



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Desafios da Retenção de Profissionais da Educação em Tempos Crise: o caso da
Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu – Cidade de Maputo
(2022 – 2023)**

Olga Arlindo Bié

Maputo, Janeiro de 2025

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Desafios da Retenção de Profissionais da Educação em Tempos Crise: o caso da
Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu – Cidade de Maputo
(2022 – 2023)**

Olga Arlindo Bié

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão do Mestre Clódio Guambe.

Maputo, Janeiro de 2025

Os membros do Júri

Presidente do Júri

Mestre Nelson Buque

Supervisor

Mestre Clódio Elija André Guambe

Arguente

Doutor Octávio Zimbico

Declaração de Originalidade

Eu, Olga Arlindo Bié, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, 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.

Maputo, Janeiro de 2025

Agradecimentos

À Deus, pela vida, pela sabedoria e pelas bênçãos que tem derramado em mim ao longo dos anos.

Ao meu supervisor, Mestre Clódio Guambe, pela paciência e disponibilidade demonstradas e pelo encorajamento e direcionamento dados ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, Sérgio Manuel Siteo e Zélia Dinis Zavela, por tudo quanto fizeram ao longo da minha trajectória académica.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo, incentivo e apoio demonstrados sobretudo nos momentos mais difíceis.

À Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu, pelo acolhimento e pela colaboração oferecidos durante a realização do trabalho de campo. Este agradecimento é extensivo aos participantes deste estudo, cujo contributo é inestimável.

Aos docentes, colegas e colaboradores da Faculdade de Educação da UEM, pelos conhecimentos e pelas críticas e experiências partilhadas ao longo da formação.

Aos meus familiares e amigos que, de alguma forma, contribuíram para que eu alcançasse este objectivo.

Dedicatória

Aos meus pais, Sérgio Manuel Siteo e Zélia Dinis Zavela, em reconhecimento ao amor, confiança e apoio que têm depositado em mim.

Ao meu noivo, Marques Boa, pelo amor e pelo imensurável apoio que me tem dado incondicionalmente.

.

Índice

Declaração de Originalidade	iv
Agradecimentos	v
Dedicatória.....	vi
Índice	vii
Lista de Tabelas e Quadros.....	ix
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	x
Resumo	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Formulação do Problema	3
1.3. Objectivos	4
1.3.1. Objectivo geral	4
1.3.2. Objectivos específicos	4
1.4. Perguntas de pesquisa	5
1.5. Justificativa	5
1.6. Estrutura do trabalho.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Definição de conceitos-chave	8
2.1.1. Gestão de Recursos Humanos	8
2.1.2. Retenção de Pessoal.....	10
2.2. Políticas e estratégias de retenção de profissionais na Educação	12
2.3. Pontos fortes e limitações das políticas e estratégias de retenção de profissionais na Educação.....	14

2.4. Medidas que aprimoram a eficácia do processo de retenção de profissionais na Educação	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	21
3.1. Breve descrição do local de estudo	21
3.2. Abordagem metodológica.....	21
3.3. População, amostra e técnica de amostragem.....	22
3.4. Técnicas de recolha e análise de dados.....	22
3.5. Aspectos éticos	23
3.6. Limitações do estudo	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo.....	24
4.2. Políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu entre 2022 e 2023	26
4.3. Pontos fortes e limitações das políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu entre 2022 e 2023	28
4.4. Medidas que aprimorem a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu em tempos de crise.....	30
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Conclusão.....	33
5.2. Recomendações	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICES	37
ANEXOS.....	39

Lista de Tabelas e Quadros

Tabela 1: distribuição dos participantes do estudo por sexo.....	24
Tabela 2: distribuição dos participantes do estudo por idades.....	24
Tabela 3: distribuição dos participantes do estudo por nível académico.....	25
Tabela 4: distribuição dos participantes do estudo por tempo de serviço.....	25
Quadro 1: percepção dos participantes sobre as políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu.....	26
Quadro 2: percepção dos participantes sobre os pontos fortes e as limitações das políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu.....	28
Quadro 3: percepção dos participantes sobre as medidas que podem aprimorar a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu em tempos de crise.....	30

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

DECM	Direcção da Educação da Cidade de Maputo
DW	Deutsche Welle
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
et al.	e outros
FACED	Faculdade de Educação
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
OGED	Organização e Gestão da Educação
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
TRH	Teoria das Relações Humanas
TSU	Tabela Salarial Única
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

Este estudo analisou os desafios da retenção de profissionais da educação em tempos de crise, a partir do caso da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu – Cidade de Maputo, no período compreendido entre 2022 e 2023. Para alcançar este objectivo, foi adoptada uma metodologia qualitativa, assente na revisão de literatura, no uso da entrevista semiestruturada para recolha de dados primários e análise de conteúdo aliada à interpretação teórica para a análise dos depoimentos dados pelos 7 gestores que participaram neste estudo como informantes. De uma forma geral, os resultados deste estudo revelam que, entre 2022 e 2023, a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu enfrentou desafios significativos na retenção de profissionais da educação em tempos de crise, pois embora as estratégias de retenção estivessem estruturadas conforme as diretrizes e normas vigentes na função pública e no sector educacional, com destaque para o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e seu regulamento, a falta de incentivos, de reconhecimento efectivo e de um ambiente colaborativo reduz a eficácia dessas estratégias. Assim, para melhorar a retenção, a literatura mostra que é crucial que a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu implemente medidas que valorizem o reconhecimento profissional, a flexibilidade nas condições de trabalho e a participação dos docentes no processo decisório, respondendo de forma mais eficaz e adaptável às demandas do contexto educacional local. Paralelamente, é importante que sejam desenvolvidos diversos estudos sobre esta temática em outros contextos e com diferentes tipos de informantes, de modo a estabelecer comparações que permitam identificar acções que possibilitem a melhoria das estratégias de retenção de profissionais da educação no contexto moçambicano.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos; Retenção de Recursos Humanos; Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente capítulo, concernente à introdução, contempla as secções da contextualização, da formulação do problema, dos objectivos, das perguntas de pesquisa, da justificativa e da estrutura do trabalho.

1.1.Contextualização

Este estudo, inserido na culminação do curso Licenciatura em Organização e Gestão da Educação – OGED, ministrado pela Faculdade de Educação – FACED da Universidade Eduardo Mondlane – UEM, foi desenvolvido com o objectivo de analisar os desafios da retenção de profissionais da Educação em tempos crise¹, tomando como unidade de análise a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu, na Cidade de Maputo, entre 2022 e 2023.

De modo geral, a retenção de profissionais da educação em tempos de crise é um desafio crítico enfrentado pelos serviços educacionais, especialmente durante os anos de 2022 e 2023, marcados por sucessivas reclamações em diversos sectores da função pública, em consequência da implementação das reformas salariais contidas na Tabela Salarial Única (TSU). Tais reformas, apesar de visarem a uniformização e a equidade salarial, trouxeram à tona diversos constrangimentos que afectam directamente a estabilidade e a motivação dos profissionais da educação (Deutsche Welle – DW, 2024)².

As reformas salariais introduzidas pela TSU geraram descontentamento entre os profissionais da educação, principalmente devido ao congelamento de processos de contratação, promoção e progressão na carreira. Esse cenário contribuiu para a intensificação da rotatividade de professores e outros profissionais da área educacional, refletindo-se negativamente na qualidade do ensino (Diário Económico, 2023)³. Por isso, o presente estudo se propõe a explorar e discutir esses desafios a partir das percepções

¹ Neste estudo, o termo “crise” refere-se às dificuldades decorrentes da falha na implementação das reformas salariais previstas na Tabela Salarial Única (TSU) em Moçambique, que desde 2022 têm gerado atrasos no pagamento de salários, horas extras e outros abonos devidos aos funcionários e agentes do Estado, afectando negativamente a motivação e o desempenho dos profissionais de diversos sectores.

² Informação disponível em <https://www.dw.com/>

³ Informação disponível em <https://www.diarioeconomico.co.mz/>

dos gestores educacionais da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu, fornecendo uma visão abrangente sobre as implicações dessas reformas.

O Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) em Moçambique tem sido historicamente um dos sectores que regista maior fuga de funcionários, particularmente professores. Estudos recentes indicam que factores como a insatisfação salarial, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional e o ambiente de trabalho insatisfatório são determinantes para essa alta taxa de evasão (MINEDH, 2015; Da Costa, 2009; Faria & Pacala, 2020). A implementação da TSU pode ter exacerbado esses factores, criando um ambiente ainda mais desafiador para a retenção de profissionais olhando para a onda reclamações e ameaças de manifestações desta classe profissional nos últimos tempos.

A análise da literatura revela que a motivação e a satisfação no trabalho são cruciais para a retenção de funcionários, especialmente em sectores críticos como a educação (Chiavenato, 2010; Maximiano, 2007). Igualmente, estudos mais recentes conduzidos por Darling-Hammond et al. (2017) e O'Leary et al. (2021) sobre a retenção de professores sublinham a necessidade de políticas de apoio profissional e salários competitivos para manter os professores no sector, destacando que o suporte contínuo e a formação profissional, acompanhadas de oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo, são essenciais para a retenção de professores, especialmente em áreas de alta necessidade.

