



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Análise do Contributo do Treinamento Profissional na Motivação do Corpo
Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho – Cidade de
Maputo (2020 – 2021)**

Palmira Bocane Uamusse Machoi

Maputo, Maio de 2022

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Análise do Contributo do Treinamento Profissional na Motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho – Cidade de Maputo (2020 – 2021)

Palmira Bocane Uamusse Machoi

Supervisor:

Lic. Clódio Eliza André Guambe

Maputo, Maio de 2022

Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação.

Os membros do Júri

Presidente do Júri

Supervisor

(Lic. Clódio Elija André Guambe)

Arguente

Declaração de Autoria

Eu, Palmira Bocane Uamusse Machoi, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Palmira Bocane Uamusse Machoi

Maputo, Maio 2022

Agradecimentos

À Deus, pelo dom da vida e pela força que me tem dado.

Aos meus pais, Alfredo Uamusse e Cristina Manjate, pelo amor e carinho que sempre devotaram a mim desde o primeiro dia de vida.

Ao meu esposo, Atanásio Machoi, pelo amor e apoio incondicionais ao longo da minha formação académica.

Aos meus filhos, Adelina Machoi, Carolina Machoi, Narciso Machoi e Palmira Machoi, pelo carinho e motivação.

À minha sogra, Adelina Mondlane

Ao meu supervisor, Lic. Clódio Guambe, pela paciência demonstrados durante a realização deste trabalho.

À direcção e ao Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho, pelo acolhimento durante a realização do estudo de caso.

A todos que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade, vai o meu especial agradecimento.

Dedicatória

Este trabalho é especialmente dedicado ao meu esposo e aos meus filhos, como recompensa do amor e carinho que têm me dado.

ÍNDICE

Declaração de Autoria	iv
Agradecimentos	v
Dedicatória.....	vi
Lista de Figuras, Quadros, Tabelas e Gráficos	ix
Lista de Abreviaturas e siglas	x
TRH – Teoria das Relações Humanas	x
Resumo	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Formulação do Problema	4
1.4. Objectivos.....	5
1.4.1. Objectivo geral	5
1.4.2. Objectivos específicos	5
1.5. Perguntas de pesquisa.....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Conceitos	7
2.1.1. Gestão Escolar	7
2.1.2. Gestão de Recursos Humanos	8
2.1.3. Motivação	8
2.1.4. Treinamento Profissional.....	9
2.2. Mecanismos e tipos de treinamento profissional nas organizações	11
2.3. Carácter e as etapas observados no treinamento profissional nas organizações	12
2.4. Resultados do treinamento profissional nas organizações	15
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	18
3.1. Descrição do local de estudo (EPC 1 de Junho)	18
3.2. Classificação da pesquisa.....	19
3.3. Instrumentos e técnicas para recolha de dados	20
3.4. População, amostra e técnica de amostragem.....	21
3.5. Caracterização da amostra.....	21

3.6. Análise de dados	23
3.7. Questões éticas.....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	24
4.1. Carácter e etapas observados no treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho 24	
4.2. Diferentes mecanismos e tipos de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho	27
4.2.1. Fontes inquiridas	27
4.2.2. Fonte entrevistada.....	27
Fonte: Dados da Pesquisa.....	29
4.3. Resultados decorrentes do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho 30	
Fonte: Dados da pesquisa.....	31
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Conclusões	33
5.2. Recomendações	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICES	38
APÊNDICE 2: GUIÃO DE ENTREVISTA	40
ANEXOS	41

Lista de Figuras, Quadros, Tabelas e Gráficos

Figuras

Figura 1: Programação do Treinamento.....13

Quadros

Quadro 1: Dados do entrevistado.....20

Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos colaboradores inquiridos.....21

Gráficos

Gráfico 1: Carácter do treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho.....24

Gráfico 2: Etapas observadas no treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho.....25

Gráfico 3: Mecanismos de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho.....27

Gráfico 4: Tipos de treinamento profissional privilegiados na EPC 1 de Junho.....28

Gráfico 5: Resultados do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho.....30

Lista de Abreviaturas e siglas

CTA – Corpo Técnico e Administrativo

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

EPC – Escola Primária Completa

ERDAP – Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública

FAE – Funcionários e Agentes do Estado

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MFP – Ministério da Função Pública

OGED – Organização e Gestão da Educação

RSP – Reforma do Sector Público

TRH – Teoria das Relações Humanas

Resumo

O processo de treinamento profissional é uma prática de Gestão de recursos humanos que concorre para o desempenho organizacional, para a motivação e satisfação dos recursos humanos, num momento em que se assiste várias reformas nas instituições do Estado. Neste contexto, o que se pretende no presente trabalho é apurar o contributo do Treinamento Profissional na motivação do Corpo Técnico e Administrativo (Funcionários não docentes) da Escola Primária Completa 1 de Junho, localizada na cidade de Maputo, Distrito Municipal Kamubukwana, no período compreendido entre 2020 e 2021. Para o efeito, partiu-se de uma abordagem metodológica qualitativa e descritiva baseada em entrevista semiestruturada, questionários fechados, revisão de literatura e análise de conteúdo e estatística descritiva. Analisados e interpretados os dados recolhidos, concluiu-se que o treinamento profissional constitui factor motivacional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho na medida em que concorre para motivação e o reforço da qualificação e competência, já que abre espaço para a mudança de carreira (promoção) e nomeação destes colaboradores para o exercício de determinado cargos naquela escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestão de Recursos Humanos; Treinamento Profissional e Motivação.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O presente trabalho subordina-se ao tema “Análise do Contributo do Treinamento Profissional na Motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho – Cidade de Maputo (2020 – 2021)” e se enquadra nos requisitos exigidos pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Por um lado, o tema em apreço gira em torno da dinâmica do processo de Gestão Escolar, especificamente a área de Administrativa, com maior incidência para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Educação que, dentre os vários subsistemas, integra o de Desenvolvimento de Recursos Humanos que, por sua vez, compreende o treinamento profissional e o desenvolvimento de pessoal, tal como explica Chiavenato (2009).

Por outro lado, pelo facto de a Escola Primária Completa (EPC) 1 de Junho ser uma instituição pública e o seu Corpo Técnico e Administrativo (CTA) ser composto por Funcionários e Agentes do Estado (FAE), o tema enquadra-se no conjunto de reformas que o Governo Moçambicano tem implementado no âmbito da Reforma do Sector Público, onde o treinamento profissional é visto como uma estratégia importante já que compreende a assimilação cultural a curto prazo, objectiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas directamente à execução de tarefas ou sua optimização no trabalho, tal como refere Lacombe (2005).

Sob ponto de vista de sua composição, importa referir que este trabalho compreende cinco capítulos.

O primeiro capítulo é referente à introdução que abarca a contextualização, a delimitação, a justificativa, a formulação do problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é referente à revisão de literatura, na qual são definidos os conceitos-chave e apresenta-se o panorama geral que gira em torno treinamento profissional e motivação de recursos humanos nas organizações.

O terceiro capítulo diz respeito à metodologia, na qual efectua-se a caracterização da pesquisa, são apresentados os métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico.

Por sua vez, o quarto capítulo é referente a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no campo empírico. Especificamente, neste capítulo efectua-se a caracterização da EPC 1 de Junho e a apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso, com o objectivo de responder o problema e as perguntas de pesquisa formuladas.

Por fim, encontra-se o quinto capítulo referente às conclusões e sugestões decorrentes do estudo. De salientar que este capítulo antecede os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

1.2. Justificativa

O Treinamento é um conjunto de actividades desenvolvidas para ajudar as pessoas a adquirir conhecimentos e aprimorar suas habilidades e atitudes relacionadas ao exercício do cargo. Isso se aplica tanto ao treinamento inicial de um colaborador como a actualização ou melhoria de suas habilidades (Cruz, J.V.P. (1998).

Por isso, de uma forma geral, a escolha deste tema justifica-se pela importância que se deposita no treinamento contínuo dos colaboradores, a exemplo do CTA, com o objectivo de torna-los motivados, qualificados e competentes de forma a garantirem eficácia e eficiência nas escolas públicas em Moçambique. Especificamente, o desenvolvimento deste tema revela-se pertinente na medida em que permite apurar o impacto do treinamento profissional na motivação do pessoal não docente na EPC 1 de Junho.

Academicamente, o desenvolvimento deste tema revela-se na medida em que grande parte das pesquisas feitas em torno do treinamento ou formação de colaboradores na educação, sobretudo em trabalhos de culminação do curso de Licenciatura em OGED na Universidade Eduardo Mondlane, recai sobre o pessoal docente, daí que este tudo busca preencher esse “vazio” académico, ao trazer informação relativa ao CTA da EPC 1 de Junho.

