UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. CASO DA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE, 2015 – 2018

SÉRGIO LUCAS NHAMPOSSA

Maputo

2023

SÉRGIO LUCAS NHAMPOSSA

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. CASO DA AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE, 2015 – 2018

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Administração Pública da Instituto Superior de Altos Estudos Negócios – ISAEM Universidade Politécnica – APOLITÉCNICA como requisito para obtenção do Grau Académico de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Gonçalves Jonas Bernardo Zavale

Maputo

2023

Folha de Aprovação

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Minha esposa Elisabeth Muenda Nhampossa.

Aos meus filhos, Mellany, Cleyton, e Ashley, que são a fonte de inspiração diária para busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A minha profunda gratidão ao Senhor Pai celestial, por me ter proporcionado o Dom da Vida, e o mesmo estende-se do fundo do coração aos Meus Pais, Lucas Saiete Nhampossa, in memória e Deolinda Peneu Macovela, que me mostraram o caminho para o cultivo da componente intelectual.

À Minha Família, pela compreensão nas constantes ausências do convívio familiar, para dedicar me aos estudos. Vai igualmente aos meus irmãos (`Ana Paula, Rosta, Stela, Estevão, Wilson, Linda e Manuel), pelo apoio incondicional para a minha edificação como estudante, aos cunhados, concunhados, sobrinhos e amigos (Essumaila), que deram sua colaboração no meu trabalho directa ou indirectamente, sobretudo pelo encorajamento nos momentos em que me encontrava em processo de formação.

Em particular a minha esposa, por ter sido incumbida pelos meus Pais a missão de dar continuidade de monitorar a minha evolução académica.

Endereço igualmente um enorme agradecimento ao meu Professor DR. Gonçalves Bernardo Zavale, que deu os seus préstimos na orientação para que a presente dissertação se transformasse de ideia a algo escrito e real.

Aos meus colegas do trabalho, por terem colaborado na disponibilização de material para a elaboração do presente trabalho.

Parecer do Supervisor;

Resumo

O presente estudo visa avaliar a Formação no desenvolvimento do capital humano na Autoridade Tributária de Moçambique, 2015-2018, sendo que a abordagem de investigação adoptada neste estudo assenta no paradigma qualitativo dado à extensão que este tipo de investigação que se apresenta. A escolha da abordagem qualitativa baseia-se no facto desta pesquisa permitir fazer análise de conteúdo em que o objectivo fundamental reside em tornar os documentos recolhidos e dados empíricos, textos importantes e compreensíveis a partir de uma perspectiva analítica. Porém, foi igualmente usado o inquérito por questionário, como técnica auxiliar de recolha de dados. O Estudo foi suportado pela teoria do desenvolvimento do capital humano. Ora, os resultados obtidos do estudo permitem constatar que, as acções de formação na Autoridade Tributária, tem um impacto significativo no desenvolvimento de competências de recursos humanos na instituição. Sendo certo que estes resultados, permitem concluir que o capital humano constitui o centro para o crescimento ecnómico, sendo o único recurso beneficiário das acções de formção na Autoridade Tributária. Através da formção potencia se cada vez mais aos funcionários a se adequarem aos desafios que lhes são impostos no exercício das suas tarefas e suportado pela teoria do capital humano conclui se igualmente que o investimento no capital humano através da formação é uma necessidade para a Autoridade Tributária, Para além disso, o estudo ainda permite apresentar as seguintes recomendações nomeadamente: (a) A Autoridade Tributária de Moçambique deve imprimir maior envolvimento dos funcionários durante a concessão e elaboração do plano de formação da Instituição, para que este documento seja internamente conhecido e divulgado, tenha maior impacto, bem como uma maior cobertura no seio da instituição; (b) A Autoridade Tributária, deve adoptar medidas que possibilitam maior envolvimento dos gestores das unidades orgânicas no processo de formação, como a obrigatoriedade para que se faça constantemente menção a componente de formação em todos os relatórios por estes elaborados, incluindo o número de funcionários formados ou beneficiários de formação e o remanescente, para além de medidas a serem adoptadas pela respectiva unidade orgânica para a formação do pessoal remanescente; (b) Por forma a garantir maior rentabilidade na formação e maior número de funcionários formados, recomenda se, igualmente a intensificação de acções de formação especializada, que possua relação a área Tributária, aliando a adopção de planos de formação plurianuais ajustados aos planos de sucessão que permitam fazer um estudo a curto, médio e longo prazo, bem como a maior socialização do plano de formação

Palavra-Chave: Avaliação, Formação, Desenvolvimento do Capital Humano, Desenvolvimento de Competências, Capital Humano, Administração Pública, Autoridade Tributária de Moçambique.

Abstract

The present study aims to evaluate the training in development of human resource in the Mozambican Tax Authority from 2015-2018, the research approach adopted in this study is based on the qualitative paradigm given the extent that this type of research that is presented. The choice of the qualitative approach is based on the fact that this research allows to do content analysis in which the fundamental objective lies in making the collected documents and empirical data, important and understandable texts from an analytical perspective. However, the questionnaire survey was also used as an auxiliary technique for data collection. The study was supported by the theory of human resource development. The results obtained from the study ilustrate that the training activities in the Mozambican Tax Authority have a significant impact on the development of human resource skills in the institution. It is certain that these results allow us to conclude that human resource is the centre for economic growth, being the only resource that benefits from the training actions in the Tax Authority. Through training, employees are increasingly able to adapt to the challenges that are imposed on them in the exercise of their tasks and supported by the human resource theory, it is also concluded that investment in human resource through training is a necessity for the Tax Authority: **(a)** The Mozambican Tax Authority should involve the employees more during the concession and elaboration of the training plan of the institution, so that this document is internally known and disseminated, has greater impact, as well as greater coverage within the institution; **(b)** The Tax Authority should adopt measures that enable greater involvement of the managers of the organic units in the training process, such as making it compulsory for the training component to be constantly mentioned in all the reports they prepare, including the number of employees trained or receiving training and the remaining staff, in addition to the measures to be adopted by the respective organic unit to train the remaining staff; **(c)** In order to ensure greater profitability in training and a higher number of trained staff, it is also recommended to intensify specialised training activities related to the tax area and to adopt multi-annual training plans adjusted to succession plans that allow for a short, medium and long-term study, as well as greater socialisation of the training plan.

Keywords: Evaluation, Training, Human Resource Development, Skills Development, Human Resource, Public Administration, Mozambican Tax Authority.

Indíce

Folha de Aprovação i
DEDICATÓRIA ii
AGRADECIMENTOS iii
Parecer do Supervisor; iv
Resumo v
Abstract vi
Lista de Figuras: vii
Lista de Tabelas: viii
Lista de Abreviaturas ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO 1
I.Introdução 4
1.1. Contextualização 5
1.2. O Tema e suas Delimitações 8
1.2.1. O Tema de Estudo 8
1.2.2. As Delimitações de Estudo 8
1.2.3. As limitações 8
1.2.4. Problema de Investigação e sua Respectiva Hipótese 9
1.2.5. Formulação do Problema e pergunta de investigação 9
1.2.6. Pergunta de Partida 10
1.2.6.1. Perguntas Investigativas de Apoio à Investigação 10
1.2.7. Hipóteses do Estudo 11
1.3. Objectivos do Estudo 11
1.3.1. Objectivo Geral 11
1.3.2. Objectivos Específicos 11
1.4. Justificação da escolha do tema 12
1.6. Organização do trabalho 14
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA 15
2. Introdução 15
2.1. Marco Conceptual 16
2.1.1. Capital Humano 16

2.1.3. Administração Pública 21
2.1.3.1. Administração Pública e Desenvolvimento do Capital Humano 23
2.1.4. Autoridade Tributária 25
2.1.4.1. Autoridade Tributária e Capital Humano 25
2.1.5. Formação 26
2.1.5.1. Papel de Formação do Capital Humano na AT de Moçambique 28
2.1.6. Avaliação 32
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo 35
2.3. Marco Teórico 36
2.3.1. Teoria do Capital Humano 36
2.3.2. Teoria de Motivação e Liderança 41
2.3.2.1. Percursores da Teoria de Motivação e Liderança 42
2.3.2.2. Presupostos da teoria de motivação e liderança 43
2.3.2.3. Caracteristicas da teoria de motivação e liderança 44
2.3.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades 44
2.3.3.1. Percursores da Teoria da Hierarquia das necessidade 47
2.3.3.2. Características da Teoria da Hierarquia das necessidade 48
2.3.4. Desenvolvimento de Competências do Capital Humano 48
2.4. Marco Referencial 51
CAPITULO III: METODOLOGIA 54
3. Introdução 54
3.1. Unidade de estudo 55
3.2. Metodologia usada no estudo 57
3.3. População e amostra 58
3.3.1. População 58
3.3.2. Amostra 59
3.3.3... Procedimentos administractivos de selecção da amostra incluindo o tipo de amostragem os critérios de inclusão e de exclusão e de recolha de dados 60
3.3.4. Critérios de inclusão da população alvo do Estudo 62
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados 62
3.5. A Entrevista 63