Neste ângulo de visão, a TSU, embora tenha buscado criar uma estrutura salarial mais justa, acabou por gerar insatisfações que comprometem a motivação dos profissionais, facto que levanta diversos questionamentos que impulsionaram a realização deste estudo que, para o efeito, adopta uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando a revisão narrativa da literatura e a entrevista semiestruturada como base para a recolha de dados secundários e primários. A informação obtida permite uma compreensão profunda dos principais desafios enfrentados pelos gestores da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu, além de possibilitar a identificação de estratégias eficazes para mitigar os problemas de retenção de profissionais da educação em tempos de crise.

1.2. Formulação do Problema

A retenção de profissionais da educação durante tempos de crise é um desafio significativo para os sistemas educacionais. Estudos recentes indicam que a crise económica e as reformas salariais podem exacerbar a insatisfação e a desmotivação entre os professores, levando a uma maior rotatividade e fuga do sector. Por exemplo, O’Leary et al. (2021) destacam que, em períodos de austeridade, os cortes orçamentais e a falta de apoio institucional afectam directamente a moral e a retenção dos professores. Outro estudo de Darling-Hammond et al. (2017) enfatiza a importância de políticas de apoio contínuo e de incentivos financeiros para manter os professores motivados e comprometidos, especialmente em contextos de crise.

Em Moçambique, a situação dos professores é particularmente desafiadora devido às reformas salariais implementadas através da TSU entre 2022 e 2023. Estas reformas, embora visassem a uniformização e a equidade salarial, resultaram em constrangimentos significativos, como o congelamento de processos de contratação, promoção e progressão na carreira (DW, 2024). Estudos conduzidos por Faria & Pacala (2020) mostram que a insatisfação salarial e a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional são factores críticos que contribuem para a alta taxa de evasão de professores no país. Por sua vez, Da Costa (2009) também identifica o ambiente de trabalho insatisfatório como um determinante-chave para a fuga de profissionais da educação.

A análise da literatura revela que a motivação e a satisfação no trabalho são cruciais para a retenção de funcionários, especialmente em sectores críticos como a educação (Chiavenato, 2010; Maximiano, 2007). Portanto, sem incentivos adequados e condições de trabalho melhoradas, os professores são mais propensos a buscar oportunidades em outros sectores.

Igualmente, o Relatório do Estudo Holístico da Situação do Professor em Moçambique mostra que o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) tem historicamente registrado altas taxas de fuga de professores, uma tendência que foi exacerbada pelas recentes reformas salariais. Neste âmbito, o relatório em causa destaca a necessidade urgente de melhorar as condições de trabalho e de vida dos professores, bem como enfrentar os desafios impostos pela educação inclusiva (MINEDH, 2015).

De modo particular, os serviços distritais de Educação e Cultura de Nlhamankulu enfrentam um dos maiores desafios em termos de retenção de professores, com um elevado número de pedidos de mobilidade para outros sectores da função pública (DECM, 2017)⁴. Este cenário é agravado pela crise económica e pelas reformas salariais recentes, que afectaram negativamente a motivação e a estabilidade dos profissionais da educação nos últimos anos. Esta situação verificada em nesta instituição levanta questionamentos sobre a eficácia das políticas de retenção em vigor e sobre as estratégias que podem ser implementadas para melhorar a retenção de profissionais da educação, com maior realce para os professores neste distrito e no sistema educativo nacional como um todo.

Diante dos problemas acima descritos, iniciou-se o presente estudo, impulsionado pela seguinte questão de partida: **quais são os desafios enfrentados pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu na retenção de profissionais da educação em tempos crise?**

1.3.Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

Analisar os desafios enfrentados pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu na retenção de profissionais da educação em tempos crise.

1.3.2. Objectivos específicos

1. Identificar as estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu no período de 2022 e 2023;
2. Descrever os pontos fortes e as limitações das estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu no período de 2022 e 2023;
3. Propor medidas que aprimorem a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu em tempos de crise.

⁴ Informação disponível em <https://www.cmaputo.gov.mz/>

1.4.Perguntas de pesquisa

1. Quais foram as principais estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu entre de 2022 e 2023?
2. Como é que a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu avalia as estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas no período de 2022 e 2023?
3. Que medidas podem aprimorar a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu em tempos de crise?

1.5.Justificativa

A retenção e estabilidade de profissionais da educação é fundamental para a qualidade do ensino e para o sucesso académico dos estudantes (O’Leary et al., 2021). Em períodos de crise, como os enfrentados entre 2022 e 2023 em Moçambique, diversos factores socioeconómicos podem propiciar desafios inerentes à gestão de pessoal, como é o caso da motivação, satisfação e retenção dos profissionais da educação. Nesse contexto, a análise das estratégias de retenção adoptadas por instituições educacionais, como a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu, torna-se crucial para identificar pontos fortes e limitações, bem como propor medidas que possam assegurar a eficácia dessas estratégias, contribuindo para a estabilidade e melhoria da gestão do capital humano que actua no sistema educacional nacional. Por isso, este estudo assume relevância nas perspectivas pessoal, académica e social e institucional.

Como candidata ao título de licenciada em OGED, a pesquisadora tem um interesse particular em entender os desafios e soluções relacionados à retenção de profissionais da educação em tempos de crise. Por isso, este estudo permite que a pesquisadora aplique teorias e práticas aprendidas ao longo de sua formação em um contexto real e actual, facto que poderá contribuir para seu desenvolvimento profissional e académico. Além disso, a experiência adquirida durante a realização deste estudo proporcionará um entendimento

mais profundo das dinâmicas e complexidades envolvidas na gestão educacional, capacitando-a a enfrentar desafios futuros de maneira mais eficaz.

Do ponto de vista académico e científico, este estudo pode trazer novas perspectivas sobre a retenção de profissionais da educação, já que para além de oferecer uma análise detalhada das políticas e estratégias de retenção implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu e de descrever os pontos fortes e as limitações dessas políticas, o estudo propõe-se a contribuir para a construção de um corpo de conhecimento crítico, na medida em que olha para um período sensível (de crise), propondo medidas para aprimorar a eficácia do processo de retenção. Esta acção pode servir de base para futuras investigações e intervenções práticas em outros contextos geográficos e de gestão educacional em Moçambique.

Por fim, socialmente e institucionalmente, a pesquisa possui uma relevância significativa para a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu e para o sistema educacional moçambicano como um todo. A implementação de medidas eficazes de retenção pode contribuir para a estabilidade e continuidade destes serviços educacionais, melhorando a qualidade do ensino e aprendizagem. Além disso, os gestores de recursos humanos do sistema nacional de educação poderão utilizar os resultados deste estudo para desenvolver políticas mais eficientes e contextualmente apropriadas, contribuindo para a retenção de profissionais qualificados e comprometidos.

1.6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho segue uma estrutura de cinco capítulos, cada um com um propósito distinto e específico.

O primeiro capítulo, referente à introdução, contempla a contextualização e a delimitação do estudo, a formulação do problema e a questão de partida pesquisa, os objectivos e as perguntas orientadoras da pesquisa, a justificativa e relevância do estudo e a estrutura deste trabalho.

Por sua vez, o segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, onde são discutidos os conceitos-chave e são explorados os principais tópicos relacionados ao tema em estudo.

O terceiro capítulo detalha a metodologia usada, começando pela descrição do local de estudo, passando pela classificação da pesquisa, pela apresentação dos métodos e técnicas que orientaram a definição dos participantes, a recolha e a análise de dados. Ainda neste capítulo, são apresentados os aspectos éticos observados, bem como as limitações enfrentadas durante a realização do estudo.

Em seguida, aparece o quarto capítulo, que abarca a apresentação e discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo, com o intuito de responder às questões orientadoras deste estudo.

Por último, encontra-se o quinto capítulo que contempla as conclusões e as recomendações decorrentes do estudo e antecede os elementos pós-textuais, designadamente, as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste presente capítulo é feita a discussão dos conceitos-chave (Gestão de Recursos Humanos e Retenção de Pessoal) e são explorados os principais tópicos relacionados ao tema abordado, tendo como farol os objectivos específicos deste estudo.

2.1. Definição de conceitos-chave

2.1.1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um dos conceitos imprescindíveis na compreensão do tema abordado neste trabalho. Ora, este conceito vem, ao longo do tempo, sendo definido por diversos autores em diferentes perspectivas. O termo GRH evoluiu com o tempo, passando a ser chama de Gestão de Pessoas (GP).

Para Azevedo, Da Rosa e Azevedo (2011), a área de recursos humanos teve início na Administração Científica, com Frederick Taylor, que nos “Os princípios da Administração”, enfatizava-se a busca pela maximização da eficiência na produção, sendo necessário estabelecer um maior ganho aos trabalhadores. Por volta da década de 1960 a expressão administração de pessoal foi substituída pela administração de recursos humanos.