Igualmente, esta pesquisa é pertinente pois, a reflexão nele efectuada poderá culminar com o surgimento de indagações que levem à efectivação de outros estudos afins, contribuindo, assim, para o aprimoramento desta reflexão e para a melhor interpretação das linhas de orientação da reforma e desenvolvimento de novas abordagens em torno da GRH na educação em Moçambique.

Ademais, a pertinência deste estudo circunda as contribuições que dele possam advir, com as quais espera-se identificar mecanismos que concorram para que o treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho contribua na motivação humana.

1.3. Formulação do Problema

Segundo Chichava (2005), o treinamento profissional para o fortalecimento da capacidade técnico-profissional dos FAE em Moçambique sempre mereceu uma atenção especial para se assegurar a implementação eficiente e eficaz das políticas de desenvolvimento do País.

Ainda na esteira de Chichava (2005), em 1994 foi criado o Sistema de Formação em Administração Pública mas que só foi possível iniciar a sua operacionalização a partir de 1998, tendo em conta que, a sua implementação seguia uma sequência gradual. No quadro da implementação do Sistema de Formação em Administração Pública foram criados os Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica, que funcionam nas zonas Norte, Centro e Sul do País. Esta instituição oferece cursos de formação quer de graduação, quer de capacitação de funcionários públicos a vários níveis.

No âmbito da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública – ERDAP (2012 – 2025), o Governo tenciona transformar as instituições públicas, incluindo as educativas e neste caso em particular, a EPC 1 de Junho, através da melhoria do ambiente de trabalho, da formação contínua dos seus funcionários e da dignificação do seu papel, bem como transformar o sector público num conjunto articulado de organizações públicas dotadas de recursos humanos qualificados e motivados para as respectivas funções.

Contudo, Andefoi (2014) refere que as instituições públicas moçambicanas continuam a manifestar um défice de recursos humanos qualificados, fenómeno preocupante na medida em que a qualidade dos serviços prestados por uma organização depende dos colaboradores e da sua capacidade de desenvolver, utilizar, manter e reter este capital humano efectivo.

Por sua vez, o censo realizado pelo Ministério da Função Pública (MFP) em 2020, aponta que somente 8% dos FAE é que possui o nível superior, facto que destapa um défice em termos de treinamento e qualificação do capital humano na Função Pública moçambicana e contraria as directrizes desenhadas pelo Governo no contexto da ERDAP (2012 – 2025).

Assim, de modo a analisar, num contexto específico da EPC 1 de Junho, como é que as instituições públicas moçambicanas lidam com os desafios relatados no censo do MFP assim como no estudo de Andefoi 2014, bem como avaliar a observância dos postulados relativos ao treinamento profissional dos FAE estabelecidos na ERDAP (2012 – 2025), levanta-se a seguinte questão de partida:

De que forma o treinamento profissional constitui factor motivacional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?

1.4. Objectivos

A presente pesquisa será norteada por quatro objectivos sendo 1 geral e 3 específicos os quais apresentamos a seguir:

1.4.1. Objectivo geral

- Analisar o contributo do treinamento profissional na motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho.

1.4.2. Objectivos específicos

- Descrever o carácter e as etapas observados no treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho;
- Identificar os diferentes mecanismos e tipos de treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho;
- Verificar se a motivação e o reforço da qualificação são resultados decorrentes do treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho.

1.5. Perguntas de pesquisa

A presente pesquisa procura responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- Que carácter e etapas são observados no treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?
- Quais os mecanismos e tipos de treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?

- Seria a motivação e o reforço da qualificação como resultados decorrentes do treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo busca-se definir os conceitos-chave e apresentar o panorama geral que gira em torno treinamento profissional e motivação de recursos humanos nas organizações.

2.1. Conceitos

2.1.1. Gestão Escolar

A Gestão Escolar resulta da combinação de dois conceitos, nomeadamente a Gestão e a Escola. Relativamente à Gestão, Chiavenato (2010) a define como processo de planificar, organizar (estruturação), dirigir e controlar o uso racional dos recursos tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais e a introdução de mudanças. Por sua vez, a Escola é definida, por Freitas (2007), como sendo um estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade.

Quanto à Gestão Escolar, Libâneo entende (2008) que se trata de um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social,

Na visão de Brito (1994), gerir uma escola é governá-la numa perspectiva sistemática de inventariação dos seus problemas acionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.

Segundo Brito (1994), gerir uma escola é uma actividade importante e complexa, com vários níveis, áreas de organização interna e tipos de recursos. Este processo compreende três áreas fundamentais (pedagógica e didáctica, administrativa e financeira e funcional ou dos espaços) onde todos os projecto, actividades, serviços e órgãos se enquadram e dispõe de recursos diversificados (humanos, materiais, financeiros e patrimoniais)

Portanto, neste debate é possível perceber que não existe uma única forma de entender a Gestão Escolar. Contudo, neste estudo, a gestão escolar será entendida à luz da abordagem de Brito (1994), que faz uma distinção das áreas de gestão escolar, sendo a

área de gestão administrativa e financeira a que se enquadra neste estudo, já que agrega a GRH, que será discutida em seguida.

2.1.2. Gestão de Recursos Humanos

Chiavenato (2002) entende que a GRH é uma especialização dentro da Gestão sendo responsável por uma multiplicidade de áreas de conhecimento referentes a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais.

De acordo com Júnior (2007), a GRH refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, isto é, o processo de GRH consiste em várias actividades, tais como a descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, etc.

Por sua vez, Chiavenato (2009) explica que a GRH é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos que compreende cinco subsistemas: (i) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos; (ii) Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos; (iii) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos; (iv) Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e; (v) o Subsistema de Monitoria de Recursos Humanos.

Portanto, a GRH é um conceito que agrega várias definições. Contudo, no contexto deste estudo será entendido como o processo de garantir a entrada, manutenção e saída de pessoas nas organizações, pelo que será operacionalizada a definição de Júnior (2007).

Ademais, neste estudo, o foco estará no subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos, no qual está inserido o treinamento profissional dos recursos colaboradores juntamente.

2.1.3. Motivação

Segundo Ferreira (2001), tanto quanto a emoção, a motivação provém do verbo latino "movere" que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo. Convencionalmente, temos denominado motivacionais os estados emocionais mais prolongados e dirigidos. Por isso, a motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que activa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao

cumprimento da necessidade activante. Ou seja, a motivação é um conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Para Gil (2008), a motivação é uma força que estimula as pessoas para uma determinada acção e tem sempre a sua origem numa necessidade.

Chiavenato (2004) define motivação como sendo a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Este autor acrescenta que a motivação refere-se ao conjunto de forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

Deste debate conceptual em torno da motivação foi possível perceber que, não obstante os autores se expressem de maneira diferente, a sua visão em torno da motivação é a mesma na medida em que eles olham para a motivação como um comportamento ou acção estimulada pelas necessidades do indivíduo. Ou seja, a motivação é o que determina a atitude do indivíduo, isto é, os indivíduos agem quando se sentem motivados ou quando as suas necessidades são satisfeitas.

Neste contexto, para efeitos da presente pesquisa, a motivação será entendida como sendo “a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades” (Chiavenato, 2004, p. 119).

2.1.4. Treinamento Profissional

Segundo Andefoi (2014), a noção de treinamento como processo dialéctico da vida do homem ganhou legitimidade no século XVIII, devido às mudanças institucionais, ao progresso dos conhecimentos científicos e avanços tecnológicos, e estimulou a necessidade de operários especializados.

A palavra treinar é “derivada do francês *traîner* significa exercitar-se para competições desportivas, adestrar, acostumar. A palavra treinamento, por sua vez, compõe-se de treinar + mentor, sendo que mentor significa pessoa que aconselha, ensina ou guia” (Júnior, 2007).

Segundo Gil (2008), foi a partir da década de 60 que o treinamento passou a envolver todas as actividades ligadas ao suprimento da carência de indivíduo ou grupo em termos de conhecimento, habilidade e atitudes, com vista em realizar as actividades necessárias para alcançar os objectivos da organização”.

O autor acima citado explica que até os meados de 1970, não se falava em desenvolvimento, somente em treinamento. O termo desenvolvimento só surgiu no final da década de 1970, por um professor de educação de adultos chamado Nadler.

Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objectivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Com a adopção do enfoque sistémico pela Administração de Recursos Humanos, sobretudo a partir da década de 60, Gil (2008) esclarece que o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos. Passou a envolver, portanto, todas as actividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objectivos da organização.