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 65
4. Introdução 65
4.1. Características sociodemográficas da Amostra por sexo 66
4.2. Nível Académico dos entrevistados 67
4.3.1. Função do funcionário na instituição 68
4.3.2. Área de afectação do funcionário 69
4.3.3. Tempo de serviço do funcionário: 70
4.4. Período de tempo do funcionário na instituição 71
4.5. Principal Motivação para a permanência do funcionário na instituição 72
4.6. Período de permanência até a reforma do funcionário 73
4.7. Estratégia de Formação na Instituição 74
4.7.1. Participação do funcionário na elaboração do plano de formação 74
4.8. Participação em acções de formação na instituição 75
4.9. Impacto significativo da formação para a instituição 76
4.10. Plano Curricular de Formação na AT 77
4.10.1. Conteúdos dos planos temáticos de formação na AT 77
4.11. Desenvolvimento do Capital Humano 78
4.12. Desenvolvimento de competências 79
4.13. Formação 80
4.13.1. Alguns Indicadores de formação dos funcionários na AT 80
4.14. ..... Administração Pública 81
4.15. Autoridade tributária de Moçambique 82
CAPÍTULO V DISCUSSÃO DE RESULTADOS DE ESTUDO 83
5. Introdução 83
5.1. Unidade de Analise do estudo 84
5.2. Público-alvo do Inquérito por questionário 84
5.3. Impacto da Formação no desenvolvimento do Capital Humano 85
5.4. Plano Curricular da Formação na Autoridade Tributária 86
5.5. Hipóteses de Investigação ou questões de investigação 89
5.5.1. Hipótese (0) 89

5.5.2. Hipótese (1) 90
CAPITULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 92
6.1. Conclusões 92
6.2. Recomendações 95
Referências Bibliográficas 97
Legislação 99
Anexos 100

Lista de Figuras:

Lista de Tabelas:

1. Tabela representativa das acções de Formação entre os anos de 2015 a 2018

Lista de Abreviaturas

Siglas:	Significado
ATA	Área Técnica Aduaneira
ATF	Área Técnica Fiscal
AAG	Área Técnica de Administração e Gestão
ATCI	Área Técnica de Comunicação e Informação
AT	Autoridade Tributaria
CH	Capital Humano
CPLP	Comunidade dos Países da língua Portuguesa
DR	Doutor
E.G.F.A.E.	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
MEF	Ministério e Economia e Finanças
Vol.	Volume
Pág.	Página
O.c	Obra Citada
Séc.	Século
Nº.	Número

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1……...58

Gráfico 2……...59

Gráfico 3……...60

Gráfico 4……...61

Gráfico 5……...…62

Gráfico 6……...63

Gráfico 7……...64

Gráfico 8……...……65

Gráfico 9……..……66

Gráfico 10……67

Gráfico 11……...……..68

Gráfico 12……69

Gráfico 13……70

Gráfico 14……71

Gráfico 15……72

Gráfico 16……73

Gráfico 17…….....74

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente estudo versa sobre a **Avaliação da Formação no Desenvolvimento do Capital Humano Na Administração Pública, Caso da Autoridade Tributária de Moçambique, 2015 – 2018,** tem como Palavras-Chaves (Avaliação, Impacto, Formação, Desenvolvimento, Capital Humano, Administração Pública, Autoridade Tributária de Moçambique).

O objectivo do trabalho consistiu em avaliar a formação no desenvolvimento do Capital Humano na Administracao Pública, caso da Autoridade Tributária de Moçambique e aferir o grau de apreensão de conhecimentos sobre as matérias, bem como a validade dos conteúdos das formações, ou capacitações nas áreas Técnica Aduaneira, Técnica Fiscail, Técnica de Administração e gestão, bem como na área de Tecnologias de Informação, conforme se descreve nos realatórios de formação referentes aos anos 2015 à 2018, em anexo no presente trabalho, (anexo 8.4) pretente igualmente, perceber em que medida a transferência da aprendizagem influencia positivamente no capital humano em particular aos funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique. Como consequência, impulsionar as organizações a adotarem sempre políticas e estratégias inclusivas que envolvam os seus funcionários na componente de formação.

Embora não seja visível a adopção de processos de sucessão, recomendadas no nosso estudo bem como a implementação de planos plurianuais. Pois, o plano de sucessão prende se na identificação, mapeamento e desenvolvimento de capital humano, no melhor aproveitamento dos potenciais talentos para assunção de posições ou funções estratégicas na instituição neste caso na Autoridade Tributária.

Este fenómeno relativo ao plano de sucessão, fundamenta a necessidade de garantia da longevidade da trajectória institucional, com objectivo de formar permanentemente aos funcionários da instituição. Com a política de sucessão objectiva se ainda, a hipotética substituição futura de funcionários em caso de reforma, conforme se prevê no Estatuto Geral dos Funcionarios e Agentes do Estado sempre que se mostrarem impossibilitados de continuarem a realizar tarefas chaves, ou actividades que lhes forem acometidos nos termos dos qualificadores de funções em uso na instituição e que contribuam para o alcance das metas traçadas pela instituição.

O processo de sucessão aliado a contínua formação de quadros oferece inúmeras vantagens como a optimização do trabalho em equipa no seio do capital humano beneficiário da formação a ser avaliada; o sentimento de pertença e confiança entre funcionários; a uniformização dos objectivos institucionais; o aumento na retenção de talentos, para além da elevação da satisfação motivacional das equipes de trabalho, obedecendo sempre os requisitos plasmados por lei.

A Metodologia usada para a elaboração do nosso estudo teve como base para operacionalização do trabalho a adopção do paradigma qualitativo, utilizando-se a técnica de entrevista como instrumento central e auxiliada pela técnica de inquérito por questionário, bem assim como a observação indirecta no processo de recolha de dados, uma vez ter sido feita a pesquisa numa altura em que estava em vigor a lei de calamide pública, aprovada pelo Decreto Presidencial nº 11/2020 de 30 de Março, Declarando estado de Emergência por razões de calamidade pública, em todo o território nacional Moçambicano e as suas sucessivas actualizações pelo mesmo critério de aprovação, por conta da pandemia do COVID 19. Já o tratamento de dados consistiu na técnica de Análise de Conteúdo para a produção de informação qualitativa.

O trabalho está organizado em seis (6) capítulos nomeadamente, a Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia de Investigação; Apresentação dos Resultados de Estudo; a Discussão de Resultados de Estudos e finalmente as conclusão e recomendações, para além das referências bibliográficas e anexos: Na primeira secção, após a introdução, faz-se a problematização do trabalho dando ênfase aos objectivos do estudo, e hipóteses.

Na segunda secção apresenta-se o marco conceptual do trabalho, o seu enquadramento teórico; na terceira secção a metodologia de investigação usada para alcançar os objectivos pretendidos no estudo; sequencialmente apresenta-se discussão de resultado de estudo; seguido de conclusão e recomendações e finalmente a referências bibliográficas e anexos.

Os resultados do estudo são apresentados no capítulo próprio. Na sequência da apresentação dos resultados, são igualmente apresentadas as recomendações com destaque para a necessidade de maior envolvimento dos gestores das unidades orgânicas no processo de formação, com a obrigatoriedade de abordarem em seus relatórios periódicos, assuntos relativos a formação e o

seu papel em prol da mesma; recomenda se igualmente a intensificação de acções de formação especializada, que tenham relação com a área Tributária.

A adopção de planos plurianuais que permitam realizar formações a curto, médio e longo prazo constituem um imperativo para o cumprimento das orientações emanadas do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, aprovado pela Lei 14/2014, incluindo o estudo da legislação em todas as unidades orgânicas, por forma a garantir a uniformização de processos de trabalho, entre outras medidas.

I. Introdução

O presente capítulo tem por objecto, tornar cada vez mais compreensível a abordagem sobre o desenvolvimento do capital humano nas organizações, em particular na Autoridade Tributaria, unidade que constitui objecto deste estudo.