Em meados do século XX, começaram os estudos para uma melhor condução da organização, tendo como base as necessidades humanas, por conta disso as organizações passaram a ter “condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados” (Gil, 2013, p. 20). Surgiu, assim, o departamento de recursos humanos com funções mais especializadas, com processos menos burocráticos e humanizados, sendo em resumo o aglomerado de todas as teorias anteriores, onde administração de pessoal baseia-se em uma abordagem sistémica⁵.

⁵ A abordagem sistémica é uma teoria geral que cobre amplamente todos os fenómenos organizacionais. Ela é uma teoria geral das organizações e da administração,³⁸ uma síntese integrativa dos conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e behaviorista. A Teoria de Sistemas se opõe ao mecanicismo que divide organismos em agregados de células, células em agregados de moléculas, moléculas em agregados de átomos e o comportamento humano em um agregado de reflexos condicionados e incondicionados (Chiavenato, 2004).

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.

No mesmo âmbito, o artigo 26 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) estabelece quatro subsistemas da GRH, onde destacam-se os subsistemas de Carreiras e Remuneração e o de Avaliação de Desempenho, pelo facto de estarem directamente ligados aos tópicos discutidos neste trabalho.

Para Chiavenato (2010, p. 38) a GRH, também conhecida como GP, é “conjunto integrado de actividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. E, acrescenta que a GP é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

No mesmo âmbito, Mascarenhas (2011) refere que a GP envolve as responsabilidades e diversas competências presentes na organização, dentre algumas estão: captar, agregar, desenvolver, manter e gerenciar os recursos humanos da organização. Para este autor, a GP é um conjunto de práticas e políticas necessárias para conduzir a posição de gestão relacionada às pessoas e suas vertentes. Sua missão é conduzir pessoas com qualidades, eficiência e muita produtividade para contribuir com os objectivos das organizações e alinhado aos recursos humanos que direcciona as suas estratégias e técnicas vinculadas às organizações produtivas de trabalho para a melhor contribuição de seus subsistemas.

Portanto, a GRH envolve a promoção e o desenvolvimento do capital humano por meio de práticas de gestão capazes de realizar seu máximo potencial. Nesta visão baseada em recursos, a vantagem competitiva varia de combinações valiosas e exclusivas de recursos, entre os quais os recursos humanos e os organizacionais, cujo desenvolvimento seria coordenado pela área de recursos humanos (Mascarenhas, 2011).

Diante deste debate, nota-se que a GRH é um conceito com diferentes definições e entendimentos, embora sejam assinaláveis aspectos convergentes, com destaque para o

facto de se tratar de um processo que visa aproximar os interesses das pessoas aos interesses das organizações e vice-versa. Assim, no âmbito deste estudo, a GRH será entendida como um processo que busca garantir a entrada, retenção e saída de pessoas nas organizações, aplicando políticas, estratégias e recursos necessários. Ademais, a concentração deste estudo estará voltada para o subsistema de manutenção de recursos humanos, pelo facto de compreender um conjunto de políticas e estratégias tendentes a reter o capital humano, nomeadamente a compensação, os planos de benefícios sociais, a higiene e segurança no trabalho e as relações sindicais.

2.1.2. Retenção de Recursos Humanos

Tal como verificou-se na secção anterior, a GRH é vista como um processo que busca assegurar a provisão, a retenção e saída de pessoas nas organizações, aplicando políticas, estratégias e recursos necessários. Quanto à retenção de pessoal é importante destacar que se trata de um subsistema crucial dentro da GRH, focado em manter os colaboradores engajados, motivados e satisfeitos, minimizando a rotatividade e assegurando a continuidade do conhecimento e das habilidades dentro da organização (Chiavenato, 2010).

Chiavenato (2010) define a retenção de recursos humanos como um conjunto de práticas que visam manter os colaboradores talentosos na organização. Estas práticas incluem políticas de compensação, programas de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho positivo. A retenção eficaz de recursos humanos é vista como um factor crítico para o sucesso organizacional, pois colaboradores satisfeitos e comprometidos tendem a ser mais produtivos e inovadores. Por isso, este autor enfatiza que a retenção não é apenas uma questão de oferecer altos salários, mas também de proporcionar um ambiente de trabalho que valorize e reconheça os esforços dos colaboradores.

Maximiano (2007) complementa essa visão ao destacar a importância das relações interpessoais e da cultura organizacional na retenção de pessoal. Segundo o autor em referência, a retenção de pessoal está directamente ligada à forma como a organização se comunica com seus colaboradores e os envolve nos processos decisórios. A criação de uma cultura de respeito, transparência e reconhecimento é fundamental para manter os profissionais satisfeitos e leais à organização. Além disso, Maximiano (2007) aponta que

políticas de benefícios sociais, como planos de saúde e programas de bem-estar, também desempenham um papel crucial na retenção de pessoal.

Por seu turno, Rocha (2012) explora a retenção de pessoal sob a óptica da motivação e da satisfação no trabalho. Na visão deste autor, a retenção eficaz de colaboradores depende de um entendimento profundo das suas necessidades e expectativas. A aplicação de teorias motivacionais, como as de Maslow e Herzberg, pode ajudar as organizações a desenvolver estratégias que atendam às diversas necessidades dos colaboradores, desde as básicas até as mais complexas, como o reconhecimento e a auto-realização. Igualmente, Rocha (2012) argumenta que a retenção de pessoal é um processo dinâmico que exige uma abordagem personalizada e contínua.

Estudos recentes também reforçam a importância de práticas de retenção, especialmente em tempos de crise e no contexto educacional, destacando que políticas de apoio profissional e salários competitivos são essenciais para manter os professores e outros profissionais no sector, especialmente em áreas de alta necessidade. Esses estudos sublinham a necessidade de políticas de retenção bem estruturadas e adaptáveis aos contextos específicos de cada organização (Darling-Hammond et al., 2017; O’Leary et al., 2021).

Neste debate, é evidente que a retenção de pessoal não se limita a aspectos financeiros, mas envolve uma abordagem holística que considera factores motivacionais e culturais cruciais para a formulação de estratégias eficazes de retenção, especialmente em contextos desafiadores, como o enfrentado pela Direção Distrital de Educação de Nlhamankulu.

Também, nota-se que a integração de práticas de compensação justa, benefícios sociais adequados e um ambiente de trabalho positivo pode contribuir significativamente para a manutenção do capital humano. Assim, a compreensão e aplicação desses princípios são fundamentais para desenvolver políticas que abordem eficazmente os desafios de retenção e promovam a estabilidade e a eficácia das organizações.

2.2.Estratégias de retenção de profissionais na Educação

A retenção de profissionais da educação é essencial para assegurar a estabilidade e a continuidade do ensino, além de garantir uma aprendizagem de qualidade para os alunos. Chiavenato (2010) define a retenção de pessoal como o conjunto de práticas organizacionais que visam manter colaboradores talentosos e comprometidos na instituição. Para ele, a retenção vai além de oferecer salários competitivos; abrange políticas que proporcionem reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho que valorize o profissional. No contexto educacional, essas políticas são fundamentais, pois o alto índice de rotatividade entre professores pode comprometer a qualidade da educação e o desempenho dos estudantes (Darling-Hammond, 2017).

As estratégias de retenção em instituições educacionais devem, portanto, ser bem estruturadas, englobando benefícios financeiros e não financeiros. Maximiano (2007) destaca a importância de políticas de compensação alinhadas ao mercado e de benefícios que atendam às necessidades específicas dos profissionais da educação. Segundo ele, as instituições devem considerar, além do salário, aspectos como planos de saúde, seguro de vida e programas de bem-estar, que são essenciais para a motivação e a satisfação dos profissionais. Além disso, o autor afirma que um ambiente organizacional que promova o respeito, o reconhecimento e a transparência nas relações é fundamental para a retenção de professores.

Outro aspecto crucial é a oportunidade de desenvolvimento profissional contínuo. Rocha (2012) argumenta que programas de capacitação e desenvolvimento, que permitem aos professores aperfeiçoar suas habilidades e crescer em suas carreiras, são componentes essenciais de uma estratégia eficaz de retenção. Segundo ele, oferecer formações e oportunidades de especialização demonstra o compromisso da instituição com o crescimento do colaborador, contribuindo para sua permanência e engajamento. No contexto educacional, essa prática é especialmente relevante, pois um professor em constante desenvolvimento é capaz de responder melhor às demandas pedagógicas e às necessidades dos alunos.

A cultura organizacional também desempenha um papel significativo na retenção de profissionais da educação. Para Schein (2009), a cultura de uma instituição influencia

directamente o comportamento e o nível de comprometimento de seus membros. Em escolas e instituições de ensino, uma cultura de apoio, respeito e colaboração pode ser um factor decisivo para que os professores escolham permanecer, mesmo diante de desafios. O envolvimento dos professores em processos de decisão e a promoção de um ambiente participativo podem reforçar o sentido de pertença e motivação para continuar na instituição (Schein, 2009).