Existem diferentes definições de treinamento profissional nas organizações. Caetano *et al.* (2014) refere que uma das definições mais aceites pelos investigadores considera que o treinamento profissional se refere a uma abordagem sistemática para a aprendizagem e o desenvolvimento para melhorar a eficácia individual, das equipas e das organizações.

Na esteira de Andefoi (2014), o treinamento profissional visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões, com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho.

Chiavenato (2009) afirma que antes alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento profissional como meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos

ocupados. Para este autor, o treinamento profissional é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objectivos definidos. Portanto, neste trabalho operacionalizar-se-á a definição de Chiavenato (2009, p. 388) segundo a qual “o treinamento profissional é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objectivos definidos”.

2.2.Mecanismos e tipos de treinamento profissional nas organizações

Segundo Cruz (1998), nas instituições públicas o treinamento profissional é um procedimento indispensável para a evolução e percurso profissional, constituindo assim uma das vertentes do desenvolvimento profissional.

Ainda na visão de Cruz (1998), o treinamento profissional inclui, no essencial, o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem, e a promoção. Portanto, para este autor, a melhoria do desempenho profissional na carreira está associada aos seguintes mecanismos:

- **Aperfeiçoamento:** este elemento proporciona a aquisição de competências exigidas por determinada evolução ou inovação.
- **Especialização:** este elemento destina-se a desenvolver competências específicas para o desempenho de uma função ou tarefa concreta.
- **Promoção:** este elemento tem como objectivo possibilitar a aquisição de competências fundamentais à progressão profissional. Ademais, este componente visa direccionar a aprendizagem para os novos domínios da profissão em consequência da evolução na carreira ou desempenho de novos cargos.
- **Reconversão:** este elemento refere-se às possibilidades de melhoria das competências com possibilidades de aprendizagem e evolução de conhecimentos com vista à adaptação de novas situações, em especial no investimento socioeconómico da instituição.

Quanto aos tipos de treinamento profissional, Caetano *et al.* (2014) afirma que estes são vários, sendo que os mais conhecidos são os seguintes:

- **Treinamento profissional de integração e orientação:** este tipo de treinamento profissional visa integrar novos trabalhadores, explicando a história da organização, os valores, a composição, as políticas de gestão e acima de tudo o seu encaminhamento para as tarefas que irão prosseguir. Relativamente à esta modalidade, a Direcção Nacional da Função Pública – DNFP (2002) refere que é inicial; destina-se aos funcionários que ingressam nas carreiras profissionais do aparelho; é realizada pelas direcções e departamentos de recursos humanos e tem como objectivo situar os treinandos no contexto do sector público/sector de trabalho, clarificando a sua missão, estrutura, normas e funcionamento.
- **Treinamento profissional técnico e funcional:** é o tipo mais vocacionado para o melhoramento de conhecimentos ou para a transmissão de novos conhecimentos aos trabalhadores, de forma a se reflectirem no seu trabalho. No que diz respeito à esta modalidade de treinamento profissional, a DNFP (2002) entende como sendo destinada aos FAE e é estruturada com base nas realidades e necessidades ditadas pelo processo de reforma e modernização administrativa em curso no sector público.
- **Treinamento profissional para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis:** esta modalidade de treinamento profissional serve para implementar, no seio dos trabalhadores, os comportamentos pretendidos pela instituição.
- **Treinamento profissional para o desenvolvimento grupal:** este tipo de treinamento profissional ajuda os trabalhadores a assumir um “espírito de equipa”, sob a forma de relacionamento interpessoal, de organização de trabalho e resolução de problemas em equipa. Quanto à esta modalidade de treinamento profissional, a DNFP (2002) refere que é mais destinada aos quadros que respondem pelas funções de administração e gestão centralizadas ou descentralizadas

2.3. Carácter e as etapas observados no treinamento profissional nas organizações

No âmbito da dinâmica do processo de treinamento profissional, Caetano *et al.* (2014) refere que no seio organizacional ou empresarial o treinamento pode assumir o **carácter formal** ou **informal**.

Segundo Caetano *et al.* (2014), o treinamento profissional de carácter informal é aquele que não é programado, nem certificado, é inconsciente e geralmente ocorre no local de trabalho, onde os trabalhadores mais experientes explicam, por exemplo, aos mais novos determinados procedimentos. Por sua vez, o treinamento profissional de carácter formal refere-se à uma formação estruturada e planeada, certificada e consciente.

Segundo França (2013), no âmbito do treinamento profissional, os recursos humanos de uma determinada instituição (FAE) podem ser divididos em internos e externos, sendo os internos os indivíduos qualificados que exercem funções dentro da instituição e são detentores de conhecimentos que deverão ser partilhados com os restantes trabalhadores sob forma de formação. Já os recursos humanos externos são indivíduos contratados a entidades externas que apresentam conhecimentos e competências pertinentes para transmitir aos trabalhadores, para a prossecução de um trabalho melhor.

França (2013) refere ainda que em muitas instituições, devido à limitação de recursos, têm-se recorrido aos próprios trabalhadores especializados para ministrarem treinamentos aos restantes colegas. Contudo, optar entre um recurso interno ou um recurso externo depende dos objectivos, do programa e daquilo que se pretende alcançar dentro da instituição.

Segundo Júnior (2007), o processo de treinamento é dividido em quatro etapas, sendo elas, diagnóstico, que consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, desenho, que é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, e implementação que é a aplicação e condução do programa de treinamento e avaliação que consiste na verificação dos resultados obtidos com o treinamento

Este autor refere ainda que resultado esperado para todo programa de treinamento é que as pessoas assimilem informações novas, adquiram novas habilidades, desenvolva atitudes e comportamentos diferentes dos habituais. As consequências de bons resultados em treinamento estão em tornar as pessoas mais eficazes e capacitá-las para desenvolver melhor o seu trabalho.

Por sua vez, Chiavenato (2004) destaca que as etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a desconsideração de alguma delas pode comprometer o objectivo final. Segue adiante um breve resumo sobre cada fase, conforme explica Chiavenato (2010):

- **Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localiza-las e descobri-las. O diagnóstico consiste em observar as necessidades apontadas pelos funcionários, como eixo norteador para planejar o treinamento que seja efectivamente voltado à situações pontuais para melhoria da produtividade e potencialização das aptidões dos colaboradores da empresa.
- **Desenho:** é a elaboração do projecto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis componentes básicos, que se encontram expostos na figura abaixo (vide figura 1).

Figura 2:Programação do Treinamento



Fonte: Chiavenato (2010)

Na figura 1, pode-se verificar que o treinamento para ser eficaz, necessita de uma boa programação, definindo a pessoa que melhor se enquadra em determinada actividade para ser treinada, como ela vai ser treinada, qual a melhor forma de passar o conhecimento para o indivíduo, em que essa pessoa precisa ser treinada, ou seja, qual a actividade que ela irá aprender, quem vai ser o responsável pelo treinamento, procurar o melhor local e horário onde o treinamento possa ser bem aplicado e finalmente, o motivo pelo qual essa pessoa será treinada.

- **Implementação:** é a execução e condução do programa de treinamento, e consiste na análise e coordenação das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas de acordo com o que foi planejado. Segundo Marras (2000), esta fase refere-se à aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Portanto, nesta fase o gestor deve ter o cuidado de estabelecer qual o melhor método a ser desenvolvido para que o treinamento seja eficaz. Deve-se dar preferência ao que facilite o processo e esteja adequado às características das pessoas, a fim de que o conteúdo do programa de treinamento seja absorvido e interiorizado pelo colaborador.

Por seu turno, Júnior (2007) explica que o conhecimento pode ser interiorizado de diversas maneiras como, por exemplo, por meio da leitura de um texto, aula expositiva, discussões em grupo, estudo de caso ou demonstrações práticas nas quais se vivencia uma situação, grupos de estudo, exercícios ou pela combinação de dois ou mais métodos.

- **Avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Sendo que para cada objectivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliar para saber se ele trouxe realmente retorno para a organização, pelo que a próxima secção se ocupa dos resultados e benefícios do treinamento profissional.

2.4. Resultados do treinamento profissional nas organizações

Segundo Caetano *et al.* (2014), o treinamento profissional relacionado com a mudança deverá trazer resultados melhorados do desempenho institucional e outras mudanças positivas, como por exemplo a aquisição de novos conhecimentos e competências.

O desenvolvimento, por sua vez, é uma das maiores razões que levam as organizações a recorrerem ao treinamento profissional, por se considerar um factor de evolução da própria instituição. A remuneração não é o único item motivador no trabalho. “As pessoas, mais do que um emprego, procuram desenvolver-se como pessoas, procuram a satisfação no trabalho, respeito, e espírito de pertença”, (Caetano *et al.*, 2014, p. 51).