Neste sentido, nota se apriori que vários autores, tais como (Shultz, 1961; Drunck, 1986; Bontis, 1999; Saul, 2004; Baron Michael, 2007; Fuente, 2013; Kozak, 2013; Nakabashital, 2005), entre outros, convergem na concepção de que o capital humano reveste-se de capital importância, dada a sua natureza, pois este, tem o poder de criar, gerar, inovar e possui valor próprio, em relação aos demais recursos existentes, nomeadamente (financeiros, materiais e ou tecnológicos) oferecendo vantagens competitivas e o sucesso das organizações. Por este factor, é considerado como uma das principais fontes de inovações das organizações.

Deste modo, o capital humano mostra se imprescindível para qualquer organização devendo merecer maior atenção através de investimentos constantes e intensivos, conciliados com a aplicação da componente da gestão estratégica.

Neste contexto, o capítulo em apreço está estruturado em (6) seis secções, nomeadamente: Contextualização; O Tema e suas Delimitações, (O Tema de Estudo, As Delimitações de Estudo, As limitações**)**; Problema de Investigação e sua respectiva hipótese**,** **(**Formulação do Problema e pergunta de investigação, Pergunta de Partida, Perguntas Investigativas de Apoio à Investigação, Hipóteses do Estudo); Objectivos do Estudo (geral e especifico); Justificação da escolha do tema; Características do ambiente do estudo **e** Organização do trabalho**.**

1.1. Contextualização

Desde o início da história o capital humano era acomodado de acordo com as necessidades de cada período e com o surgimento do capitalismo, ganha importância. No século XVII com Adam Smith (1996) o capital humano toma a forma de factor de produção, passando a ser objeto de estudo em diversa literatura e com perspectivas diferentes.

Em 1890 Marshall aborda o tema, afirmando que "qualidades e habilidades são capital humano e é uma responsabilidade do Estado e dos pais incentivar e investir em educação", ainda no século XIX, Marx analisa sobre capital humano com uma visão bastante diferenciada, e propõe o comunismo como solução para as desigualdades sociais (Marshall, 1890, p.504).

Entretanto, no ano 1950 com Schultz, formaliza a Teoria do Capital Humano, este autor, dispõe o conhecimento como forma de valorizar o capital humano e que a decisão de investir na capacitação do trabalhador deve ser uma deliberação individual ou das partes interessadas em melhorar ou aumentar a produtividade. A partir de então, diversos pesquisadores passaram a mostrar a importância do capital humano para o crescimento econômico, e qual sua relação com a educação e renda (Marx, 1867, p. 289).

Alguns teóricos defendem o conhecimento com foco na função, outros analisam o custo benefício de investir em qualificação, e os outros ainda, responsabilizam ao Estado de melhorar a qualidade da educação, porém, nota-se uma igualdade de opiniões em que o caminho para o desenvolvimento da nação é o aumento da renda e o bem-estar do trabalhador conciliado ao nível de conhecimento individual.

Portanto, o crescimento econômico também é abordado como resultado de investimentos e melhorias no factor humano, pois vários autores defendem que só há desenvolvimento quando este trouxer benefícios diretos aos seres humanos e não apenas aumentos na quantidade produzida por uma nação. Sendo notável a aplicabilidade das formações promovidas a Nível da Autoridade Tributária e anualmente programadas nos planos de formação, em benefício dos funcionários e da própria instituição, pes embora, não se verifica notável o investimento a longo prazo nos seus planos de Formação, residindo aqui, a necessidade de adopção de políticas plurianais de formação associadas aos planos de sucessão para seus funcionários e custeadas a

expensas da instituição, em particular nas áreas de especialização, tais como Auditoria especializada, Autiditoria a indústria extractiva, de serviços (telefonia móvel, comercio virtual) e de instituições financeiras.

A necessidade de formações com dimensão temporal plurianual, aquelas que garantem, uma formação efectiva aos funcionários, devendo os funcionários seleccionados através de critérios a serem estabelecidos pela instituição, para obtenção de graus académicos de licenciatura, Mestrado, Doutoramento, entre outros graus em matérias de especialização aplicáveis nas atribuições da Autoridade Tributaria,

Formações desta natureza garantem sucessão de gerações, com conhecimento profissional solido, que é definido nas boas práticas de trabalho nas organizações, sem prejuízo do estabelecido na Lei 10/2010, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionarios e Agentes do Estado

Neste corolário primórdio, constatam se indício sobre surgimento do capital humano no séc. XVII, com Charles Davenant, que reconhece a importância do homem para o país. “Os corpos dos homens são, sem dúvida, o mais valioso tesouro de um país,” (Marshall, 1890, p.504). Este aborda o capital humano com olhos para os interesses mercantilistas, mas, é inegável o reconhecimento da importância da mão-de-obra humana, numa altura em que durante o período da aborgadem do nosso estudo entre os anos 2015-2018, verifica se uma intensificação da exploração dos Recursos Minerais, precedida pela Actualização e adequação do quadro jurídico-legal da actividade Mineira de acordo com a ordem económica do país, como é o caso, da Lei número 20/2014, (Lei de Minas) e a Lei 21/2014, (Lei de Petróleos) ambas de 18 de Agosto de 2014, aprovadas pela Assembleia da República e consequentemente a nível institucional ditou a restruturação orgânica, no sentido de instuticionalização de conteúdos relativos a mineração, com a criação de unidade orgânica especifica que lida com matérias do género operacional, na componente de fiscalizações, auditorias a indústria extractiva e acompanhamento fiscal. O que sugere maior atenção no Capital Humano que é o beneficiário das formações ministradas nas organizações, neste caso, na Autoridade Tributaria, deste as acções de formação de curta duração ligadas a identificação de produtos minérios, o mapeamento dos recursos Minerais, naturais entre outros existentes no país para acompanhamento fiscal.

A avaliação da Formação a que se centra o nosso estudo, urge, na sequência dos conteúdos ministrados nas capacitações, bem como o curto período a que se sujeitam as capacitações nas áreas já referenciadas, onde os funcionários da instituição que constitui objecto de estudo, ou simplesmente o capital humano sejam muninciados de conheciementos mais elevados e aprofundados, neste caso, para que possam atingir níveis de conhecimento com créditos acadêmicos reconhecidos e melhor contribuir para a melhoria do desempenho da instituição. Sendo que o texto operativo deste relatório consta dos relatórios anuais de actividade da Direccao de Formacao da Autoridade Tributaria em (anexo 8.3). Alem disso consta do Ccapitulo V que retrata sobre a discussão dos resultados do estudo.

Em 1776, Adam Smith discorre sobre o tema quando escreve a sua obra intitulada "A Riqueza das Nações", sem utilizar o termo, ele se aproxima do que futuramente passaria a compor a teoria do capital humano. Em seu estudo Smith (1996) cita que,

"O esforço natural de cada indivíduo no sentido de melhorar sua própria condição, quando sofrido para exercer-se com liberdade e segurança, é um princípio tão poderoso, que ele é capaz, sozinho e sem qualquer ajuda, não somente de levar a sociedade à riqueza e à prosperidade, mas de superar centenas de obstáculos impertinentes com os quais a insensatez das leis humanas muitas vezes cria obstáculos em seus actos" (Smith, 1776, p.49).

Para Smith (1996) a iniciativa de melhorar a condição do indivíduo o faz prosperar, porém é uma iniciativa individual, isto porque Smith admite poucas funções ao estado. Suas ideias permanecem no processo de divisão do trabalho e livre mercado. Descreve uma fábrica de alfinetes para mostrar que a divisão do trabalho aumenta a quantidade produzida e facilita a produção economizando tempo e simplificando as funções desempenhadas por cada trabalhador.

1.2. O Tema e suas Delimitações

O tema do presente estudo consiste na Avaliação da Formação no desenvolvimento do Capital Humano na Administracao Publica, Caso da Autoridade Tributária de Moçambique, 2015 – 2018.

1.2.1. O Tema de Estudo

O estudo teve lugar na Autoridade Tributária de Moçambique, no período de 2015 a 2018, na Delegação Provincial da Cidade de Maputo.

1.2.2. As Delimitações de Estudo

A dissertação em apreço cobre os anos 2015-2018, e o trabalho de campo foi executado no período entre 29 de Abril do ano 2021 a Setembro do mesmo ano, meses que consistiram na recolha de dados, com base na aplicação de entrevista estruturada e conjugada pelo inquérito por questionario e centra-se na Autoridade Tributária de Moçambique, por ser uma instituição do aparelho do Estado que presta serviços do interesse público, tendo como actor principal os recursos humanos sobre quem recai a formação a ser avaliada na instituição em estudo.