Além disso, Darling-Hammond et al. (2017) afirmam que o apoio e a supervisão dos gestores educacionais são fundamentais para a retenção dos professores. Um gestor que age como mentor e oferece *feedback* construtivo contribui para o desenvolvimento e o bem-estar dos professores e outros colaboradores, reduzindo sua intenção de deixar a instituição. Segundo esses autores, em contextos de crise, como períodos de reforma políticas e administrativas, a presença de líderes empáticos e capacitados para lidar com as demandas dos profissionais é ainda mais crucial.

Em tempos de crise, estratégias de retenção devem ser adaptadas para lidar com os desafios económicos e organizacionais. O'Leary et al. (2021) defendem que, em momentos de austeridade, as instituições educacionais precisam encontrar práticas que reforcem a estabilidade e a segurança dos profissionais, mesmo que os recursos financeiros sejam limitados. Essas práticas podem incluir políticas de reconhecimento e valorização, criação de redes de apoio entre professores e flexibilização de horários. Para esses autores, o factor psicológico é especialmente relevante em tempos difíceis, pois a insegurança e o estresse podem ser grandes incentivadores de rotatividade.

A comunicação transparente é outra estratégia importante na retenção de profissionais. Robbins e Judge (2013) afirmam que a clareza e a abertura nas informações sobre decisões organizacionais, especialmente em tempos de mudança, são fundamentais para manter a confiança dos colaboradores. No contexto da educação, informar os professores sobre políticas, mudanças e adaptações organizacionais, especialmente em crises, ajuda a reduzir incertezas e a fortalecer o relacionamento com a instituição. Essa prática pode diminuir a ansiedade e o descontentamento, evitando que os profissionais busquem outras oportunidades.

Por fim, estudos indicam que a flexibilidade nas condições de trabalho pode ser uma estratégia eficaz de retenção. Segundo Thomas e Tymon (2008), políticas que permitem flexibilidade de horário e opções de trabalho remoto, quando possível, contribuem para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Em escolas e instituições de ensino, o trabalho remoto pode não ser totalmente viável, mas a possibilidade de horários ajustados para atender às necessidades dos professores pode ser uma estratégia de retenção positiva.

Portanto, a discussão levantada nesta secção mostra que as políticas de retenção eficazes integram uma combinação de práticas que vão desde o reconhecimento até o suporte organizacional, promovendo um ambiente de trabalho motivador e engajador para os profissionais da educação.

2.3. Pontos fortes e limitações das estratégias de retenção de profissionais na Educação

As políticas de retenção de profissionais da educação desempenham um papel crucial na estabilidade e continuidade dos serviços educacionais, contribuindo para a manutenção de uma força de trabalho qualificada e comprometida. Chiavenato (2010) destaca que um dos pontos fortes dessas políticas é sua capacidade de reduzir a rotatividade, mantendo profissionais talentosos e experientes na organização. Profissionais motivados e satisfeitos tendem a permanecer em seus cargos, o que promove a continuidade pedagógica e melhora a qualidade do ensino. Além disso, a permanência dos professores permite uma relação mais próxima e duradoura com os alunos, aspecto essencial para o desenvolvimento educacional (Darling-Hammond, 2017).

Outro ponto forte das políticas de retenção é o seu impacto positivo na motivação e no engajamento dos profissionais. Maximiano (2007) afirma que estratégias de retenção bem estruturadas, como pacotes de benefícios e incentivos financeiros, são eficazes em reforçar a satisfação dos professores, uma vez que eles se sentem valorizados pela instituição. Benefícios sociais, como planos de saúde, bonificações e programas de apoio ao bem-estar, são frequentemente mencionados na literatura como práticas que promovem o compromisso dos professores, pois mostram que a instituição se preocupa com o seu bem-estar e estabilidade (Maximiano, 2007).

No entanto, uma limitação das políticas de retenção de pessoal na educação é a dependência excessiva de incentivos financeiros, que nem sempre são sustentáveis em períodos de crise econômica, por exemplo. Rocha (2012) observa que, em momentos de dificuldades financeiras, as instituições podem enfrentar limitações para manter pacotes de benefícios atrativos, o que enfraquece o poder de sustentabilidade e a eficácia dessas políticas. A pressão econômica e os orçamentos limitados podem forçar a redução de benefícios ou atrasos nos pagamentos, gerando insatisfação e incentivando os professores a buscar oportunidades mais estáveis e financeiramente compensadoras.

Outro aspecto limitador é a falta de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa. Segundo Schein (2009), a retenção eficaz depende de uma cultura que valorize o profissional e promova o sentido de pertença. Mesmo que existam incentivos e políticas de benefícios, uma cultura organizacional marcada pela ausência de diálogo, baixa valorização dos profissionais e falta de envolvimento nas decisões pode ser um fator que desmotive o profissional, aumentando sua intenção de sair.

Uma política de retenção que não leve em consideração a importância de um ambiente organizacional saudável e de relações interpessoais de qualidade tende a ser insuficiente para manter o engajamento dos professores (Schein, 2009).

Além disso, as estratégias de retenção podem não ser eficazes se não considerarem o desenvolvimento profissional contínuo. Chiavenato (2010) aponta que um ponto forte das políticas de retenção é sua capacidade de oferecer oportunidades de capacitação e crescimento para os professores e outros profissionais da área, o que lhes permite desenvolver novas competências e avançar em suas carreiras. No entanto, quando essas oportunidades são limitadas ou inexistentes, a motivação do profissional pode ser comprometida, levando-os a buscar ambientes que ofereçam maior perspectiva de crescimento e realização pessoal.

A gestão inadequada e a falta de apoio dos líderes escolares também representam limitações importantes. Darling-Hammond et al. (2017) ressaltam que o apoio dos gestores é fundamental para a retenção dos professores, pois um líder eficaz pode fornecer *feedback* construtivo e atuar como mentor. Quando falta liderança empática e comprometida, os professores podem se sentir desmotivados e desvalorizados. A ausência

de líderes que promovam um ambiente de apoio e incentivo afeta negativamente a eficácia das políticas de retenção, gerando um ambiente organizacional desfavorável.

Outro ponto crítico é a falta de flexibilidade nas políticas de retenção. O’Leary et al. (2021) argumentam que a flexibilidade é um elemento importante para responder às necessidades individuais dos professores, especialmente em tempos de crise. A falta de políticas adaptáveis, como horários ajustáveis ou possibilidade de trabalho remoto, quando viável, pode ser um fator de insatisfação, já que limita a capacidade dos profissionais de equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais. Assim, a rigidez nas políticas de retenção limita a capacidade das instituições de atender a diferentes perfis de professores, reduzindo sua eficácia.

Em suma, as políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação apresentam pontos fortes, como a promoção da motivação e o engajamento, e também limitações, especialmente em contextos de crise e ambientes de trabalho pouco colaborativos. A eficácia dessas políticas depende da combinação de factores como incentivos financeiros, cultura organizacional positiva, apoio dos gestores e flexibilidade. Para maximizar o potencial das políticas de retenção, é fundamental que as instituições de ensino aptem por uma abordagem holística e adaptável, capaz de responder tanto às necessidades dos professores quanto às limitações impostas por contextos adversos.

2.4. Medidas que aprimoram a eficácia do processo de retenção de profissionais na Educação

A retenção de profissionais da educação é essencial para assegurar a qualidade do ensino e a continuidade das atividades pedagógicas nas instituições. Chiavenato (2010) afirma que estratégias de retenção são eficazes quando promovem a valorização e o bem-estar dos colaboradores, ao oferecer condições de trabalho que favoreçam o seu desenvolvimento profissional. No contexto educacional, essa valorização se traduz em práticas que reconhecem as contribuições dos professores, gerando um ambiente favorável e incentivador para sua permanência (O’Leary et al., 2021).

Uma das medidas que melhor contribui para a retenção é a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo. De acordo com Saraiva (2023), a capacitação regular dos professores não só aprimora suas habilidades, mas também reforça seu

vínculo com a instituição, demonstrando um compromisso com o crescimento do profissional. Esse aspecto é especialmente importante para instituições educacionais em regiões desafiadoras, onde a capacitação contínua pode representar um diferencial que mantém os professores engajados e actualizados em suas práticas pedagógicas, por exemplo.

Além disso, a criação de políticas de compensação justas e de benefícios atraentes é fundamental para a retenção. Maximiano (2007) sugere que uma remuneração competitiva, somada a benefícios como planos de saúde e bonificações, aumenta a satisfação dos profissionais e reduz a intenção de saída. Saraiva (2023) reforça que, em regiões vulneráveis, incentivos financeiros condicionados à permanência têm mostrado impacto positivo, reduzindo a rotatividade de professores e promovendo a estabilidade da equipa. No entanto, esses incentivos devem ser bem estruturados para evitar que dependam apenas de abonos salariais, como observado no estudo de Saraiva.