Por sua vez, França (2013) refere que o treinamento profissional é assumido como uma actividade integral no desenvolvimento dos recursos humanos. Aliás, existem muitas organizações que, como estratégia, preferem fazer cortes em várias áreas enquadradas na organização do que prescindir do treinamento profissional aos colaboradores, já que envolve mudança de atitude, de conhecimento e de competências com o fim de melhorar o seu comportamento.

Andefoi (2014) defende que um dos principais fundamentos do treinamento profissional é a transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho da função. Este fundamento constitui, possivelmente, a vocação primordial do treinamento profissional e pode assumir diferentes formas sobre as quais já nos debruçamos: o aperfeiçoamento, a reciclagem, a reconversão e a promoção profissional.

Para Andefoi (2014), no caso dos funcionários públicos em Moçambique e, de acordo com os esforços que o Ministério que superintende a área da Função Pública tem vindo a realizar, pretende-se, fundamentalmente, atingir dois factores nomeadamente a adaptação às tarefas e o desenvolvimento pessoal.

A adaptação às tarefas permitirá que o treinamento profissional desempenhe um papel central na gestão dos recursos humanos, na medida em que constitui parte integrante dos programas de acolhimento de recém-contratados, contribui para a reciclagem e aperfeiçoamento dos trabalhadores, é utilizada como peça fundamental na gestão de carreiras (preparações de promoções), e assegura a reconversão profissional.

Em suma, tal como refere Andefoi (2014, p. 35), “o treinamento profissional nas instituições públicas é fundamentado pelo desenvolvimento das capacidades de inovação e criatividade e pelo desenvolvimento de uma aprendizagem contínua, com a integração de contributos que lhe advêm da área sociotécnica, mais competitiva, com apoio nas abordagens socioeconómicas, mais educativas e formativas”.

Segundo Caetano *et al.*, (2014), os benefícios do treinamento profissional podem ser classificados em dois: para a organização e para os colaboradores.

Neste âmbito, Caetano *et al.*, (2014) refere que como os programas de treinamentos representam um investimento em custos (materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos), requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. Entende-se que para diagnosticar se houve benefícios para a organização é necessário verificar se os resultados obtidos foram os que aspiravam e se lhes proporcionaram retorno.

Por sua vez, Andefoi (2014) aponta que alguns resultados que devem proporcionar benefícios para as organizações são: o aumento do rendimento da produtividade, redução de tempo, melhor eficácia, uma melhor adaptação às mudanças e tecnologias, redução de custo por causa da abstenção de erro e acidentes, motivação, engajamento e comprometimento dos colaboradores, o que poderá garantir que os clientes ou utentes fiquem satisfeitos com o atendimento e a qualidade do produto ou do serviço e um clima organizacional mais tranquilo.

Ademais, Caetano *et al.*, (2014) explica que o treinamento deve ser aplicado conforme as necessidades dos indivíduos, o que varia muito. Deve-se analisar o que realmente o colaborador e a organização necessitam, para que possa haver resultados positivos. Os colaboradores podem se beneficiar muito se o treinamento for bem aplicado e atender as reais necessidades de ambas as partes

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo é feita a descrição do local de estudo (EPC1 de Junho) bem como a classificação da pesquisa e são apresentados os métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico.

3.1. Descrição do local de estudo (EPC 1 de Junho)

Relativamente à sua caracterização, importa referir que o Regulamento Interno da EPC 1 de Junho destaca que esta escola, localizada na Cidade de Maputo, Distrito Municipal Kamubukwana, foi construída em 1936, funcionando, em simultâneo, como congregação religiosa pertencente à Igreja Católica, com o nome de São Roque. Nesta altura, as aulas eram ministradas em três salas próximas à Capela (actual salão), à qual está anexa uma casa onde vivia o Padre e as irmãs.

Com o advento das nacionalizações, a escola passou a chamar-se Escola Primária 1 de Junho, em memória à efeméride da criança (dia Internacional da Criança) que é comemorada nessa data. Depois da introdução do 2º grau, em 2007, a mesma passou a chamar-se Escola Primária Completa 1 de Junho.

Em termos de infraestruturas, o documento em referência aponta que a escola conta com 11 salas de aulas, um bloco administrativo, uma cantina escolar, desde 2013 aquando da sua reabilitação através do Fundo de Orçamento Participativo. Quanto ao efectivo de alunos, actualmente a EPC 1 de Junho conta com 45 turmas que recebem 2275 alunos dos quais 1107 são do sexo masculino e 1168 são do sexo feminino.

Em termos de pessoal, a escola conta com um efectivo de 64 colaboradores (FAE), sendo que grande parte (44) integra o corpo docente. O CTA é composto por 17 colaboradores enquanto que o corpo directivo é constituído por 3 elementos, nomeadamente o Director da Escola, o Director Adjunto e o Chefe da Secretaria.

Também, importa referir que a EPC 1 de Junho é classificada como de tipo 1, por movimentar um efectivo acima de 1500 alunos e, por esta razão, os membros do conselho de escola são 21, representando diversos segmentos (5 docentes, 3 da direcção, 4 do corpo técnico e administrativo, 6 pais e encarregados de educação, 1 representante dos alunos e 2 membros da comunidade).

3.2. Classificação da pesquisa

Quanto ao tipo, esta pesquisa é qualitativa, na medida em que parte de uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras, propiciando melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado que, neste contexto, é o contributo do treinamento profissional na motivação dos CTA da EPC 1 de Junho, tal como explica Fonseca (2009).

Neste âmbito, importa esclarecer que apesar de ser essencialmente qualitativa, esta pesquisa agrega algumas características da pesquisa quantitativa, na medida em que usa a estatística descritiva para expor a informação obtida através do questionário aplicado na recolha de dados.

Quanto à natureza, a presente pesquisa é básica e de diagnóstico pelo facto de não ter compromisso de aplicação prática e por pretender gerar conhecimento sobre como é que o treinamento profissional constitui factor motivacional do CTA da EPC 1 de Junho, conforme esclarece Fonseca (2009).

Quanto aos objectivos, trata-se de uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (1999), busca a descrição de característica de populações ou fenómenos e de correlação entre variáveis, uma vez que se tencionava perceber de que forma o treinamento profissional constitui factor motivacional do CTA da EPC 1 de Junho, descrevendo, para o efeito, os tipos, as etapas, o carácter, o mecanismo e os resultados do treinamento naquele contexto específico.

Quanto às fontes de informação, recorreu-se a pesquisa bibliográfica que serviu para a construção da base teórico-conceptual (revisão de literatura) que sustentou o estudo. “A Pesquisa bibliográfica serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”, por um lado, e à consulta de “documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas”. (Gil 1999, p. 39).

Quanto aos procedimentos, privilegiou-se o estudo de caso, que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações, conforme explicam Lakatos e Marconi (1990). Desta

forma, este método de procedimento possibilitou a realização do estudo do caso na EPC 1 Junho, permitindo, assim, a obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado sobre a relação entre o treinamento profissional e a motivação do CTA no contexto educacional.

3.3. Instrumentos e técnicas para recolha de dados

Para a recolha de dados foram cruzados dois procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e documental, entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário. A pesquisa bibliográfica e documental ofereceu informação teórica ao estudo, mediante à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas, documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas, tal como explica Gil (1999).

Segundo Laville e Dionne (1999), na entrevista semiestruturada, o entrevistador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor. Portanto, neste estudo a entrevista semiestruturada permitiu, através da opinião do entrevistado, o conhecimento minucioso sobre como o treinamento profissional constitui factor motivacional do CTA da EPC 1 de Junho. Ademais, a entrevista semiestruturada possibilitou que ao guião de entrevista fossem acrescentadas outras perguntas em função dos comentários e respostas do entrevistado, o que permitiu maior alcance dos objectivos pretendidos neste estudo.

Por seu turno, o questionário empregue foi composto por questões mistas (fechadas e dicotómica), onde o inquirido escolhia a sua resposta entre duas ou mais opções, tal como referem Lakatos e Marconi (1990), e obedeceu escalas de Likert, com cinco opções de preenchimento (Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo e Concordo Totalmente), e o apuramento do resultado final foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas.

3.4. População, amostra e técnica de amostragem

3.4.1. População

Tendo em conta que a população ou universo é “a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo” (Gil, 1999, p. 35), neste estudo ela foi constituída por todos (17) colaboradores que integram o CTA da EPC 1 de Junho.

3.4.2. Amostra

Em relação à amostra, definida por Gil (1999) como sendo o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população, esta foi composta por todos os colaboradores, correspondentes a 100% da população estudada. Destes, apenas 1 aceitou ser inquerido e responder a entrevista, enquanto que os demais aceitaram somente responder ao questionário.