É preciso ter em conta que trata se de funcionários públicos que se encontram, afectos em termos de extensão ocupacional, em todo o território nacional, prestando serviços de utilidade pública, facto pelo qual há necessidade de se benefiarem de formações ministradas de forma regular e constantes a serem avaliadas no nosso estudo, em particular os que se encontram afectos na Delegação Provincial da Autoridade Tributaria da Cidade de Maputo.

1.2.3. As limitações

Naturalmente, como em vários outros trabalhos de investigação desta natureza, surgiram problemas que influenciaram negativamente a pesquisa dos quais se podem citar abaixo:

- Falta de interesse por parte de alguns colaboradores da instituição em estudo, em dar contributos respeitantes a nossa proposta em análise;

- Falta de maior parte da bibliografia para consulta e suporte ao trabalho em análise;
- Pesquisa via *internet* limitada, visto que este tipo de informação é apresentado sob a forma de tópicos (ou dever-se-á pagar para que se tenha a informação na sua íntegra) muitas vezes em sites avulsos;
- Fornecimento de informação incompleta ou irreal acerca do assunto e da instituição.

1.2.4. Problema de Investigação e sua Respectiva Hipótese

O Capital Humano, mostra cada vez mais a necessidade de beneficiar de formação para se adequar aos desafios que acompanham o crescimento económico, técnico industrial, político, social entre outros domínios. É neste sentido, que se percebe que a avaliação da formação é hipoteticamente um dos vectores cruciais para o desenvolvimento do capital humano, de competências individuais, consequentemente proporciona o alcance das metas estabelecidas nas organizações, pois, por outra forma, a avaliação da formação permite nos perceber que tipo de formação é recomendavel aos funcionários pertencentes a Autoridade Tributaria, unidade de estudo.

1.2.5. Formulação do Problema e pergunta de investigação

O Capital Humano na Autoridade Tributária de Moçambique, tem sido uma das questões preocupantes que precisa de ser dado atenção pelos gestores e pelos Colaboradores, tendo em conta a formação a nível estratégico na Autoridade Tributária; a fraca participação dos funcionários na elaboração do plano de formação, para o alcance das metas estabelecidas na instituição e conforme o plano estrategico.

Portanto, para uma melhor compreensão dos principais factores do desenvolvimento do capital humano na Autoridade Tributaria, num ambiente em que esta instituição, está sujeita a desafios constantes que se encaram necessários de acordo com a conjuntura económica, política, social e vários outros desafios. É necessario que o processo do desenvolvimento do capital humano na Autoridade Tributaria, esteja estritamente ligado a formação dos recursos humanos locais e assegure o alcance dos padrões desejados ajustando a estratégia da instituição com

enfase no capital humano o único recurso beneficiário da formação a ser avaliada na Autoridade Tributaria.

Assim, apresentamos na secção 1.2.6. a nossa pergunta investigativa, resultante do problema de investigação.

1.2.6. Pergunta de Partida

Em que medida a avaliação da formação pode contribuir no desenvolvimento do capital humano na Administracao Publica, Caso da Autoridade Tributaria de Mocambique, 2015-2018?

1.2.6.1. Perguntas Investigativas de Apoio à Investigação

De acordo com o problema de investigação, a pergunta de investigação e as hipóteses já formuladas, urge formular as seguintes perguntas derivadas da questão central da nossa investigação, estas questões que servem de suporte para uma melhor compreensão do assunto em investigação:

1) Quais são as características sócio-demográficas do capital humano a beneficiar das acções da formação na AT no período 2015-2018?
2) Quais são as variáveis ou indicadores relativos ao nível académico dos funcionários da AT que beneficiam da formação a ser avaliada?
3) Qual é o nível de participação dos funcionários na elaboração do Plano de formação, e como a formação contribui na Autoridade Tributaria?
4) Qual e o impacto a formação do capital humano na Autoridade Tributaria?
5) Que medidas devem ser tomadas para resolver os problemas identificados a nível da formação na Autoridade Tributaria?
6) Qual é o contributo do capital humano, que beneficia das acções de formação para a AT**?**

1.2.7. Hipóteses do Estudo

(H_0) "*Não existem medidas que a avaliação da formação tem impacto no desenvolvimento do Capital Humano das Organizações, caso de Estudo na Autoridade Tributária de Moçambique".*

(H_1) *"Existem medidas que a avaliação da formação tem impacto no desenvolvimento do Capital Humano das Organizações, caso de Estudo na Autoridade Tributária de Moçambique".*

1.3. Objectivos do Estudo

1.3.1. Objectivo Geral

- Compreender a avaliação da formação no desenvolvimento do Capital Humano Organizacional.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar a variável da formação relativa aos nives académicos dos funcionários da Autoridade Tributaria de Mocambique e o seu envolvimento na elaboração do Plano Estratégico da instituição.
- Fazer um estudo aprofundado sobre a avaliação da formação no desenvolvimento do capital humano na Autoridade Tributaria de Moçambique e aperceção sobre a validade do conteúdo da formação.
- Verificar em que medida a transferência da aprendizagem influencia positivamente no desenvolvimento do capital humano.
- Verificar em que medida o investimento no capital humano formado contribui para a instituição e descrever o número de funcionários formados (2015 – 2018).

1.4. Justificação da escolha do tema

A escolha do tema em apreço é centrada no intervalo entre os anos 2015 – 2018 e deve-se ao facto de, durante período em causa, se ter notabilizado um registo de um elevado crescimento na Indústria extrativa em Mocambique, igualmete na área de serviços, nomeadamente as instituições financeiras, bem como nos serviços de de telefonia móvel-prestação de serviços ao público,nas áreas que constituem objecto de trabalho da Autoridade Tributaria de Moçambique. E finalmente o ano 2018 consistiu no facto de neste período ter sido indicado como Ano de Recursos Humanos a nível da Autoridade Tributária. É nestes termos, que impulciona a motivação para a escolha do tema e consequentemente, urge a necessidade de a Instituição potenciar cada vez mais aos seus colaboradores com conhecimentos científicos para darem resposta ao acompanhamento da carteira fiscal, especificamente nas áreas de auditoria, fiscalizações das actividades desenvolvidas pelos contribuintes entre outras actividades.

Por tanto, a Avaliação da Formação no Desenvolvimento do Capital Humano na Administração Pública, Caso da Autoridade Tributária de Moçambique, 2015 – 2018, foi na área da Administração Publica, o tema elegível para o trabalho em apreço, acrescido ao facto de se firmar actual, útil para a instituição e no propósito de dar uma contribuição ao aperfeiçoamento da nova tendência da administração pública, bem como, no desenvolvimento do capital humano e de suas competências na instituição, para além de suas implicações.

Em segundo Lugar, deve se ao facto de a matéria estudada fazer parte da área de trabalho em que o autor se encontra afecto há mais de dez anos e pretende partilhar alguns aspectos da experiência pessoal.

1.5. Características do ambiente do estudo

Com vista à modernização e fortalecimento dos órgãos de gestão da administração tributária, foi criada a Autoridade Tributária de Moçambique, pela Lei n.º 1/28006, de 22 de Março, resultante da aglutinação das duas instituições com responsabilidade de execução da política fiscal e aduaneira, nomeadamente a Direcção-Geral de Administração Tributária dos Impostos (DGI) e a Direcção-Geral das Alfândegas (DGA), tendo características mistas quer civil e paramilitar.

De acordo com o previsto no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, todo o funcionário da Autoridade Tributária de Moçambique, sendo órgão do Aparelho Estado pertencente a instituição e está sujeito a Direitos e deveres. Sendo um dos direitos fundamentais o desenvolvimento do capital humano, igualmente auxiliado pelo plano de formação da Autoridade Tributaria, designado como um dos instrumentos de gestão nos termos da alínea e), do artigo 39.do Decreto 9/2010, de 15 de Abril, que aprova o Estatuto Orgânico da Autoridade Tributaria,

Um dos objectivos preconizado nas atribuições da Autoridade Tributária de Moçambique é garantir a cobrança do imposto para financiar as actividades públicas em todo território Moçambicano, assim sendo, a sua localização em termos físicos é visível em todo o país, ao longo de todas fronteiras bem como em várias unidades orgânicas desde postos móveis à fixos espalhados por todo o país. Em termos de recursos Humanos, conta com funcionários de género feminino e masculino, que desenvolvem suas actividades, nas áreas administrativas e operacionais.

