objectivos buscados foram atingidos e a pergunta-problema adequadamente respondido. E, por se tratar de um trabalho de pesquisa académico, o presente estudo não esgota o assunto, podendo servir de base para novas futuras pesquisas.

Registe-se também, a importância, relevância e actualidade do tema, uma vez que a reciprocidade da preocupação do desenvolvimento, tanto institucional como profissional encontram-se em evidência, pois o SDEJT procura seleccionar docentes talentosos para o melhor do processo de ensino e aprendizagem e ampliar seus CHA's através de formação, para melhor desempenhar suas funções com mais liberdade e autonomia.

5.2. Recomendações

Diante dos resultados apresentados pela pesquisa, ficou evidente que o SDEJT recorre com maior frequência ao recrutamento externo em detrimento de interno, Assim:

Apesar de haver em Moçambique a política de descentralização, onde os órgãos distritais são responsáveis pela gestão e administração dos seus processos, torna-se relevante que:

- ✚ O MINEDH promova acções de monitoria e avaliação à entidades provinciais e distritais de educação para que os processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional sejam eficazes e eficientes e respondam as exigências e preocupações das referidas entidades;
- ✚ Recomenda-se que reveja sua política de recrutamento, observando também o recrutamento interno, de modo a valorizar e motivar o pessoal já existente em ocuparem carreiras mais qualificadas, que exigem maiores habilidades e competências;
- ✚ Para garantir maior difusão de vagas a serem preenchidas e possibilitar uma concorrência equilibrada entre os candidatos, deve também optar pela rádio, visto que permite abranger mais cidadãos em pouco tempo e com menos custos;
- ✚ No acto de selecção de docentes para acções de capacitação e formação tenha também em consideração aos que se apresentam com um desempenho regular, pois conforme

(Bohlander e tal 2003), quase todos docentes, precisam de algum tipo de treinamento e formação no exercício da função, para manter um bom desempenho ou ajustar-se às novas formas de trabalho. À medida que esses docentes continuam no exercício da função, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades e como resultado disso, podem ser mais eficientes e capazes de apresentar bons resultados.

- ✚ É importante garantir a retenção de docentes através de adopção de estratégias para sua motivação e desenvolvimento na carreira, acções como treinamento, partilha dos pressupostos de ensino e dos objectivos da escola, avaliação permanente, disponibilizando-lhe um ambiente propício para a execução plena da actividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazo, M; Buendia, M & Nhavoto, A. (2009). *Direcção e gestão de escolas promovendo processos de mudança e formação de direcções de escola*. Maputo: MEC.
- Boas, A; Andrade, R. (2009). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Castetter, B. W. & Young, P. (2000). *The human resource functions in educational administration*. 7th edition. New Jersey.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações* – Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002) *Recursos humanos*. 7^a edição. São Paulo: Atlas editora.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: Capital humano das organizações*. Rio de Janeiro. 9^a edição: Elsevier.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5^a Edição, Editora Atlas S.A, São Paulo v.40, n.4.
- Gouveia, A. O. (2006). *Bioestatística, Epidemiologia e Investigação*. Rio de Janeiro: LIDEL Edições.
- Guerra, J. H. L. (2000). *Utilização do computador no Processo de Ensino-Aprendizagem: Uma Aplicação em Planejamento e Controle Da Produção*. São Carlos: Antlática.
- Lakatos, E. M., & Marconi, A. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Editora Atlas.
- Marras, J. P. (2007). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12. ed. São Paulo: Futura.
- Morais, J. B. S. (s/d). *Políticas públicas de recrutamento de professores: desafios a partir da seleção de docentes pelas escolas TEIP*. Lisboa. Editora UL.
- Nieuwenhuis, J. (2005). *Themes in organisation development*. University of Pretória.
- Oliveira, L. S. (2005). *Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e selecção*. Brasília. Uniceubi: Centro Universitário de Brasília. Paulo. Editora Atlas.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*, 3ª Edição Editora Atlas S.A São Paulo.
- Santos, G. M. (2003). *Desenvolvimento Profissional de Professores: Uma abordagem a partir da construção, desenvolvimento e avaliação do currículo*. Coimbra. Editora UC.
- Senge, P. (1992). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2006) *Gestão de Recursos humanos: métodos e práticas*. 10ª edição. Lisboa: editora LIDEL-técnicas Lda.

Documentos normativos:

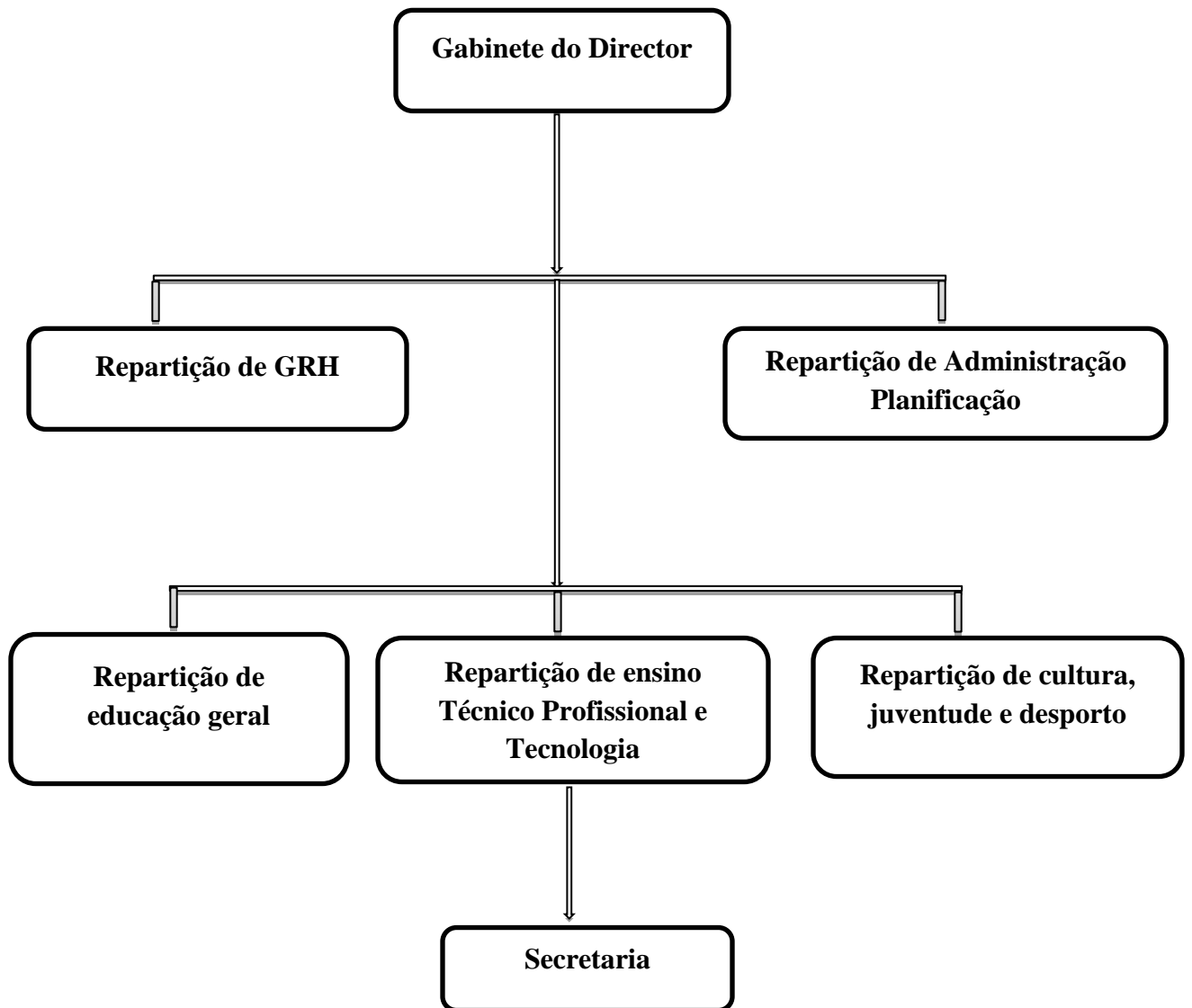
Diploma Ministerial 61/2000, de 5 de Julho, que aprova o regulamento sobre concurso de ingresso.

Lei 14/2009, de 17 de Março, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.

Ministério da Educação (2012). *Plano Estratégico da Educação (2012-2016)*. Maputo.

APENDICE:

APENDICE 1: ORGANIGRAMA DO SDEJTN



ANEXOS: INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÕES

ANEXO 1: Guião de entrevista aplicado aos Gestores de RH dos SDEJTN



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Segue-se um conjunto de perguntas que permitem analisar os processos e mecanismos de recrutamento, selecção e desenvolvimento profissional de docentes no SDEJTN. Assim, pede-se que responda as perguntas de forma clara e objectiva. Pode, querendo, inferir suas opiniões com recursos à realidade prática.

1. Quais são os critérios utilizados no recrutamento e selecção de pessoal docente?
2. Quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção dos candidatos à docentes?
3. Quais são os meios utilizados na divulgação das ofertas de vagas no SDEJTN?
4. Os docentes recém-admitidos, beneficiam de acções de capacitação e formação?
5. Como tem sido o processo de escolha de docentes para acções de capacitação e formação?
6. Atribui alguma importância à capacitação ou formação de docentes em exercício?
7. Que competências os professores revelam no processo de ensino e aprendizagem após acções de capacitação ou de formação?

Anexo II. Inquérito por questionário aplicado aos professores e técnicos administrativos da ESN



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

Assinala com X a sua resposta

1.1. Sexo:

Masculino ()

Feminino ()

1.2. Faixa etária:

18 - 25 anos ()

26 - 35 anos ()

36 - 45 anos ()

+ 50 anos ()

1.3. Anos de serviço na instituição:

1 a 5 anos ()

6 a 10 anos ()

11 a 15 anos ()

16 a 20 anos ()

+ 21 anos ()

1.4. Nível de Escolaridade:

Ensino Básico ()

Ensino Secundário ()

Ensino superior ()

Outro, especifique _____

2. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL DOCENTE

2.1. Os critérios utilizados no recrutamento e selecção de pessoal são:

Transparentes ()

Duvidosos ()

Não sei ()

2.2. Quais são os principais métodos e técnicas de selecção aplicados?

Análise curricular ()

Entrevistas ()

Testes ()

Outros, especifique _____

2.3. Quais as estratégias utilizadas no processo de recrutamento e selecção?

Interno ()

Externo ()

Misto ()

2.4. Os meios utilizados na divulgação das ofertas de vagas são:

Rádios ()

Jornais ()

Editais ()

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE DOCENTES

3.1. Os docentes recém admitidos, beneficiam de acções de capacitação e formação?

Sim ()

Não ()

Não sei ()

3.2. Como tem sido o processo de escolha de docentes para acções de capacitação e formação?

Por competência ()

Bom desempenho ()

Por Afinidade ()

3.3. Para o SDEJT, a capacitação ou formação de docentes em exercício, tem alguma importância?

Sim ()

Não ()

Não sei ()

Justifique o seu posicionamento.

3.3. Que competências revelam no processo de ensino e aprendizagem após acções de capacitação ou de formação?

Bom ()

Excelente ()

Não sei ()

Obrigado pela contribuição