A construção de uma cultura organizacional positiva é outro factor relevante. Ribeiro, Nunes e Sant'Anna (2015) destacam que a retenção de profissionais é facilitada quando há uma cultura de colaboração e respeito mútuo, o que fortalece o vínculo dos professores com a instituição. Em ambientes onde os professores sentem que suas opiniões são valorizadas e que há um espírito de equipa, a satisfação aumenta, promovendo um desejo maior de permanência. Em escolas, a criação de uma cultura que envolva os professores nas decisões pedagógicas e administrativas pode ser um factor importante para sua retenção.

A liderança eficaz desempenha um papel essencial na retenção de profissionais da educação. Darling-Hammond et al. (2017) defendem que gestores que agem como mentores e fornecem *feedback* regular e construtivo são capazes de manter os professores motivados e engajados. A liderança que prioriza o bem-estar dos colaboradores e oferece apoio em momentos de desafio cria um ambiente de trabalho mais satisfatório e contribui para que os professores permaneçam na instituição.

Em Moçambique, Faria e Pacala (2020) destacam a importância de gestores que actuem de forma participativa, favorecendo o envolvimento dos docentes no desenvolvimento das políticas educacionais.

A flexibilidade nas condições de trabalho é outra medida que pode melhorar a retenção. Segundo Ribeiro et al. (2015), a flexibilidade no trabalho, especialmente em horários e atribuições, permite que os profissionais conciliem melhor suas demandas pessoais e profissionais, promovendo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Em ambientes escolares, essa flexibilidade pode ser implementada por meio de ajustes nas cargas horárias e na alocação de actividades, permitindo aos professores maior autonomia sobre sua jornada, o que se torna um diferencial em contextos de crise ou sobrecarga.

A comunicação clara e transparente é um factor essencial para a retenção de profissionais. Robbins e Judge (2013) enfatizam que manter os colaboradores informados sobre políticas e mudanças institucionais aumenta a confiança e reduz a insegurança. Faria e Pacala (2020) observam que, em Moçambique, a ausência de um diálogo claro entre os gestores e os professores pode levar ao descontentamento e ao afastamento dos profissionais. A implementação de uma política de comunicação aberta permite que os professores se sintam mais seguros e alinhados com os objectivos da instituição.

Por fim, o reconhecimento do trabalho docente, principalmente, é uma medida crucial para a retenção de professores e outros profissionais. Saraiva (2023) observa que reconhecer as contribuições dos docentes, especialmente em regiões de difícil acesso, aumenta o compromisso e a satisfação dos profissionais. Práticas de reconhecimento, como premiações e elogios públicos, reforçam o valor do trabalho dos professores e incentivam sua permanência. Esse reconhecimento é particularmente importante em contextos de alta demanda, onde os professores frequentemente enfrentam desafios adicionais, tal como acontece no contexto moçambicano.

No sector público, Ribeiro, Nunes e Sant'Anna (2015) argumentam que a estabilidade e a segurança no trabalho são factores fundamentais para a retenção. Eles observam que, neste âmbito, as políticas de retenção são eficazes quando promovem a sensação de segurança no emprego e de possibilidades de crescimento. Para os profissionais da educação, um ambiente onde a segurança no emprego é garantida, aliado a oportunidades de carreira, ajuda a manter o compromisso com a instituição, mesmo em momentos de crise financeira.

Segundo o estudo de Faria e Pacala (2020), políticas de capacitação e de benefícios são ainda mais importantes em contextos de crise económica, onde os recursos são limitados. Eles apontam que, em Moçambique, medidas como incentivos para capacitação, ainda que modestas, contribuem para a retenção de professores em regiões com poucos recursos. Tais incentivos reforçam a ideia de que o desenvolvimento dos profissionais é prioridade e que eles possuem um papel essencial na qualidade do ensino, o que aumenta seu compromisso com a escola e reduz a rotatividade.

A pesquisa de Saraiva (2023) também destaca a importância das políticas de valorização para a retenção de profissionais da educação em áreas vulneráveis. Esse estudo mostra que, em instituições educacionais situadas em contextos adversos, os professores sentem-se mais motivados a permanecer quando têm acesso a incentivos financeiros e a um ambiente que reconhece seus desafios e contribuições. Portanto, em regiões desfavorecidas, onde os desafios são maiores, a combinação de incentivos financeiros e valorização institucional se mostra uma estratégia eficaz de retenção.

Esses estudos ressaltam que as medidas de retenção devem ser adaptadas às particularidades do contexto e das necessidades dos profissionais, especialmente em sectores como a educação pública. A implementação de uma abordagem holística que integre capacitação, benefícios, reconhecimento e uma cultura de apoio e flexibilidade pode gerar um ambiente mais acolhedor e promissor para os profissionais da educação, aumentando sua motivação e compromisso com a instituição, mesmo em contextos desafiadores.

Em suma, a retenção de profissionais da educação, especialmente no sector público em Moçambique, é sustentada por políticas e estratégias que buscam engajar, satisfazer e comprometer os professores com suas instituições. Tais estratégias, quando alinhadas, por exemplo, ao EGFAE, aprovado pelo Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho, fortalecem o vínculo entre o profissional e o Estado ao promover condições de trabalho que valorizam e incentivam o desenvolvimento do servidor público.

O EGFAE sublinha, de modo particular, a importância de condições laborais justas, incentivos à capacitação contínua e um ambiente de trabalho seguro e ético, factores

também apontados por autores como Chiavenato (2010), Maximiano (2007) e Ribeiro et al. (2015) como fundamentais para a retenção eficaz de profissionais.

No entanto, limitações como a dependência excessiva de incentivos financeiros e a falta de uma cultura organizacional inclusiva podem comprometer o sucesso dessas políticas, sobretudo em períodos de crise. Medidas como oportunidades de crescimento, reconhecimento das contribuições dos docentes e demais profissionais bem como a comunicação transparente, previstas e incentivadas pelo EGFAE, revelam-se essenciais para fortalecer a retenção no sector educacional público que é o foco deste estudo. Assim, uma abordagem integrada, que atenda tanto às necessidades dos profissionais quanto às exigências institucionais, é imprescindível para promover uma força de trabalho estável e comprometida no sector público moçambicano, garantindo uma educação de qualidade para todos.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo é feita a descrição do local de estudo bem como a classificação da pesquisa. Igualmente, o presente capítulo contém a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico.

3.1. Breve descrição do local de estudo

A Direção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu está localizada na cidade de Maputo, distrito Municipal Ka Nihamankulu, abrangendo uma área densamente povoada e caracterizada por um intenso desenvolvimento sub-urbano. Administrativamente, esta instituição está subordinada ao MINEDH ao nível da cidade de Maputo, com responsabilidades que incluem a supervisão, coordenação e implementação de políticas educacionais nas escolas do distrito. Este órgão é responsável pela gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros das instituições de ensino localizadas no distrito Municipal Ka Nihamankulu, promovendo a qualidade educacional e o acesso à cultura. Além disso, a Direção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu colabora com outras entidades governamentais e organizações comunitárias para atender às necessidades educacionais e culturais específicas do distrito.

3.2. Abordagem metodológica

A presente pesquisa é classificada da seguinte maneira:

- a) Quanto ao tipo: trata-se de uma pesquisa qualitativa, na medida que parte de uma abordagem exploratória, não tem qualquer preocupação com a representação estatística dos participantes e suas respostas e se foca nas percepções dos participantes, para analisar e compreender um certo fenómeno, que são os desafios da retenção de profissionais da Educação em tempos crise (Gil, 1999; Fonseca, 2009).
- b) Quanto à natureza: trata-se de uma pesquisa básica e de diagnóstico, já que tenciona contribuir na produção de conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência e não se preocupa em solucionar problemas exactos, muito menos com a provisão de soluções (Fonseca, 2009).

- c) Quanto aos objectivos: trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, já que explora e descreve a percepção dos colaboradores (gestores) da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu para analisar os desafios da retenção de profissionais da Educação em tempos crise (Gil, 1999).
- Quanto aos procedimentos: trata-se de um estudo de caso, já que se recorreu ao método monográfico para estudar em profundidade o caso da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu entre 2022 e 2023, de modo a analisar os desafios da retenção de profissionais da Educação em tempos crise (Lakatos & Marconi, 1990).

3.3. População, amostra e técnica de amostragem

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 pelos 38 colaboradores da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu. Deste universo, foi seleccionada, através da amostra não probabilística, uma amostra⁶ de 07 indivíduos. Por se tratar de um assunto que demanda conhecimento específico, foi usada a conveniência, a manifestação de interesse e a disponibilidade como critérios para seleccionar os gestores entrevistados neste estudo.