3.4.3. Técnica de amostragem

Quanto à técnica de amostragem, foi usada amostragem intencional ou por conveniência, definida por Gil (1999, p. 36) como sendo “uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”. Assim, esta técnica permitiu interagir com sujeitos considerados imprescindíveis para o fornecimento de informação relativa ao contributo do treinamento profissional na motivação do CTA da EPC 1 de Junho.

3.5. Caracterização da amostra

Neste contexto, importa referir que com recurso à amostragem intencional ou por conveniência, foi entrevistado um (01) membro do CTA da EPC 1 de Junho, cuja caracterização encontra-se no quadro abaixo.

Quadro 1: Dados do entrevistado

<i>Idade (Faixa Etária)</i>	35 – 45 anos
<i>Sexo</i>	Masculino
<i>Formação Académica</i>	Ensino Superior (Administração Pública)
<i>Tempo de Serviço</i>	12 Anos

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 1 faz a descrição do perfil pessoal e profissional do entrevistado. É importante referir que o colaborador entrevistados não aceitou revelar o seu nome e a sua idade exata, tendo indicado, contudo, o intervalo em que faixa se situa a sua idade.

Os dados relativos à caracterização dos 17 colaboradores inquiridos encontram-se resumidos na tabela abaixo (vide tabela 1), incluindo o entrevistado do quadro 1 da página 20.

Tabela 1: Caracterização dos colaboradores inquiridos

Freq.	VARIÁVEIS											
	SEXO		IDADE (FAIXA ETÁRIA)			NÍVEL DE ESCOLARIDADE			TEMPO (ANOS) DE SERVIÇO			
	F	M	18-35	36-45	45<	NS	NB	NM	1-5	6-10	11-15	15<
<i>FA</i>	12	5	8	6	3	2	5	10	3	8	5	1
<i>FR %</i>	71%	29%	47%	35%	18%	12%	29%	59%	18%	47%	29%	6%

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber através da tabela 1 que do número total dos 17 colaboradores inquiridos, a maioria (71% correspondente 12 inquiridos) é do sexo feminino (F), enquanto que os restantes 29% correspondentes 5 inquiridos é do sexo masculino (M).

Isto revela um desequilíbrio em termos de gênero.

Observando ainda a tabela 1, percebe-se que grande parte da amostra é jovem, uma vez que que 47% dos inquiridos, correspondentes a 12 colaboradores, tem entre 18 a 35 anos de idade.

Contrariamente, a minoria, isto é, 18% dos inquiridos, correspondentes a 3 colaboradores, têm mais de 45 anos, ao passo que 35% dos inquiridos, correspondentes a 6 colaboradores têm entre 36 a 45 anos de idade.

Quanto ao nível de escolaridade, a tabela em apreço revela que grande parte dos inquiridos ou da amostra (59% correspondente a 10 colaboradores) tem o nível médio (NM). No sentido contrário, está o nível superior (NS), ocupado por 12% (correspondente a 2 inquiridos) dos 17 colaboradores inquiridos.

Os dados expostos na tabela 1 revelam que a maioria dos colaboradores inquiridos, isto é, 47% correspondente a 8 colaboradores, tem entre 6 a 10 de serviços; ao passo que a minoria, ou seja, 6% correspondente a 1 colaborador, tem mais de 15 anos de serviço na EPC 1 de Junho.

No mesmo contexto, percebe-se que 29% dos inquiridos (correspondente a 5 colaboradores), tem entre 11 a 15 anos de serviço naquela escola; ao passo que 18% dos inquiridos (correspondente a 3 colaboradores), tem entre 1 a 5 anos de serviço na escola em apreço.

3.6. Análise de dados

Para o tratamento dos dados recolhidos por meio de entrevista semi-estruturada e questionário, foram cruzadas duas técnicas (análise de conteúdo e estatística descritiva). Estas técnicas foram consubstanciadas pelo uso da interpretação bibliográfica e documental dos dados processados pelo Microsoft Excel versão 2016, permitindo uma confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

3.7. Questões éticas

Quanto às questões éticas, para além da observância dos trâmites institucionalmente estabelecidos para a recolha de dados no campo de pesquisa (solicitação de credencial), foi acordado com as fontes primárias a reserva de anonimato e foram explicadas as finalidades do estudo (termo de consentimento informado), conforme pode-se depreender nos instrumentos de recolha de dados que se encontram em apêndice.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, procede-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos no estudo do caso, com o objectivo de responder as questões que orientam este estudo.

4.1. Carácter e etapas observados no treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho

Relativamente ao carácter, a fonte entrevistada revelou explicou que *“pelo facto de a EPC 1 de Junho ser uma instituição pública, grande parte das acções desenvolvidas em relação aos recursos humanos e não só deve ser em estrita observância à legislação vigente na função pública. Por isso, o treinamento profissional do CTA desta escola assume, geralmente, o carácter formal que é devidamente planificada, organizada e executada tendo em conta as necessidades levantadas, sobretudo decorrentes da avaliação de desempenho”* fim de citação.

A fonte entrevistada explicou ainda que *“não obstante o treinamento profissional na EPC 1 de Junho seja essencialmente formal, várias são as vezes em que os colaboradores são transmitidos determinados conhecimentos de maneira informal. Isto verifica-se mais quando os colaboradores mais experientes, quase que diariamente, procuram passar a sua experiência aos colaboradores mais novos, sem precisar, necessariamente, de uma formação estruturada”* fim de citação.

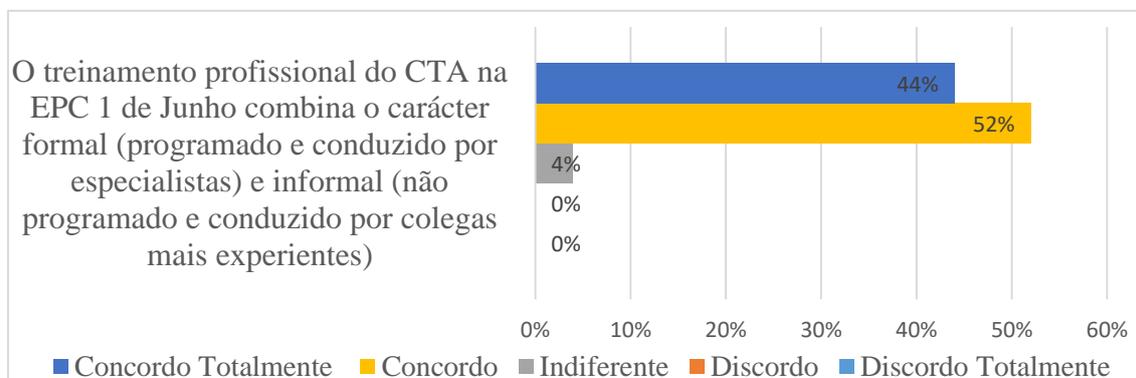
Quanto às etapas observadas, o entrevistado destacou *“que seria difícil afirmar que na EPC 1 de Junho todos os treinamentos seguem os mesmos passos, tendo em conta que o treinamento de carácter informal é esporádico e imprevisível, decorre da necessidade do momento”* fim de citação.

Ademais, a mesma fonte esclareceu que *“contudo, os treinamentos de carácter formal têm observado as seguintes etapas: **planificação** (onde são levantadas as dificuldades dos colaboradores bem como as necessidades de treinamento); **organização** (onde é esboçado o panorama geral do treinamento, desde o grupo-alvo, tipos, local, recursos e período de treinamento); **execução** (que é a execução de plano de treinamento desenhado nas primeiras etapas); e **monitoria e avaliação** (onde procura-se verificar o grau de cumprimento dos objectivos e metas do treinamento, comparando o antes e o depois do*

treinamento, daí que esta actividade é da responsabilidade do superior hierárquico imediato do colaborador que foi submetido ao treinamento”de acordo com Chiavenato (2009), fim de citação.