Deste modo, com vista a alcançar uma prestação de serviços de qualidade é fundamental que se invista na formação, capacitação e incentivo permanente aos seus funcionários através de instrumentos legais, para o desenvolvimento do seu potencial, apostando em estratégias e políticas que tornam fértil o ambiente para tal, quer a curto, médio ou longo prazo. Só assim se pode encontrar formas para responderem com eficácia e eficiência aos desafios que se lhes impõem.

1.6. Organização do trabalho

Este trabalho de pesquisa está organizado em oito capítulos:

- Capítulo 1- Introdução. Neste capítulo faz-se incursão dos antecedentes do Capital humano nas organizações ou na Administração Pública em particular na Autoridade Tributária.
- Capítulo 2 – Revisão da Literatura, enquadramento teórico e conceptual. Neste capítulo, aborda-se uma revisão bibliográfica e documental pertinente ao tema estudado, que contribuirá para uma análise mais profunda do grande problema que é a avaliação da formação no desenvolvimento do Capital Humano na Administração Pública, para além do marco referêncial, onde se aborda sobre estudos do género em vária literatura, incluindo um estudo descritivo e exploratório sobre a matéria, seguido da componente analítica para melhor compreensão do processo da avaliação da formação no desenvolvimento do Capital Humano na Administração Pública – Autoridade Tributária de Moçambique;
- Capítulo 3 - Metodologia. Neste capítulo providenciar-se-á uma análise através da metodologia que foi usada no trabalho, o processo de investigação e as hipóteses a considerar;
- Capítulo 4 - Evidencia se a apresentação dos resultados do estudo, com recurso ao sitema SPSS;
- Capítulo V - Aqui Fez se menção a discussão de resultados do estudo;
- Capítulo VI - Apresenta se as conclusões e recomendações do estudo; procedeu se ao levantamento e apresentação geral de todas as Referências Bibliográficas que contribuiram para sustentar o estudo que nos propomos realizar e finalmente; fez constar os anexos que servem de suporte para a melhor compreensão do conteúdo do trabalho.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2. Introdução

A literatura das ciências humanas levou a cabo ao desenvolvimento da teoria do capital humano destacaram-se vários autores que abordam matérias sobre o desenvolvimento do Capital Humano, dentre os quais alguns referenciados ao longo do presente capítulo, bem como o desenvolvimento conceptual temático.

O desenvolvimento da sociedade do conhecimento, vem reforçar o reconhecimento e importância do capital humano. Actualmente, nota-se a dificuldade de mensuração do investimento em capital humano, constituindo uma ameaça de retrocesso, para a literatura sobre da especialidade, representado assim, um hipotético desajuste dos indicadores do desempenho do capital humano.

Neste contexto, mostra-se necessário a inversão da crise sobre a valorização do desenvolvimento do capital humano com a injeção do modelo de boa governação, inserindo estratégias que potenciam o capital humano. Concorre ainda para resolução da crise actual do capital humano, que a Administração Pública contribua positivamente neste processo, evidenciando aspectos sobre formação e sua respectiva avaliação.

No presente capítulo, apresenta-se o processo do desenvolvimento do capital humano, desde os primórdios da discussão sobre a matéria até a actualidade. Para tal, introduz-se com apresentação de conceitos chaves do nosso modelo de análise (indicadores dependentes e independentes) e são nomeadamente: Conceito de Capital Humano; Desenvolvimento do Capital Humano; Desenvolvimento de Competências; Formação, Administração Pública voltada para o Desenvolvimento do Capital Humano; Autoridade Tributária; Avaliação, Desenvolvimento Circunstancial e Detalhado do Fenómeno de Estudo; Capital Humano na Administração Pública, na Autoridade Tributária, sua Importância, bem como o papel da Formação no seu Desenvolvimento; Teorias diversas sobre o assunto e a respectiva Avaliação.

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Capital Humano

No passado recente o Homem (homens e mulheres) cingia-se a cumprir ordens funcionais sem se quer colocar questões sobre estas, na actualidade, a ênfase está virada nos indivíduos ou pessoas, nos conhecimentos obtidos e nas vantagens institucionais ou organizacionais que são alcançadas. Os referidos beneficiários não podem ser postos de lado (ignorados), o capital humano é considerado um activo, similar aos activos físicos e financeiros (Sanchéz, et al. 2000, 318).

Para literatura da especialidade revista aponta que o capital humano é considerado o elemento primário do capital intelectual e a fonte de sustentabilidade mais competitiva e inovadora (Marques, A. R., 2016 p. 32). Assim, é considerado o componente principal do capital intelectual (Sundac e Krmpotic, 2009, p. 281). Dada a importância do capital humano a sua definição foi largamente estudada e desenvolvida, existindo, assim diversas definições para este conceito (Bañuls, et al., p. 48).

O capital humano representa inteligência, as competências e as experiências que fornece ao seio organizacional, aliado as características distintas e únicas, em que o conhecimento, a inovação e a criatividade potenciam que as organizações sobrevivam na actualidade (Marques, A. R., 2016 p. 32). Conforme a literatura estudada, o conceito de capital humano é definido nestes termos para além do conceito convencional dos recursos humanos.

A capacidade de competição das organizações ou empresas depende certamente dos recursos humanos que as constituem e são estes que as fazem sobreviver e ter sucesso, " é constantemente obrigatório identificar novas oportunidades, pensar e proceder de forma inovadora, explorar e descobrir novos caminhos para o crescimento, desenvolver as capacidades necessárias e cultivar rapidamente. Como criadores e usuários do conhecimento as pessoas de uma organização constituem seu recurso mais valioso" (idem).

Tal como nos referimos acima, que concepção do capital humano foi largamente estudada e desenvolvida, assim, apresentamos outra definição que considera o capital humano como sendo umas das componentes do capital intelectual e representa o conjunto de

competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas, filosofias de trabalho. Este capital (humano) é considerado por muitos autores como sendo o mais importante dentre os quatro citados por Adam Smith nomeadamente: máquinas, terreno, meios financeiros e o homem (Vasco, 2011, p.9).

Todavia as organizações, também podem agregar valor ao seu capital humano, proporcionando treinamento com o intuito de que possam trazer retorno com maior produtividade e menor desperdício e ainda, proporcionar o que se chama de qualidade de trabalho. Os métodos para criar capital humano podem ser classificados em duas formas distintas (Graça 2011, p. 9) cit Bontis (2001).

Ao reflectirmos sobre o termo capital, associamo-nos, rapidamente, as questões ligadas a valores, recursos, bens e serviços. O capital pressupõe activo, recurso produtivo, que enriquece e acrescenta valor ao seu detentor. Neste sentido, entende-se que o indivíduo é um bem adquirido pela organização, visto que agrega valores e contribui para o seu crescimento. Sabendo que o mesmo disponibiliza do seu tempo, esforço e dedicação, deverá, portanto, ser remunerado pelo trabalho que desempenha (Costa, 2012, p.103).

Assim, compreende-se que o capital humano organizacional faz referência a sua força de trabalho. Todas as pessoas que trabalham pela organização, que agregam a ela valor, que geram resultados financeiros e estabelecem, dentro dela, relações sociais estão inseridas neste capital. Pode-se dizer que é a soma das competências e características da personalidade que, em conjunto, contribuem para o desempenho e capacidade de realizar as actividades no trabalho de modo a gerar, como resultado, valor económico.

Em termos cronológicos, conforme literatura estudada, o conceito de capital humano surgiu dos estudos realizados por um grupo de economistas neoclássicos, segundo Jacob Mincer, Theodore Schultz, Gary Becker. São estes que se empenhavam em compreender quais eram os principais factores e mecanismos que determinavam o crescimento económico Viana e Lima, (2010). Com a evolução destes estudos percebeu-se a existência de certa incoerência, dado que os rendimentos de alguns países não eram uniformizados relativamente ao capital físico, ou seja, os lucros obtidos não se encontravam em conformidade com o potencial (capital) físico existente, o que significa que os países podiam apresentar altos níveis de desenvolvimento em infra-

estrutura e tecnologia, mas havia uma insuficiência da qualificação humana para lidar com esses recursos.

Dessa forma, com a publicação desses estudos, "constatou-se que, além da atribuição do capital físico à teoria do crescimento económico, havia outra variável implícita nos modelos estudados ainda não atribuída a essa teoria: o capital humano" (Viana e Lima, 2010 p.138).