3.4. Técnicas de recolha e análise de dados

Para a recolha de dados foram cruzadas duas técnicas: a pesquisa bibliográfica e documental, usada na revisão da literatura e na discussão e interpretação dos resultados, e entrevista semiestruturada, usada na recolha das opiniões dos participantes do estudo. No mesmo âmbito, o tratamento dos dados da entrevista foi feito através da análise de conteúdo. Esta técnica envolveu a codificação das transcrições em categorias-chave relacionadas às aos três objectivos específicos do estudo que se constituíram em temas principais de análise. Esses temas foram agrupados para identificar padrões significativos que permitissem responder à pergunta de partida bem como às questões que orientam esta pesquisa, tal como explica Bardin (2011).

⁶ Gil (1999) define amostra como sendo o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

3.5.Aspectos éticos

De modo geral, a pesquisadora procurou observar as regras e procedimentos estabelecidos no Guião para a Escrita Académica, em vigor na FACED (Mendonça *et al.*, 2021). Dentre estes procedimentos, encontram-se os aspectos éticos que, neste estudo, foram observados da seguinte maneira:

A pesquisadora solicitou credencial à FACED, mediante a qual foi se apresentar na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu; em seguida, explicou o motivo da sua presença naquela instituição e solicitou autorização para efeitos de recolha de dados, conforme mostra o Anexo I; com a autorização concedida, abordou o grupo-alvo do estudo, procurando obter o consentimento de cada participante; respeitou a escolha de anonimato e garantiu preservar a identidade dos participantes na apresentação dos resultados; e garantiu o direito de cada participante desistir de participar no estudo, havendo necessidade.

3.6.Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo foi não ter conseguido entrevistar todos os gestores de da instituição em causa, o que seria fundamental para compreensão aprofundada dos desafios da retenção de profissionais da Educação em tempos crise.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os dados sociodemográficos dos participantes e os resultados referentes aos seguintes tópicos: políticas e estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu no período de 2022 e 2023; pontos fortes e as limitações das estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu no período de 2022 e 2023 e medidas que aprimorem a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu em tempos de crise.

4.1. Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo

Na tabela 1, encontram-se resumidos os dados sociodemográficos dos participantes deste estudo, de acordo com as seguintes variáveis: sexo, idades, nível académico e tempo de serviço. Quanto ao sexo, os dados obtidos mostram que a maioria dos participantes deste estudo (71%) é do sexo masculino, ao passo que a menor parte é constituída por mulheres.

Tabela 1: distribuição dos participantes do estudo por sexo

Variáveis	Frequência absoluta	Percentagem
Sexo	Feminino	2 29%
	Masculino	5 71%
	Total	7 100%

Fonte: adaptada com base nos dados da pesquisa

Relativamente às idades, os dados obtidos mostram que a maioria dos participantes deste estudo (86%) é adulta, com idades compreendidas entre 36 e 50 anos, ao passo que a menor parte é jovem, com idades compreendidas entre 18 e 35 anos.

Tabela 2: distribuição dos participantes do estudo por idades

Variáveis	Frequência absoluta	Percentagem
Idades	18 a 35 anos	1 14%
	36 a 50 anos	6 86%
	Mais de 50 anos	0 0%
	Total	7 100%

Fonte: adaptada com base nos dados da pesquisa

Relativamente ao nível académico, os dados mostram que grande parte dos entrevistados tem o nível superior, que compreende os graus mínimo de licenciatura e máximo de Doutoramento.

Tabela 3: distribuição dos participantes do estudo por nível académico

	Variáveis	Frequência absoluta	Percentagem
Nível académico	Básico	0	0%
	Médio	1	14%
	Superior	6	86%
	Total	7	100%

Fonte: adaptada com base nos dados da pesquisa

No que diz respeito ao tempo de serviço, a tabela 4 mostra que mais de metade dos participantes deste estudo (57%) tem uma experiência média, uma vez que tem entre 11 e 20 anos de trabalho, ao passo que a menor parte (14%) tem entre 5 e 10 anos de serviço. Na parte intermédia, encontram-se os (29%) que têm 21 e 30 anos de serviço.

Tabela 4: distribuição dos participantes do estudo por tempo de serviço

	Variáveis	Frequência absoluta	Percentagem
Tempo de serviço	Menos de 5 anos	0	0
	5 a 10 anos	1	14%
	11 a 20 anos	4	57%
	21 a 30 anos	2	29%
	Mais de 30 anos	0	0
	Total	7	100%

Fonte: adaptada com base nos dados da pesquisa

De modo geral, esta caracterização sociodemográfica sugere que as percepções colectadas transmitem uma visão madura, bem informada e possivelmente realista sobre as políticas e desafios relacionados à retenção de profissionais na educação, com contribuições baseadas na ampla vivência e experiência que os participantes têm no sector educacional moçambicano.

4.2. Estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu entre 2022 e 2023

Para identificar as estratégias de retenção implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu no período de 2022 e 2023, foi realizada uma análise das respostas dos gestores entrevistados, culminando com a organização dos dados obtidos nas seguintes categorias: capacitação e desenvolvimento, incentivos financeiros e reconhecimento profissional, conforme mostra o quadro abaixo.

Quadro 1: percepção dos participantes sobre as estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu

Categoria	Descrição	Frequência	Excertos de Respostas
Capacitação e Desenvolvimento	Programas de capacitação contínua e cursos de aperfeiçoamento para docentes	7	Oferecemos capacitações periódicas para desenvolver habilidades e engajar os professores
Incentivos Financeiros	Ajustes salariais e abonos	1	Implementamos ajustes inseridos na TSU para motivar os professores a permanecerem e fizemos o levantamento das horas extras para pagamento
Reconhecimento Profissional	Práticas de reconhecimento formal, como premiações e elogios públicos	3	Estabelecemos premiações para destacar o desempenho dos melhores profissionais, conforme o EGFAE prevê

Fonte: adaptado com base nos dados da pesquisa

Os resultados indicam que as estratégias de retenção na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nhamankulu se concentram principalmente em capacitação e desenvolvimento profissional. Todos os gestores entrevistados mencionaram programas de capacitação contínua, destacando-se como a estratégia mais utilizada para engajar e reter os professores.

Essa ênfase é coerente com a literatura sobre retenção, que indica que o investimento em desenvolvimento profissional é fundamental para engajar e motivar profissionais da educação. De acordo com Darling-Hammond et al. (2017), oportunidades de crescimento

e aprendizagem são eficazes em fortalecer o compromisso dos docentes, uma vez que mostram o compromisso da instituição com o avanço de suas competências e com a valorização de seu papel educativo.

No entanto, a baixa frequência de menções aos incentivos financeiros sugere que essa estratégia não foi priorizada, o que pode limitar o impacto das políticas de retenção. Chiavenato (2010) destaca que incentivos financeiros são uma componente essencial para a satisfação e retenção de profissionais, especialmente em contextos onde a remuneração é uma preocupação central, como é o caso do sector educacional público em moçambique, sobretudo com as falhas registadas na implementação da nova TSU e no pagamento de horas extras aos professores.

Por outro lado, o reconhecimento profissional, apesar de ser uma prática fundamental segundo a literatura (Saraiva, 2023), foi mencionada entre por poucos gestores, sugerindo que essa estratégia não é amplamente implementada naquela instituição. Embora um dos gestores tenha destacado premiações para melhores desempenhos, a baixa frequência de respostas sobre reconhecimento indica que essa prática ainda precisa ser fortalecida. Reconhecimentos formais, como elogios e premiações, são essenciais para valorizar o esforço dos colaboradores e aumentar o engajamento (Ribeiro et al., 2015), sendo especialmente importantes em períodos de crise, nos quais o suporte emocional e o reconhecimento pelo esforço adicional contribuem para a retenção de capital humano.

Neste âmbito, verifica-se que a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu implementou estratégias de retenção de profissionais que se alinham parcialmente aos ditames do Regulamento do EGFAE (REGFAE), aprovado pelo Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho. Conforme estabelecido no REGFAE, é fundamental que a formação e o desenvolvimento profissional dos funcionários do Estado sejam priorizados, com ênfase em garantir capacitações contínuas e adequadas ao desempenho de suas funções (Artigo 72). A estratégias de capacitação, a mais mencionada pelos gestores, reflete esse requisito ao oferecer aos professores cursos de aperfeiçoamento, fortalecendo a retenção e melhorando a qualidade do serviço. No entanto, os incentivos financeiros e as práticas de reconhecimento ainda apresentam limitações, o que sugere que há espaço para ampliar essas medidas dentro das diretrizes do REGFAE, que prevê a necessidade de estímulos

adequados, incluindo uma política de remuneração justa e condições de trabalho que assegurem a satisfação e estabilidade dos funcionários (Artigos 65 e 74).