Os depoimentos da fonte entrevistada são consubstanciados pela opinião das fontes inquiridas que, na sua maioria, concordam que o treinamento profissional na EPC 1 de Junho combina o carácter formal e informal e observa as quatro etapas recomendadas (diagnóstico, desenho, implementação, avaliação), conforme ilustram os gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Carácter do treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho



Fonte: Dados da pesquisa

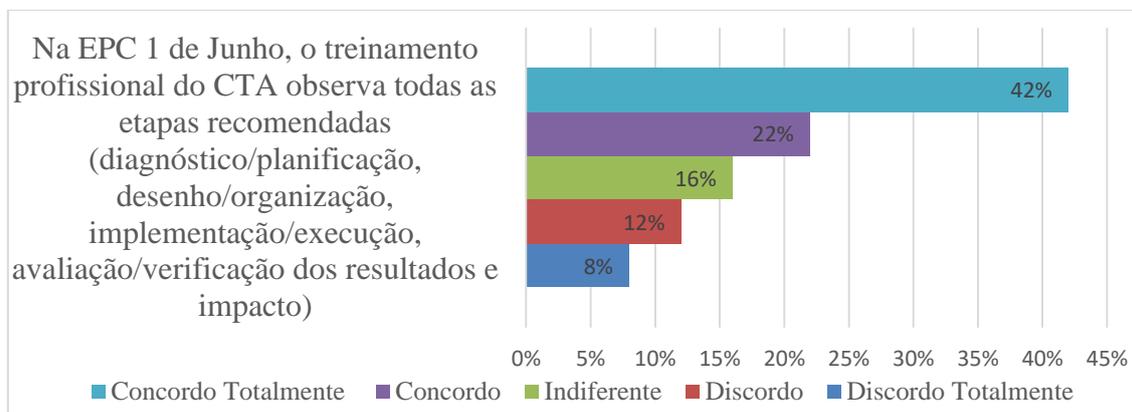
Os dados expostos no gráfico 1, evidenciam que 96% dos inquiridos (resultante da soma dos 52%, correspondente a 9 colaboradores que concordam, e 44%, correspondente a 7 colaboradores que concordam totalmente) defende que o treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho combina o carácter formal ou alto treinamento (programado e conduzido por especialistas) e informal (não programado e conduzido por colegas mais experientes), propostos por Caetano *et al.* (2014).

No mesmo gráfico, verifica-se que nenhum inquirido discorda ou discorda totalmente. Contudo, há um registo de 4%, correspondente a 1 inquirido, que se mostrou indiferente face a questão colocada.

Por seu turno, os dados expostos no gráfico 2 da página 26, sustentam que na EPC 1 de Junho, o treinamento profissional do CTA observa as quatro etapas recomendadas

(diagnóstico – planificação, desenho – organização, implementação – execução, avaliação – verificação dos resultados e impacto).

Gráfico 2: Etapas observadas no treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2 ilustra que a maioria das fontes inquiridas, isto é, 64%, correspondentes a 11 inquiridos (resultante da soma dos 42% e 22% dos inquiridos que concordam totalmente e dos que concordam, respectivamente) revela que na EPC 1 de Junho o treinamento profissional do CTA observa as quatro etapas recomendadas por Chiavenato (2010), nomeadamente o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação dos resultados.

No mesmo gráfico, percebe-se que a soma percentual dos inquiridos que discordam (12%) e dos que discordam totalmente (8%) é de 20%, correspondente a 3 colaboradores. Por outro lado, verifica-se uma percentagem 16% (correspondente a 3 colaboradores 2 de inquiridos), que se demonstram indiferentes face à questão colocada, isto é, não concordam nem discordam.

Ainda sobre os dados expostos no gráfico 2, é importante referir que a eficácia e eficiência do treinamento profissional do CTA na EPC 1 de Junho está assegurada, uma vez que são observadas todas as etapas, conforme recomendam diversos autores a exemplo de Chiavenato (2010), cuja abordagem foi trazida de forma detalhada no capítulo referente à revisão de literatura.

4.2. Diferentes mecanismos e tipos de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho

Na senda de identificar os mecanismos de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho, indagou-se à fonte entrevistada em torno dos instrumentos e mecanismos que orientam o treinamento profissional naquela escola. Neste âmbito, ficou-se a saber que treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho é orientado pelos seguintes instrumentos: “*Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e pelo Plano de Formação Interno*”.

No mesmo contexto, a fonte entrevistada revelou que treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho “*é materializado através de formações de curta duração (visando a integração e preparação do colaborador no meio laboral para o exercício das suas funções); formações de média duração (por um período não inferior a um ano e nem superior a dois anos); formações de longa duração (que excedem dois anos, como é o caso de cursos de licenciatura e ensino técnico profissional) e outras espécies de formação, por exemplo a reciclagem, a especialização e a reconversão*” fim de citação.

4.2.1. Fontes inquiridas

Os dados apresentados pelas fontes inquiridas revelam que o treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho envolve o aperfeiçoamento, a reconversão, a especialização, a reciclagem e a promoção, conforme ilustra o gráfico 3 da página 28.

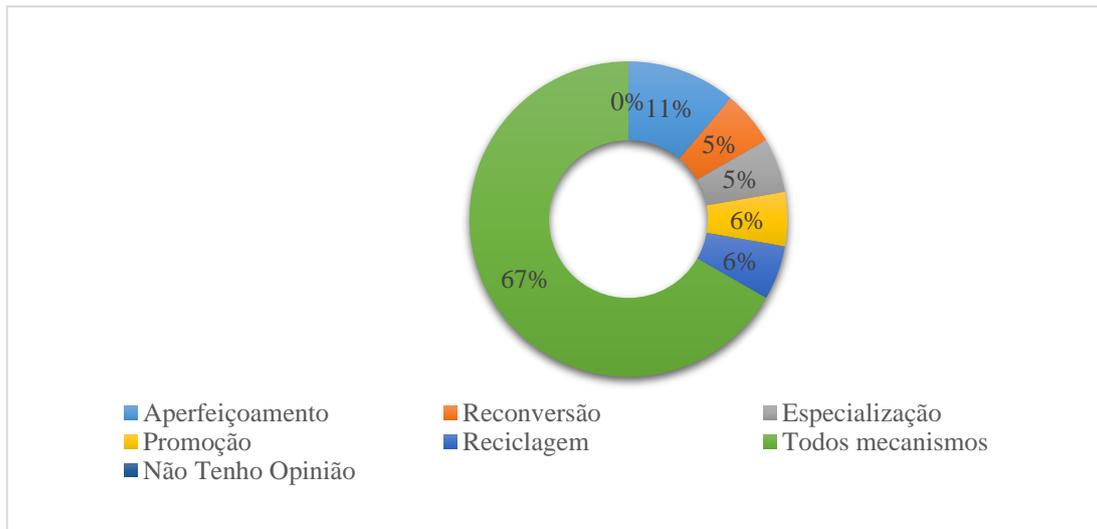
4.2.2. Fonte entrevistada

A informação disponibilizada pela fonte entrevistada e pelas fontes inquiridas consubstancia-se com o estatuído no artigo 70 do EGFAE¹ assim como no Regulamento de Formação da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., aprovado pela Deliberação n° 5/2011, de 23 de Agosto, instrumentos que estabelecem, de forma geral e particular,

¹ Boletim da República (2017). *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*, de 01 de Agosto, I Série, Número 119, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.

respectivamente, os parâmetros e objectivos do treinamento profissional dos Funcionários e Agentes do Estado afectos naquela empresa (Imprensa Nacional de Moçambique, E.P).

Gráfico 3: Diferentes mecanismos de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho



Fonte: Dados da Pesquisa

Olhando os dados apresentados no gráfico acima, pode-se expor que o treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho envolve o aperfeiçoamento, a reconversão, a especialização, a reciclagem e a promoção.

Segundo Cruz (1998), estes mecanismos de treinamento viabilizam a melhoria do desempenho profissional. De referir que esta ilação resulta do facto de 67% das fontes inquiridas, correspondente a 11 colaboradores, ter indicado os cinco mecanismos como sendo os envolvidos no processo de treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho.

Ainda no gráfico 3, nota-se que o aperfeiçoamento foi apontado por 11% dos inquiridos (correspondente a 2 inquiridos) e que nenhum inquirido mostrou-se indiferente em relação aos tipos de treinamento privilegiados na EPC 1 de Junho.