Diante desta constatação, começou-se a analisar a influência deste capital sobre o crescimento económico e a partir de então, surgiram os primeiros reconhecimentos em relação ao capital humano "enquanto elemento chave para enriquecer os activos de uma empresa e os seus trabalhadores, com vista ao aumento da produtividade e à construção de uma vantagem competitiva sustentável" (Schultz, 1993 cit. Marimuthu et al, 2009). Foi com base nesses estudos que os pioneiros da Teoria do Capital Humano identificaram as relações causa-efeito entre o investimento em desenvolvimento de capital humano (educação) e o progresso económico.

Porém, assegura-se que até a segunda metade do século XX, as pessoas ainda eram vistas como recursos humanos das organizações, e faz uma alusão ao termo recurso, referindo-o como sendo "algo material, passivo, inerte e sem vida própria, que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos." (Chiavenato, 2008, p.86).

Em seguida, o autor questiona se as pessoas são, de facto, meros recursos organizacionais, e afirma que vai depender da maneira como a sua actividade é executada dentro das organizações:

> *Se a actividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular, ela apenas faz parte dos processos produtivos como qualquer máquina ou equipamento. Aqui estamos falando do conceito de mão- de- obra ou da aplicação da energia muscular ao trabalho (*Chiavenato, *2008, p. 86).*

Dessa forma, as organizações podem alcançar resultados bastante positivos, visto que através do investimento em educação as pessoas podem acumular conhecimentos, que irão produzir impactos positivos no seu desempenho e elevar a sua produtividade. Isto posto, o conhecimento, a produtividade e o crescimento económico estão inter-relacionados, isto é, aquilo

que o foi aprendido pelo trabalhador poderá ser posto em prática com mais eficácia, gerando benefícios económicos à organização.

O Capital Humano representa o factor humano na organização, isto é, a conjunção de inteligência, qualificações, habilidades e criatividade, que conferem à organização o seu carácter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização (Bontis, 1999, p. 443).

Nesta perspectiva, é possível perceber que o capital humano é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências, presentes nas pessoas que compõem a organização e que, associados, permite agregar valor a mesma e proporcionar um diferencial competitivo, através da criatividade, inovação, motivação e resolução de possíveis conflitos.

2.1.2. Importância do Capital Humano

As organizações, nas últimas décadas, vêm confrontando-se com grandes mudanças em função do avanço tecnológico. No entanto, essas mudanças não estão limitadas a suas estruturas físicas, seus produtos ou seus negócios, mas, sobretudo, aos seus padrões comportamentais ou culturais. Deste modo, para que as empresas se ajustem a este novo cenário, faz-se necessário pensar em seus colaboradores, não como simples "recursos humanos", mas sim, como o "capital humano" da organização.

No entanto, essas organizações vêm percebendo a importância de construir um Capital Humano de valor que gere excelência e competitividade, visto que o ser humano é o factor principal para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Esta nova visão refere que as pessoas são parte crucial da organização, e como tal, precisam ser desenvolvidas e gerenciadas.

O facto de que o capital humano, é constituído pelas pessoas que fazem parte da organização, institui os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, mais do que isso, representa o capital intelectual, invisível e composto de activos intangíveis. E é este capital intelectual, dotado de conhecimento, que está se transformando, nesta era da informação, no

recurso organizacional mais importante das empresas. Tratando-se de uma riqueza mais importante e crucial do que o capital financeiro (Chiavenato 2009).

No decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que aumentavam o capital financeiro – traduzido em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros- e o faziam crescer e expandir. O retrato do sucesso organizacional era representado pelo tamanho da organização e suas instalações físicas, pelo património contábil e, sobretudo, pela riqueza financeira.

As organizações procuravam acumular activos tangíveis, físicos e concretos como base no seu sucesso e na sua força e poder de mercado. A acumulação de recursos financeiros e materiais era um dos objetivos organizacionais mais importantes. Hoje, as organizações bem-sucedidas são extremamente ágeis e inovadoras e, por essa razão, dependem do seu porte e tamanho. Em outras palavras, ser uma grande organização não significa hoje ser uma organização bem-sucedida.

Portanto, existem organizações pequenas que alcançam enorme sucesso e proporcionam retornos superiores aos de organizações maiores. Qual a razão? Simples: inovação. É a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que transformam os demais produtos e serviços em coisas obsoletas e ultrapassadas (Chiavenato, 2009, p.37).

Neste sentido, pode-se dizer que o capital financeiro que predominou na Era Industrial está a ceder lugar para o capital intelectual, como alicerce básico das operações organizacionais. Assim, as empresas vêm investindo fortemente neste capital com o objectivo de aumentar a sua vantagem competitiva, através da criatividade e inovação, por meio de ideias provenientes das pessoas. Este investimento é convertido em produtividade, valorizando, dessa forma, o capital físico existente (infraestrutura, tecnologia, etc.), e permitindo a organização uma economia mais moderna e sustentável.

Dessa forma, as organizações devem procurar novos métodos de manterem ou desenvolverem vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes. Assim sendo, o capital humano assume um papel essencial, em razão do elevado nível de competências que pode apresentar. Portanto, um dos factores mais importantes para que a empresa obtenha sucesso é a

qualidade do capital humano existente, ou seja, o valor que ele pode agregar. Isso justifica a importância no seu investimento (Schultz**,** 1964, pp.37-77).

Este investimento vai proporcionar à organização vantagem no seu desenvolvimento e mais eficiência em seus processos, sendo estes, activos que a empresa deve cultivar. Porem, estas organizações procuram ampliar sua acção e sua reflexão para adquirir novas capacidades necessárias para a sua sobrevivência, já sabem ou começam a constatar que precisam do diferencial competitivo só encontrável nos seus colaboradores. Estas organizações apresentam uma maior capacidade e facilidade de adaptação às mudanças, com relação às concorrentes, o que resultará num efeito positivo e directo no seu crescimento económico.

Essas novas capacidades podem ser adquiridas e reforçadas através dos investimentos da organização no seu capital humano, aumentando, dessa forma, a sua experiência e a capacidade de resolução de problemas. Deste modo, compreende-se que as organizações devem investir não só na implementação de novas tecnologias, mas também nas pessoas, já que ambos os activos (físico e intelectual) são pré-requisitos, indispensáveis, para o alcance dos resultados organizacionais.

2.1.3. Administração Pública

No mundo cada vez mais global considera se incerta, a gestão pública que no passado foi marcada por diversas e profundas transformações nas áreas política, social, e económica, a modernização tornou-se um assunto relevante e de grande preocupação nas administrações no mundo inteiro. Tudo isto deve se ao facto de os governos locais apostarem numa administração pública moderna, redefinindo melhor as suas políticas de financiamento como despesas e excesso de dívida pública (Carapeto at al, 2005).

Nesta perspectiva o Estado procura uma gestão semelhante a gestão privada, optando pela liberalização e privatização de algumas instituições público, preocupando-se com a eficiência e eficácia. Nos princípios dos anos 70 e 80 assistiu-se a mudanças bastante significativas dá para a *Public Management* resultado da procura na adopção de modelos de gestão tradicionais com origem no sector empresarial (Bilhim, 2000 p. 45). Estende-se em toda

Europa como um conjunto de práticas, raramente testadas, fundadas nas crenças de que trata se de uma melhor gestão.

De acordo com este autor, este processo compreende os seguintes pressupostos:

- O caminho para o progresso social depende da obtenção de aumento contínuo de produtividade;
- Aumentos de produtividade que resultam da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas, tais como sistemas de informação e comunicação;
- Aplicação e exploração destas tecnologias implicam a existência de uma força de trabalho aprendido e disciplinado, de acordo com as normas de produtividade.
- A gestão é uma função organizacional separada e distinta das demais;
- O sucesso dependerá cada vez mais, das qualidades e do profissionalismo dos gestores.
- Para que os gestores possam desempenhar esse papel crucial deverão possuir um espaço de manobras considerável (Billim, 2000 p.46).

O autor considera estas componentes fundamentais na existência de qualquer organização. Pois, a modernização é ainda um processo em fase de crescimento, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento. Muitos são os esforços a realizar nova reestruturar e modernizar a administração pública no seu todo, garantindo assim uma gestão de qualidade.

Porém, a "modernização dos processos de governação nos países em desenvolvimento vem se constituindo, em actividade prioritária para os países do continente africano – no âmbito da CPLP (comunidade dos Paises da Lingua Portuguesa), ou fora dela, na esteira das mudanças políticas e económicas ocorridas globalmente, das quais Moçambique tem sido parte há 14 anos" (Peixoto, 2005 p.2).