4.3. Pontos fortes e limitações das estratégias de retenção de profissionais da educação adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu entre 2022 e 2023

Na análise dos pontos fortes e limitações das estratégias adoptadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu no período de 2022 e 2023, foram identificadas as categorias de engajamento e motivação, limitações financeiras e cultura organizacional, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: percepção dos participantes sobre os pontos fortes e as limitações das estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu

Categoria	Descrição	Frequência	Excertos de Respostas
Engajamento e Motivação	Melhoria no engajamento e comprometimento dos professores e outros profissionais	2	As políticas implentadas aumentaram o engajamento e a disposição dos profissionais da educação
Limitações Financeiras	Restrição de orçamento que dificulta a continuidade das políticas de incentivo	6	As restrições financeiras nos impedem de garantir os benefícios oferecidos por lei, dentre eles o pagamento de horas extras
Cultura Organizacional	Falta de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo	6	Ainda temos dificuldade em promover uma cultura que valorize plenamente os profissionais da educação, principalmente o corpo docente que é a espinha dorsal do sistema nacional da educacção

Fonte: adaptado com base nos dados da pesquisa

Estes resultados revelam uma percepção mista sobre as estratégias de retenção implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu, destacando tanto avanços quanto desafios nas práticas de retenção de profissionais da

educação. Os participantes entrevistados reconhecem como ponto forte o aumento do engajamento e motivação entre os docentes, evidenciando uma maior disposição e compromisso com o trabalho. Chiavenato (2010) argumenta que a motivação é essencial para a retenção eficaz de profissionais, pois contribui para a satisfação e o desempenho. Nesse sentido, as práticas que incentivam o desenvolvimento profissional e o reconhecimento da atuação dos professores refletem um alinhamento com o REGFAE, que prevê o incentivo ao desenvolvimento contínuo (Artigo 72) e o apoio ao engajamento profissional.

Contudo, o dados do quadro 2 indicam uma limitação crítica em relação aos recursos financeiros disponíveis, com maior parte dos gestores citando restrições orçamentais que dificultam a implementação integral das políticas de incentivo, especialmente na continuidade dos benefícios. Maximiano (2007) observa que incentivos financeiros são elementos fundamentais de uma estratégia de retenção eficaz, mas, quando os recursos são escassos, a capacidade da instituição de manter esses incentivos pode ser comprometida. As restrições financeiras mencionadas pelos gestores mostram que, embora o REGFAE estipule o pagamento de horas extras e outras compensações justas (Artigos 65), a falta de orçamento impede a realização plena dessas garantias, enfraquecendo o poder de retenção das políticas vigentes na função pública.

Além disso, a opinião dos gestores aponta uma limitação significativa em termos de cultura organizacional, com uma ausência de um ambiente colaborativo e inclusivo sendo frequentemente mencionada. Schein (2009) afirma que uma cultura organizacional que promove a colaboração e o respeito mútuo é essencial para a retenção, pois fortalece o vínculo entre o profissional e a instituição. Essa lacuna indica que, apesar das diretrizes do REGFAE sobre a criação de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo (artigos 31 e 32), a prática ainda não corresponde. A falta de uma cultura que valorize adequadamente os professores, descritos como a “espinha dorsal” do sistema educacional, demonstra que devem ser desenvolvidas ações viradas para uma cultura mais acolhedora e colaborativa.

Igualmente, nota-se que embora existam políticas de retenção que melhoraram o engajamento dos profissionais, as limitações financeiras e a fragilidade da cultura organizacional enfraquecem a efetividade das estratégias de retenção. Rocha (2012) destaca que a retenção é um processo complexo que vai além de incentivos financeiros,

necessitando de um ambiente organizacional que respeite e valorize todos os funcionários. Portanto, sem uma cultura organizacional sólida e um orçamento adequado, as estratégias de retenção de pessoal correm o risco de serem insuficientes e ineficazes.

4.4. Medidas que aprimorem a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu em tempos de crise

Com o objectivo de explorar medidas para melhorar a retenção em momentos de crise, surgiram as categorias de aprimoramento do reconhecimento, condições de trabalho e participação na tomada de decisões, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3: percepção dos participantes sobre as medidas que podem aprimorar a eficácia do processo de retenção de profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu em tempos de crise

Categoria	Descrição	Frequência	Excertos de Respostas
Aprimoramento do reconhecimento	Propostas para reforçar o reconhecimento dos professores e outros profissionais, como elogios públicos e premiações	7	Precisamos intensificar as práticas de reconhecimento para valorizar o trabalho docente e dos outros colaboradores
Condições de trabalho	Sugestão de flexibilizar horários e possibilitar ajustes para garantir equilíbrio entre os objectivos individuais e organizacionais	5	A flexibilidade dos horários de trabalho, ajudaria a lidar com as demandas pessoais e profissionais dos dos professores e pessoal técnico, melhorando as condições de trabalho
Participação na tomada de decisões	Maior envolvimento dos profissionais da educação no processo de tomada de decisões que afectam o ambiente educacional e escolar	6	“Os professores, principalmente, se sentiriam mais valorizados se fossem incluídos na tomada de decisões de ordem pedagógica, por exemplo. Igualmente, o pessoal técnico precisa ser escutado na tomada de decisões sobre assuntos de sua alçada.

Fonte: adaptado com base nos dados da pesquisa

Os resultados acima descritos apontam para a necessidade de medidas focadas no aprimoramento do reconhecimento, melhoria das condições de trabalho e inclusão dos colaboradores no processo de tomada de decisões como estratégias eficazes para aprimorar a retenção de professores e demais profissionais em momentos de crise. A categoria de aprimoramento do reconhecimento foi mencionada com maior frequência, destacando o desejo dos gestores por práticas que valorizem o trabalho dos professores e demais colaboradores. Chiavenato (2010) destaca que o reconhecimento é um dos principais motivadores na retenção, pois contribui para que os profissionais sintam-se valorizados e engajados. Este resultado está em consonância com o disposto no REGFAE (Artigo 100), que estabelece os factores de atracção e retenção de quadros.

Outro aspecto importante revelado nos dados é a necessidade de melhoria das condições de trabalho, com destaque para a flexibilidade de horários. Maximiano (2007) defende que a adaptação das condições de trabalho às necessidades dos profissionais é essencial para manter a satisfação e o equilíbrio entre as demandas pessoais e organizacionais. No sector educacional, especialmente em tempos de crise, a flexibilidade pode ser uma medida eficaz para reduzir o estresse e aumentar a motivação dos professores. O artigo 100 do REGFAE também prevê condições de trabalho justas e adaptáveis que possam assegurar o bem-estar do servidor, o que indica que a implementação de políticas de flexibilização estaria alinhada às normativas estatais.

A inclusão dos profissionais da educação no processo de tomada de decisões também foi apontada como uma medida importante, com os gestores sugerindo maior envolvimento dos professores em decisões pedagógicas e dos técnicos em assuntos relacionados às suas áreas de atuação. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional que incentiva a participação dos colaboradores no processo decisório promove maior sentido de pertencimento e compromisso com os objetivos da instituição. O REGFAE reforça a importância de um ambiente participativo, que estimule o diálogo e o envolvimento dos servidores nas decisões institucionais, o que pode ser uma ferramenta poderosa de retenção ao fortalecer o vínculo entre os profissionais e a instituição.

Portanto, os resultados indicam que para enfrentar momentos de crise de maneira eficaz, a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nlhamankulu precisa implementar políticas que vão além dos incentivos financeiros, promovendo um ambiente de trabalho

colaborativo e participativo. Rocha (2012) salienta que a retenção de profissionais depende de uma abordagem multifacetada que considera aspectos emocionais, relacionais e de valorização profissional. As medidas de reconhecimento, flexibilidade e participação não apenas atendem às necessidades dos profissionais, mas também fortalecem o compromisso deles com a instituição, criando um ambiente mais resiliente e sustentável para a educação em tempos adversos.

Em conclusão, os dados sugerem que estratégias baseadas no reconhecimento contínuo, condições de trabalho flexíveis e inclusão nos processos decisórios são práticas essenciais para fortalecer a retenção de profissionais da educação em períodos de crise. Estas acções, apoiadas pelo REGFAE e corroboradas pela literatura, demonstram que políticas de retenção eficazes devem englobar tanto a valorização financeira quanto o reconhecimento, a participação e a adequação das condições de trabalho para assegurar que os profissionais sintam-se verdadeiramente apoiados e integrados ao contexto educacional.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões alcançadas e as recomendações resultantes da discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo, tendo em conta os objectivos específicos que orientaram a pesquisa.

5.1. Conclusão

De modo geral, a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu enfrenta desafios significativos na retenção de profissionais da educação em tempos de crise, pois embora as estratégias de retenção estejam estruturadas conforme as diretrizes do REGFAE, a falta de incentivos, de reconhecimento efetivo e de um ambiente colaborativo reduz a eficácia dessas estratégias.

Especificamente, a análise das estratégias de retenção de profissionais da educação implementadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu revelou que, embora as práticas adotadas sigam parcialmente as diretrizes estabelecidas pelo EGFAE e seu regulamento, sua implementação enfrenta barreiras significativas. As estratégias de capacitação e desenvolvimento profissional demonstraram ser eficazes no fortalecimento do engajamento e da motivação dos docentes, conforme indicaram os gestores entrevistados. No entanto, a insuficiência de recursos financeiros limita a continuidade e abrangência dessas iniciativas, comprometendo o alcance dos objetivos de retenção a longo prazo.