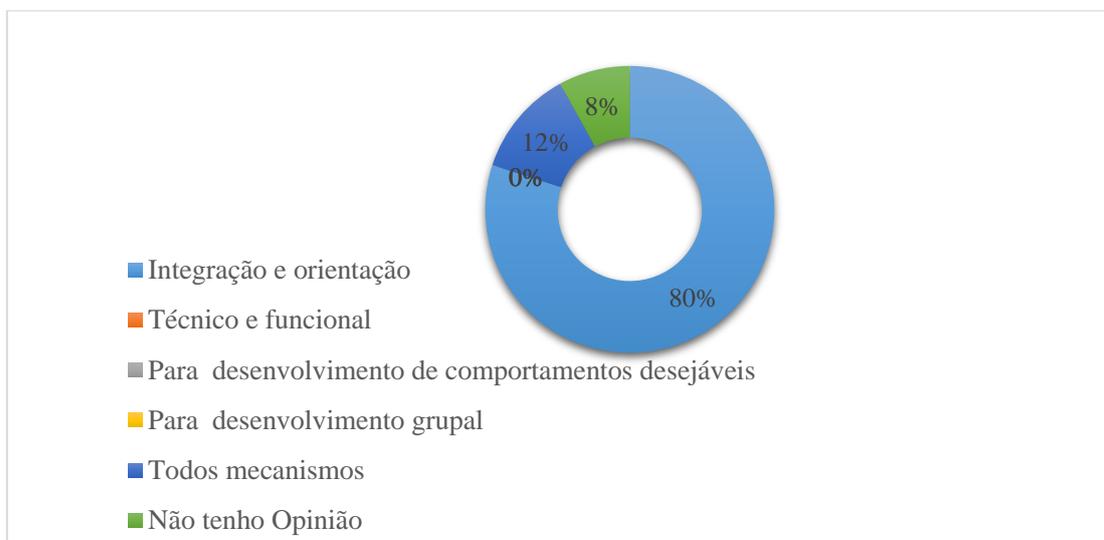
No mesmo gráfico, verifica-se um equilíbrio entre as fontes que apontaram somente a reconversão e a especialização, na medida em que cobrem, respectivamente, 5% dos inquiridos (correspondente a 1 inquirido).

O mesmo equilíbrio é verificado em relação à promoção e reciclagem, que foram, respectivamente, apontadas por 6% dos inquiridos (correspondente a 1 inquirido).

Na literatura, Andefoi (2014) defende que os mecanismos acima referidos traduzem um dos principais fundamentos do treinamento profissional que é a transmissão de competências profissionais necessárias ao desempenho das funções adstritas a cada recurso humano na sua instituição.

Relativamente aos tipos de treinamento, os dados expostos no gráfico 4 revelam que na EPC 1 de Junho privilegia-se o treinamento profissional de integração e orientação. Nesse sentido, pode-se concluir que a escola EPC 1 de Junho, tem pautado e engajado no treinamento do CTA de diferentes mecanismos.

Gráfico 4: Tipos de treinamento profissional privilegiados na EPC 1 de Junho



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados do gráfico 4 revelam que da maioria dos inquiridos (80% corresponde a 14 inquiridos) aponta o treinamento de integração e orientação como sendo os tipos de treinamento profissional do CTA privilegiado na EPC 1 de Junho, atribuindo menor relevância aos demais tipos de treinamento (técnico e funcional, para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis e para o desenvolvimento grupal), que não foram apontados, isoladamente, por qualquer inquirido.

Além disso, no gráfico 4 nota-se que 12% dos inquiridos (correspondentes a 2 colaboradores) refere que na EPC 1 de Junho são combinados todos os tipos de treinamento profissional propostos por Caetano *et al.* (2014). Em contra partida, neste gráfico, 8% correspondente a 1 inquirido mostrou-se indiferente (não tem opinião) em relação aos tipos de treinamento privilegiados naquela escola.

Em torno destes dados, importa referir que não existe um tipo de treinamento profissional auto-suficiente ou melhor que os outros. Por isso, vários autores recomendam que as organizações devem ter uma visão holística, procurando combinar os tipos de treinamento, tendo em conta o contexto e as necessidades levantadas.

4.3.Resultados decorrentes do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho

Segundo Câmara (1998), o treinamento profissional é visto como um investimento no maior capital (pessoas) que as organizações possuem, tendo como retorno melhorias substanciais no seio organizacional quer ao nível individual e quer ao nível colectivo. Foi neste contexto que se indagou aos colaboradores inquiridos na EPC 1 de Junho em torno dos resultados decorrentes do treinamento profissional, com maior incidência para a motivação do CTA daquela escola.

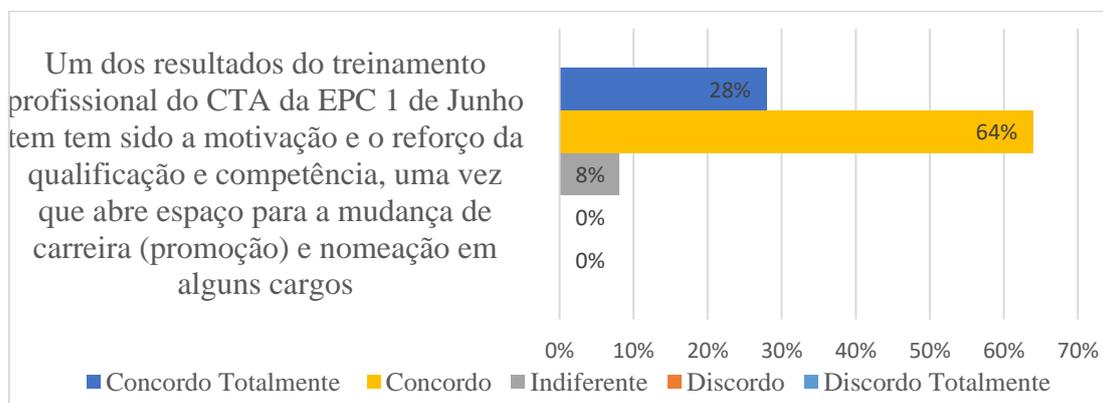
Sobre o assunto, a fonte entrevistada começou por referir que *“nos últimos cinco anos, isto é, de 2017 a 2021, embora não tendo dados específicos para os anos 2020-2021, foram treinados 38 colaboradores em matérias de informática, psicopedagogia, gestão administrativo-financeira, entre outras. Deste número, 13 são membros do CTA desta escola e os restantes do corpo dos professores)”*.

Em seguida, a mesma fonte avaliou positivamente o impacto do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho, tendo referido que *“mercê do treinamento profissional, os colaboradores têm desempenhado com êxito as actividades que lhes são incumbidas, o que contribui para que a escola seja eficaz, isto é, alcance os seus objectivos. Também, tem-se notado uma crescente eficiência e inovação, traduzida pelo aumento de qualidade do trabalho efectuado pelo CTA da escola o que influencia positivamente no desenvolvimento institucional. Por outro lado, é notória a satisfação ou motivação dos colaboradores em relação ao processo de treinamento efectuado na EPC 1 de Junho, o*

que os galvaniza na execução das suas tarefas, na medida em que as formações e capacitações os dotam de conhecimentos técnicos e funcionais para aprimorar o seu trabalho dia após dia, alinhando-se à visão da escola que pretende ser escola-modelo no distrito e não só”.

Paralelamente aos dados revelados pela fonte entrevistada, as fontes inquiridas foram unânimes quando questionadas sobre os resultados do treinamento profissional, ao concordar que o treinamento profissional reforça a motivação, qualificação e competência dos colaboradores, conforme espelham os dados expostos no gráfico abaixo (vide gráfico 5).

Gráfico 5: Resultados do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho



Fonte: Dados da pesquisa

Um olhar em torno do gráfico 5 revela que dos 17 inquiridos, 92% dos inquiridos (resultante da soma dos 28%, correspondente a 5 colaboradores que concordam totalmente, e 64%, correspondente a 11 colaboradores que concordam) subscreve que o um dos resultados do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho tem sido a motivação e o reforço da qualificação e competência, uma vez que abre espaço para a mudança de carreira (promoção) e nomeação em alguns cargos conformem propõe a abordagem de Caetano *et al.* (2014), França (2013) e Andefoi (2014), apresentada no capítulo referente à revisão de literatura.

No gráfico 5, nota-se que apenas 8% do total de inquiridos, correspondente a 1 colaborador, não discorda nem concorda com a afirmação colocada, isto é, mostra-se indiferente. Ademais, verifica-se que nenhum inquirido discorda que um dos resultados

do treinamento profissional do CTA da EPC 1 de Junho tem sido a motivação e o reforço da qualificação e competência, uma vez que abre espaço para a mudança de carreira (promoção) e nomeação em alguns cargos.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Procedida a apresentação e discussão dos resultados são apresentadas, neste capítulo, as principais conclusões alcançadas bem como as recomendações decorrentes das constatações efectuadas através da análise dos dados obtidos no estudo de caso.

5.1. Conclusões

De uma forma geral, foi possível inferir que o treinamento profissional é imprescindível para o desenvolvimento de qualquer organização, pelo facto de envolver aspectos que influenciam o desempenho do capital humano que é responsável pelas transformações que conduzem a organização ou instituição ao alcance dos seus objectivos.

Igualmente, depreendeu-se que o treinamento profissional dos CTA da EPC 1 de Junho é feito em observância aos instrumentos legais (EGFAE e ERDAP) que norteiam o funcionamento da máquina administrativa moçambicana no que concerne à profissionalização dos FAE para que prestem, de forma mais eficiente, serviços de qualidade.