Este fato deve-se a necessidade de cada vez mais, os governos se preocuparem em prestar serviços com qualidade eficiência, mas, todavia, é muito frequente ouvir discursos em defesa da modernização da administração pública expressões como orientada para o cidadão, gestão por objetivo ou avaliação de desempenho (Carapeto at al,2005).

É a administração que se deve assumir como esteio de identidade institucional da sociedade e da Pátria, acima de ideologias e circunstâncias políticas de momento, bem como representar um poderoso instrumento de continuidade de um país com rumo, voltado para a modernidade e o progresso (Neto, 2009 p. 45).

2.1.3.1. Administração Pública e Desenvolvimento do Capital Humano

O mundo está a viver a chamada Era da informação, em que a globalização, eliminando as fronteiras económicas do Globo e alicerçadas pela informatização, permite que a informação navegue em tempo real praticamente todos os cantos do planeta. Neste novo cenário, o conhecimento, originado das informações absorvidas, mostra-se como a "matéria-prima" mais promissora de todos os tempos.

Com a globalização e as novas tecnologias, a competitividade se tornou obstinada e a luta para crescer, permanecer no mercado e ser uma organização bem-sucedida são constantes. Diante disso, o conhecimento das pessoas passou a ser o grande patrimônio e a maior vantagem competitiva das instituições que buscam o sucesso. Com esta nova visão, hoje as instituições podem optar em tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Quando visualizadas como parceiros, essas pessoas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidade e, sobretudo, o mais importante aporte para sua organização. Esses indivíduos são definidos como capital humano das organizações (Chiavenato, 1999, p. 392).

Com a tendência actual, as organizações devem enfrentar vários desafios, relacionados à administração de recursos humanos e mudanças organizacionais. A recomposição das actividades de recursos humanos com orientação para o capital humano vem sendo percebida como estratégia para o desenvolvimento organizacional, a mudança e a inovação. A gestão eleva a *performance* da organização quando alinha as pessoas à cultura, missão, visão, objectivos, metas e processos organizacionais.

As diversas concepções da administração de recursos humanos desencadeiam novos valores, preocupações e processos, a partir dos quais as organizações se adaptam à condição de mutabilidade do ambiente e constroem as perspectivas actuais, transcendendo a administração

pessoal e consolidando a gestão de pessoas como ferramenta estratégica à mudança organizacional.

É relevante apontar a escolha da nomenclatura que será utilizada para se referir ao Estado como instituição, mas especialmente quanto a sua estrutura e organização, na persecução dos seus objetivos. Embora fuja às denominações técnicas comumente relacionadas às ciências jurídicas, a expressão "Gestão Pública" vem sendo paulatinamente utilizada para se referir ao que muitos, até então, denominavam Administração Pública.

Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades colectivas. A Administração não pratica actos de governo; pratica, tão-somente, actos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados actos administrativos, que, por sua variedade e importância, merecem estudo especial.

É possível conceituar a administração pública de forma sintética, como o conjunto das "actividades preponderantemente executórias, definidas por lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objectivos voltados à satisfação de interesses especificamente definidos como públicos" (Carvalho 2006, p.111).

Por outro lado, essa administração é neutra por natureza e transforma em factos a política prescrita no Direito Constitucional; e a política, por sua vez, consiste em escolha, eleição, deliberação de fins de Estado, com carácter activo e que contrasta com a passividade técnica da Administração. O que não impedirá que se utilize, contudo, o termo "administração pública", ressalvando-se apenas que estará sendo empregada em sua noção ampla que abrange as noções relativas ao Estado, ao governo e não em seu sentido técnico estudado sob a óptica do Direito Administrativo.

2.1.4. Autoridade Tributária

A Autoridade Tributária de Moçambique é uma Instituição de nível Nacional. Ela cobre todo o território Nacional, o que faz com que no seu quadro, seja composta por funcionários que representam uma diversidade de culturas de Moçambique, ou seja, todas as culturas ou etnias de Moçambique. Sabe-se que é imprescindível a criação de condições que visem equilibrar ou reduzir o impacto que essa diversidade pode criar no seio do colectivo. Então, torna-se assim, necessário "compreender a identidade de cada membro e o contributo positivo na singularidade e na colectividade" (Dambile, 2014:36)

Dentre vários factores que concorram para a motivação dos funcionários de uma organização, prende se o factor remuneração, que por si só, não é factor bastante para a elevação dos níveis motivacionais do funcionário. A Autoridade Tributária de Moçambique, conta com aspectos culturais e os objectivos individuais. É igualmente importante, fazer uso dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes de cada funcionário.

Por outro lado, a identidade de cada funcionário joga um papel bastante importante na definição do tipo de colectivo que se tem e que se pretende na Instituição e também nas formas de motivação que podem ser adoptadas, visto que a motivação contribui para o alcance dos objectivos preconizados na institição. No entanto, o clima organizacional da Autoridade Tributária de Moçambique, conduz a uma conjugação de factores com vista ao incremento dos níveis de motivação e consequentemente o incremento da arrecadação de receitas para financiamento de atividades publicas.

2.1.4.1.Autoridade Tributária e Capital Humano

A Autoridade Tributária de Moçambique regista ainda um grande número de funcionários com qualificação media, o que denota necessidade de adopção de políticas de formação que permitam investimento no desenvolvimento do capital humano institucional e que proporcionem simultaneamente o desenvolvimento institucional por via da fomação, aliado aos planos e objectivo da Instituição. Embora seja notável o esforço do governo e institucional na formação de quadros.

A formação do capital humano é elemento indispensável para o desenvolvimento e o cumprimento das obrigações perante colaboradores e aos seus clientes ou utentes. Pois é fundamental para qualquer organização com fins lucrativos ou não.

Podemos afirmar que estes dois elementos são de extrema importância no processo de mudanças organizacional porque exercem influência directamente no desempenho e na constituição de uma organização em se adaptar à nova realidade. De salientar que os recursos energéticos também contribuem significativamente na operacionalidade dos sistemas de informação.

A falta da formação do capital humano constitui sem dúvida um constrangimento na realização e consolidação da reforma institucional, no desenvolvimento da economia, sendo este factor que contribuiria decisivamente para a performance económica (Mapess,1999: 43).

Para este autor, a formação é o processo de ensinar aos novos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho excelente dos seus cargos/funções, comos objetivo de aumentar a produtividade, influenciando os seus comportamentos, ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes (Chiavenato, 1999).

Já atrás referido a formação pode ser definida como um "conjunto de experiência e aprendizagem" planificado por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimento, atitude e comportamento dos empregados no trabalho, "todavia a formação pode ser um processo formal ou informal resulta de algumas experiências passadas pelos mais velhos ao longo do tempo (Cunha etal 2012 p.381)".

2.1.5. Formação

Formação é uma expressão usada para nomear processos que, desde tempos remotos, envolvem e aproximam o trabalhador e o trabalho pelos princípios da aprendizagem humana, constituindo um esforço planificado e estruturado de modificação e desenvolvimento de conhecimento, capacidades ou atitudes, através de experiências, que visam a melhoria do desempenho em áreas concretas da acção humana.

A formação visa e potenciar a mudança, não sendo, contudo, uma garantia. Não se trata, assim, apenas de estímulo à aprendizagem, como processo, mas de estímulo ao alcance de

resultados da aprendizagem aplicados à capacitação e modificação adaptativa e evolutiva do comportamento humano. Ora, associam-se a intervenções passíveis de provocar mudança, de primeira ordem, no comportamento humano no trabalho tornando-se, muitas vezes, num factor com potenciais efeitos, de segunda ordem, no comportamento e resultados organizacionais e até no sistema social mais abrangente. Para o estudo da formação revela-se fundamental um esforço preliminar de delimitação do sentido e da identidade do conceito em face de outras noções e expressões com as quais surge semântica e funcionalmente interligado (Robinson, 1988, p.98).

Referimo-nos, em particular, aos conceitos de formação, educação e aprendizagem que destas noções como processos distintos têm já história e larga tradição. Entretanto, entende se a formação que visa o desenvolvimento de metodologias que tornem o processo de aprendizagem nas organizações e no trabalho eficiente, caracterizando-se pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho ocupacional. A noção de formação circunscreve-se ao domínio profissional, referindo-se a um esforço planeado de facilitação da aprendizagem em comportamentos relacionados, estritamente, com a esfera do trabalho, definindo se, como instrução pragmática numa profissão ou ofício (Garavan, 1997, p.27).