Entre os principais pontos fracos, destaca-se a carência de recursos para a oferta de incentivos financeiros robustos e a dificuldade em promover uma cultura organizacional colaborativa e inclusiva. A ausência de um ambiente de trabalho que valorize plenamente os professores e os demais profissionais da educação impacta negativamente a permanência desses profissionais no distrito. Neste âmbito, os resultados mostram que as práticas de reconhecimento e envolvimento no processo decisório ainda são limitadas, o que gera insatisfação e reduz o comprometimento dos profissionais, especialmente em momentos de crise.

Ademais, as limitações financeiras e organizacionais têm implicações na capacidade de retenção dos colaboradores e na qualidade dos serviços educacionais ensino oferecidos.

A falta de incentivos adequados e de um ambiente de trabalho motivador afeta a implementação das políticas educacionais, dificultando a continuidade pedagógica e o alcance dos resultados desejados. Essas limitações também contribuem para a evasão de profissionais qualificados, enfraquecendo a força de trabalho e impactando a aprendizagem dos alunos, principalmente nas áreas mais sensíveis e de maior demanda.

Portanto, para melhorar a retenção dos seus profissionais, é crucial que a Direção implemente medidas que valorizem o reconhecimento profissional, a flexibilidade nas condições de trabalho e a participação dos docentes no processo decisório, respondendo de forma mais eficaz e adaptável às demandas do contexto educacional local.

5.2.Recomendações

Face aos resultados e às constatações alcançadas neste estudo, recomenda-se o seguinte:

- Para os gestores da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu: recomenda-se que fortaleçam as políticas de reconhecimento e valorização profissional, implementando práticas regulares de elogios públicos, premiações e outras formas de reconhecimento formal. Além disso, para aumentar a retenção em tempos de crise, sugere-se que promovam maior flexibilidade nas condições de trabalho, como horários ajustáveis, e incentivem a participação dos profissionais no processo decisório, de modo a fomentar um ambiente mais colaborativo e inclusivo, conforme estipulado pelo EGFAE e seu regulamento.
- Para a comunidade académica: recomenda-se que futuras pesquisas, a serem desenvolvidas em diversas áreas, incluindo a de OGED, explorem de forma mais aprofundada o impacto específico de práticas de reconhecimento e participação no processo decisório na retenção de profissionais da educação, especialmente em contextos de crise e em regiões de alta vulnerabilidade. Igualmente, que sejam feitos estudos comparativos entre distritos que implementam diferentes abordagens para a retenção, de modo a identificar práticas mais eficazes e adaptáveis ao contexto educacional moçambicano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boletim da República (2022). *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*, de 11 de Fevereiro, I Série, Número 29, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração nos novos tempos* (3ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier.
- Da Costa, M. A. (2009). A satisfação no trabalho como factor de retenção dos professores em Moçambique. *Revista de Educação*, 8(2), 45-58.
- Da Rosa, A. R., & Azevedo, A. G. (2011). *Planejamento e gestão estratégica de pessoas*. Atlas.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Retaining teachers in high-need schools. *Educational Researcher*, 46(6), 323-331.
- Conselho de Ministros. *Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho – Aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado – EGFAE*. Imprensa Nacional de Moçambique: Maputo.
- Diário Económico. (2023). *Impacto das reformas salariais na educação em Moçambique*. Maputo.
- DW. (2024). *Reformas salariais e crise na educação em Moçambique*. Maputo.
- Faria, C. F., & Pacala, F. L. B. (2020). Políticas Públicas de Educação: Programa de Ensino Secundário a Distância (PESD) em Moçambique. *Revista África e Africanidades*, 34.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ª Ed). Atlas Editora: São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. (2ª Ed). 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.
- Mascarenhas, A. O. (2011). *Educação e sociedade: Teorias e práticas educacionais*. Editora Universitária.
- Maximiano, A. A. (2007). *Introdução a Administração*. (6ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Mendonça, M. I. M. do R.; Buque, D. C.; Mutimucuo, I. V.; Linden, J. V.D.; Bonifácio, R. A. C. & Buque, A. M. (2021). *Guião para a Escrita Académica*. (3ª Ed). Imprensa Universitária: Maputo.
- MINEDH. (2015). *Relatório do Estudo Holístico da Situação do Professor em Moçambique*. Maputo.
- O’Leary, M., Sandholtz, J. H., & Lippman, M. (2021). Teacher retention: Policies and practices. *Educational Researcher*, 50(2), 89-97.
- Ribeiro, A., Nunes, R., Sant’Anna, H., & Carvalho, L. (2015). A percepção de professores sobre políticas de valorização profissional. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 5(9), 112-127.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Rocha, L. M. (2012). Retenção de talentos: Uma análise dos fatores motivacionais nas organizações. *Revista de Administração e Negócios*, 6(3), 91-108.
- Saraiva, M. J. (2023). O impacto dos incentivos não financeiros na retenção de professores em regiões de alta vulnerabilidade. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, 12(24), 65-82.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança* (4ª ed.). Jossey-Bass.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (2008). Understanding intrinsic motivation: Implications for the retention of high potential employees. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 125-140.

APÊNDICES


Apêndice I: Guião de Entrevista dirigido aos Gestores da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu

<p>Caro Gestor(a),</p> <p>Este instrumento de recolha de dados foi desenvolvido no âmbito do trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, cujo objectivo é analisar os Desafios da Retenção de Profissionais da Educação em Tempos Crise. Neste âmbito, foram identificados os serviços Distritais de Educação de Nihamankulu, após uma pesquisa exploratória cujos resultados impulsionaram a realização desta pesquisa. Na qualidade de Gestor máxima destes serviços, a sua opinião sobre as questões arroladas neste guião é relevante para o alcance dos objectivos traçados nesta pesquisa.</p> <p>Caso aceite participar neste estudo, é importante que saiba que: (i) as suas respostas serão tratadas de forma confidencial, (ii) a sua identidade será preservada e (iii) é-lhe assegurado(a) o direito de desistir de participar, quando assim entender, bastando informar a pesquisadora através do contacto telefónico abaixo indicado.</p> <p>Desde já, agradeço pela sua colaboração.</p>			
Dados da pesquisadora		Olga Bié – Estudante finalista da Faculdade de Educação da UEM, curso de OGED	
PARTE 1: Características sociodemográficos dos participantes			
Sexo	Idades	Nível de escolaridade	Anos de serviço
Masculino () Feminino ()	18 a 35 anos () 36 a 50 anos () Mais de 50 anos ()	Básico () Médio () Superior ()	Menos de 5 anos () 5 a 10 anos () 11 a 20 anos () 21 a 30 anos () Mais de 30 anos ()
PARTE 2: Questões específicas do estudo			
<ol style="list-style-type: none">1. Qual é o entendimento que se tem nesta instituição sobre a retenção de pessoal?2. Quais estratégias que têm sido implementadas para reter os profissionais da educação na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu?3. Como os incentivos financeiros são aplicados para aumentar a motivação e a retenção dos professores e outros profissionais na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu?4. De que maneira as práticas de reconhecimento profissional são valorizadas e promovidas para estimular a permanência do capital humano na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu?			

5. Na sua visão, quais são os principais pontos fortes das estratégias de retenção de profissionais da educação adotadas pela Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu?
6. Que limitações financeiras ou organizacionais dificultam a implementação integral dessas estratégias de retenção na Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu?
7. Quais desafios específicos a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu enfrenta ao tentar promover uma cultura organizacional colaborativa e inclusiva?
8. Que medidas poderiam ser implementadas para reforçar o reconhecimento e valorização dos profissionais da educação durante períodos de crise?
9. Como a Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu poderia flexibilizar as condições de trabalho para melhor atender às necessidades dos professores e demais colaboradores?
10. De que forma os profissionais da educação poderiam ser mais envolvidos no processo de tomada de decisões para melhorar o ambiente organizacional e promover a retenção?
11. Com base nas experiências e percepções da Direcção Distrital de Educação e Cultura de Nihamankulu, quais seriam as recomendações prioritárias para melhorar a retenção de profissionais da educação no distrito e não só?

ANEXOS

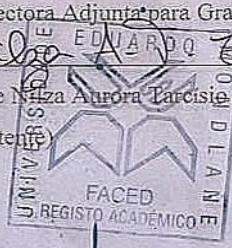
Anexo I: documento de autorização para recolha de dados


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CREDENCIAL

Credencia-se Olga Anímelo Bié¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Direcção dos Serviços Institucionais de Educação de Phlamankulu³
a fim de fazer um trabalho de recolha de dados⁴.

Maputo, 23⁵ de Abril de 2024⁵

A Directora Adjunta para Graduação
Nilza Aurora Tarcisio César
Mestre Nilza Aurora Tarcisio César
(Assistente)



¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)

371/900
23 de Abril 2024