Quanto ao carácter e etapas, concluiu-se que na EPC 1 de Junho o treinamento profissional do CTA combina o carácter formal e informal e observa as quatro etapas recomendadas (diagnóstico, desenho, implementação, avaliação).

Ademais, com os dados recolhidos e discutidos foi possível concluir que na EPC 1 de Junho privilegia-se o aperfeiçoamento, a reconversão, a especialização, a reciclagem e a promoção como mecanismos de treinamento profissional do CTA e valoriza-se mais o treinamento de integração e orientação, em detrimento dos outros tipos de treinamento (técnico e funcional, para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis e para o desenvolvimento grupal).

Portanto, com o estudo feito foi possível perceber que o treinamento profissional constitui factor motivacional do CTA da EPC 1 de Junho na medida em que concorre para motivação e o reforço da qualificação e competência, já que abre espaço para a mudança de carreira (promoção) e nomeação destes colaboradores para o exercício de determinado cargos naquela escola.

5.2. Recomendações

Face às constatações efectuadas e conclusões alcançadas, urge sugerir algumas acções as seguintes acções:

Por um lado, é importante que a EPC 1 de Junho privilegie todos os tipos de treinamento profissional do CTA, visto que os dados revelam que dá primazia ao treinamento profissional de integração e orientação, atribuindo menor relevância aos demais tipos de treinamento (técnico e funcional, para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis e para o desenvolvimento grupal).

Sobre esta acção importa destacar que não havendo um tipo de treinamento profissional melhor que os outros, a literatura recomenda que as organizações tenham uma visão holística, procurando combinar todos os tipos de treinamento, de acordo com os objectivos pretendidos e o contexto em que processo de treinamento decorre.

Por outro lado, é importante que a EPC 1 de Junho mantenha a sua visão holística em relação aos mecanismo, carácter e etapas do treinamento profissional, visto que têm corrido positivamente para que o processo de treinamento profissional seja eficaz e sustentável, daí que se verifica motivação e o reforço da qualificação e competência do CTA daquela escola, que conseqüentemente tem visto aberto o espaço para o crescimento e desenvolvimento profissional na carreira, através de promoções e nomeações para o exercício de cargos de direcção, chefia e confiança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andefoi, I. (2014). *Um Olhar sobre a Administração Pública em Moçambique: prestação de serviço público orientado pela formação contínua e competências*. Alcance Editores: Maputo.
- Boletim da República (2006). Decreto N^o 30/2001 que Aprova as Normas de Funcionamento da Administração Pública, de 15 de Outubro, I Série, Número 41, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Boletim da República (2017). *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*, de 01 de Agosto, I Série, Número 119, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*, Texto Editora: Lisboa.
- Caetano, A. et al. (2014), *Formação e Desenvolvimento Organizacional: abordagens e casos práticos em Portugal*, Editora Mundos Sociais: Lisboa.
- Câmara, P.B. et al. (1998). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2^a Ed. Publicações Dom Quixote: Lisboa.
- Chiavenato, I. (2002). *Introdução à teoria geral da administração*. 5^a Ed. Campus Editora: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7^a Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Chiavenato, I. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 11^a Ed. Campus Editora: São Paulo. (2009).
- Chichava, J. A. C. (2005). *Os Desafios para a Reforma do Sector Público em Moçambique*. Maputo.

- Conselho de Ministros. (2012). *Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública – ERDAP (2012 – 2025)*. Ministério da Função Pública: Maputo.
- Cruz, J.V.P. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidade à avaliação*, Edições Silabo, Lda: Lisboa.
- Ferreira, J. (2001). *Psicossociologia das Organizações*: Editora McGraw-Hill: Alfragide. Free Press: Nova Iorque.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- França, V.M. (2013). *Contributo da Formação para o Elevado Desempenho Organizacional*. Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Freitas, D. N. T. (2007). *Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar*. Educação & Sociedade: Campinas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. Atlas Editora: São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1ª Edição. Atlas: São Paulo.
- Júnior, A.L.C. (2007). *Estudo das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários da Empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda*. 82 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*, Saraiva: São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição. Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Editora UFMQ: Belo Horizonte.

Libâneo, J. C (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Edições Asa: Lisboa.

Marras, J. P. *Administração de Recursos Humanos*. (2000). 3ª Ed. Editora Futura: São Paulo.

Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar Editora: Porto.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO

NOTA INTRODUTÓRIA

Caro inquirido,

O presente questionário enquadra-se no âmbito da elaboração de monografia subordinado ao tema “Análise do Contributo do Treinamento Profissional na Motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho – Cidade de Maputo (2020 – 2021)” para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, ministrado na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Mais se informa que os dados recolhidos através deste questionário se destinam estritamente para uso académico e garante-se reserva de anonimato dos inquiridos.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

Pesquisadora: Palmira Machoi

Contacto: 840334847

PARTE I: DADOS DO INQUIRIDO

Assinale com “X” a(s) opções(s) que convém					
Sexo	Masculino			Feminino	
Idade	18 – 35		36 – 45		Mais de 45
Nível académico	Nível primário			Nível médio	
	Nível básico			Nível Superior	
Tempo de serviço	1 a 5			11 a 15 anos	
	6 a 10 anos			Mais 15 Anos	

PARTE II: QUESTÕES

Assinale com “X” a(s) resposta(s) que lhe convém

Qual(uais) é(são) (o)s mecanismo(s) de treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?

- a) Aperfeiçoamento _____
- b) Reconversão _____
- c) Especialização _____
- d) Reciclagem _____
- e) Promoção _____
- f) Todos os mecanismos _____
- g) Não tenho opinião _____

Qual(quais) é(são) (o)s tipo(s) de treinamento profissional Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?

- a) Treinamento profissional de integração e orientação _____
- b) Treinamento profissional técnico e funcional _____
- c) Treinamento profissional para o desenvolvimento de comportamentos desejáveis _____
- d) Treinamento profissional para o desenvolvimento grupal _____
- e) Todos os tipos _____
- f) Não tenho opinião _____

O treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho combina o carácter formal (programado e conduzido por especialistas) e informal (não programado e conduzido por colegas mais experientes)

- a) Concordo totalmente _____
- b) Concordo _____
- c) Discordo totalmente _____
- d) Discordo _____
- e) Não tenho opinião _____

Na Escola Primária Completa 1 de Junho, o treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo observa todas as etapas recomendadas (diagnóstico/planificação, desenho/organização, implementação/execução, avaliação/verificação dos resultados e impacto)

- a) Concordo totalmente _____
- b) Concordo _____
- c) Discordo totalmente _____
- d) Discordo _____
- e) Não tenho opinião _____

Um dos resultados do treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho tem sido a motivação e o reforço da qualificação e competência, uma vez que abre espaço para a mudança de carreira (promoção) e nomeação em alguns cargos.

- a) Concordo totalmente _____
- b) Concordo _____
- c) Discordo totalmente _____
- d) Discordo _____
- e) Não tenho opinião _____
- a) Não tenho opinião _____

APÊNDICE 2: GUIÃO DE ENTREVISTA

NOTA INTRODUTÓRIA

Caro participante,

O presente guião de entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração de monografia subordinado ao tema “Análise do Contributo do Treinamento Profissional na Motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho – Cidade de Maputo (2020 – 2021)” para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, ministrado na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Mais se informa que os dados recolhidos através deste guião de entrevista se destinam estritamente para uso académico e garante-se reserva de anonimato dos participantes.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

Pesquisadora: Palmira Machoi

Contacto: 840334847

Questões

- 1) Que entendimento se tem na Escola Primária Completa 1 de Junho sobre o Treinamento Profissional e Motivação Humana?
- 2) Quais são os mecanismos de treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?
- 3) Que instrumentos orientam o treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?
- 4) O treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho envolve o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem e a promoção? Se sim, de que forma?
- 5) Quais são os tipos de treinamento profissional aos quais o Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho é submetido?
- 6) O treinamento profissional faz parte dos factores privilegiados na motivação do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?
- 7) Quais são resultados que decorrem do treinamento profissional do Corpo Técnico e Administrativo da Escola Primária Completa 1 de Junho?
- 8) Gostaria de acrescentar alguma informação em relação ao assunto abordado?

ANEXOS

ANEXO 1: CREDENCIAL


UNIVERSIDADE
EDLARDO
MONDLANE

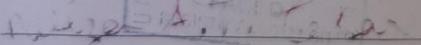
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Ralmira Bocane Namuse Machoi¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²
a contactar A Escola Primária completa 1: de Junho
a fim de Recolha de dados para etnografia.

Maputo, 22 de Junho de 2022

A Directora Adjunta para Graduação


Mestre Nilza Aurora Tarcisio César
(Assistente)


Recebi
13/06/22
Salvador Luis

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)