Na concepção, a formação é um conjunto de actividades que vai permitir a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, necessárias para o exercício das funções, resultando numa transformação a nível profissional. Consequentemente, é a partir dessa transformação que as organizações podem alcançar os objectivos almejados, uma vez que a formação, quando bem estruturada, proporciona a aprendizagem e favorece o desenvolvimento da organização através dos conhecimentos que foram adquiridos e aplicados na prática. Portanto, "o objecto da formação torna-se assim a aquisição de competências" (Armstrong, 2009, p.54).

Neste seguimento, pode-se dizer que formar-se é adquirir, desenvolver saber e saber-fazer, habilidades, capacidades, é desenvolver competências que combinam uma gama de comportamentos e de saberes em face de problemas a resolver em situações específicas. Formar-se é operar uma transformação, pretendida, esperada ou imposta (Caspar, 2007, p.92).

No caso em concreto da Autoridade Tributaria de Moçambique, a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial (de base e de especialização em

forma de indução aos novos ingressos na instituição) e a formação contínua (de aperfeiçoamento, reconversão, e no âmbito das reciclagens).

Quanto à especialização dos seus quadros, a Autoridade Tributária Moçambique deve criar condições para que ela ocorra onde haja melhores condições para o efeito, dentro ou fora do país, devendo para continua a garantir a formação permanente.

2.1.5.1.Papel de Formação do Capital Humano na Autoridade Tributária de Moçambique

No novo contexto da Administração Pública a Formação vem ganhando um papel crucial no desenvolvimento do Capital Humano nas Organizações, devido ao crescente reconhecimento da sua importância para enfrentar os desafios e as mudanças do mundo actual.

É notável o facto de as organizações contarem com colaboradores formados e constantemente actualizados, assim como preparados para lidar com as ferramentas que se dispõem para a operacionalização das suas actividades laborais bem como no alcance das metas que se lhes impõem nas organizações onde estiverem inseridos. Desta forma, nota se ainda uma inter-relação entre os factores administrativos e operacionais influenciados pelos efeitos da Formação e "os seus efeitos serão paralelamente sentidos em toda a organização" (Ghafoor K., Ahmed K. e Aslam K., 2011, p. 67)

Neste sentido, colocar as políticas de formação e desenvolvimento do Capital Humano em segundo plano, poderá ser um grande um erro para as organizações.

Autoridade Tributaria de Moçambique, não foge a regra, corroborando com o pensamento de Noé (2010), que vê as práticas de formação e desenvolvimento do capital humano como uma alavanca para que as organizações tenham uma melhor performance relativamente às que não o fazem.

Quando se afirma passar para o segundo plano trata se necessariamente de situações em que sempre que seja necessário fazer um corte no orçamento, imputa se na componente formação, esta deve ser encarada como uma prática indispensável para as organizações tornarem os seus colaboradores e a própria organização competitivas.

Assim sendo, pode se observar que na Autoridade Tributaria de Moçambique, a componente de formação encontra se institucionalizada, estando visivelmente elencada respectivamente, nos seus planos estratégicos e operacionais, bem como na dotação orçamental.

Para programar as acções de Formação, a Autoridade Tributaria, conta com um Plano de Formação que é um dos instrumentos de Gestão, preconizado na alínea. e) do Art.º. 39 do Decreto 9/2010, de 15 de Abril, que aprova o Estatuto Orgânico da Autoridade Tributária de Moçambique.

Este instrumento tem como intuito apresentar o rol das acções que visam o desenvolvimento de recursos humanos da AT, e não só, por conseguinte, apresentar o trabalho a ser desenvolvido em cada ano formativo; contendo a previsão dos recursos financeiros e os indicadores de avaliação do Plano de Formação.

As planificações das acções de formação partem da análise das necessidades de formação junto dos diferentes unidades orgânicas parte integrante da instituição através da resposta destas unidades ao material do diagnóstico concebido e disponibilizado pela Direcção de Formação, com base no classificador das acções de formação propostas para o ano em causa, bem como o Relatório da Digressão efectuada pelas equipas da Direcção de Formação e ainda na auscultação dos gestores da instituição durante as Reuniões Nacionais de Planificação, Orientadas pela Presidente da Autoridade Tributaria de Moçambique que decorrem actualmente.

Tendo em conta que a Autoridade Tributária, conta com um efectivo Populacional de quatro mil funcionários distribuídos geograficamente em todo o território nacional, impõe se aqui o direito de ministrar acções de formação a todos os funcionários ou colaboradores. Decreto 33/2001 que estabelece as Normas do Funcionamento da Administração Pública, aprovado pelo Conselho de Ministros.

O Plano de Formação surge na sequência da necessidade de materialização dos objectivos dos propostos no Plano Estratégico da Autoridade Tributária de Moçambique (AT), neste caso referente ao período em estudo 2015 - 2018, alinhada com a Visão, Missão e Valores actuais da AT, que define três prioridades, nomeadamente, i) o aumento da cobrança de receitas do Estado, ii) a expansão do sistema fiscal e iii) a promoção de integridade.

Para tal distinguem-se vários tipos de formação (Camara; Guerra; Rodrigues; 1999, p. 328-330). Nomeadamente:

Formação para integração e orientação visando integrar novos Ingressos designada formação de indução, esta centra se na história da organização, os valores, a composição, as políticas de gestão e acima de tudo o seu encaminhamento para as tarefas que irão prosseguir;

Formação técnica funcional: esta centra se no aperfeiçoamento dos conhecimentos ou na transmissão de novas técnicas de trabalho, aos seus funcionários, de forma a reflectir no seu trabalho do dia-a-dia.

Formação para o desenvolvimento grupal que consiste na ajuda os funcionários a trabalharem como uma equipa, sob a forma de relacionamento interpessoal, de organização de trabalho e resolução de problemas em equipa esta enquadra se na área de relações públicas, denominada estudo da legislação prevista no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e comungada por vários autores que vêem a discussão colectiva de determinado assunto, a serem implementados para uma formação mais estimulante e mais prática no contexto de trabalho (Torres, Palhares; 2008, p. 108-109).

Tendo em conta o contexto actual do desenvolvimento de tecnologias e das distâncias que se impõem pela disposição geográfica dos funcionários e formadores ou facilitadores, a Autoridade tributária dispõe de várias formas de transmissão de conhecimento, sendo destaque para a formação Clássica, aquelas que ocorrem normalmente em salas de Aulas. Ou a distância com recurso as Tecnologias de informação sendo as Formações On-Line e-learning baseada em conteúdos colocados na internet. Dispõe igualmente de formações on-the-job aquelas que ocorrem no local de trabalho.

De acordo com Tavares (2010) toda a formação e vantajosa, pois ocorre nelas a transferência do conhecimento aprendido colocando o funcionário no centro de todo o processo de aprendizagem adequando o actual nas suas funções, bem como no desenvolvimento das competências individuais.

A institucionalização da área de formação na Autoridade Tributária visualiza se através de uma Criação de Uma Direcção de formação, que consta do Estatuto Orgânico da Autoridade

Tributaria de Moçambique, responsável na elaboração do Plano de formação para os funcionários da Instituição, monitorias das acções de formação implementadas pelos Institutos de Formação representado em todo o país, sendo um na Região Sul, Um na Região Centro e Outro na Região Norte do País. De referir que todos funcionam alinhados por forma a garantir categoricamente que os funcionários afectos a sua área de jurisdição sejam necessariamente benificiários de todas acções de formação constantes do plano de formação da Autoridade tributaria de Moçambique.

As acções de formação ministradas têm contribuído significativamente na qualidade dos serviços prestados pela instituição, bem como na melhoria e aumento das habilidades dos funcionários, no desempenho das suas funções e no alcance das Metas estabelecidas. O acompanhamento do processo de Modernização das funcionalidades, dos procedimentos de trabalho e a introdução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), que passam necessariamente pela formação contínua dos funcionários o que facilita para o desempenho das funções dando um grande Impacto na Formação e no Desenvolvimento do Capital Humano.

O plano de formação prevê anualmente a realização de acções

de formação em quatro áreas nomeadamente:

- **N**a Área Técnica Aduaneira (ATA),
- **N**a Área Técnica Fiscal (ATF),
- **N**a Área de Administração e Gestão (AAG) e
- Na Área de Tecnologias de Comunicação e Informação.

2.1.5.2.Impacto da Formação

A avaliação do impacto da formação é área específica, para qual são necessários mais estudos, dado que se verifica uma ausência de teorias ou modelos devidamente concebidos e testados que possam ser aplicados.

De acordo com o glossário da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, a avaliação do impacto da formação define-se da seguinte forma: método de avaliação da

formação, que consiste na apreciação dos efeitos da formação sobre o desempenho do indivíduo a nível pessoal, organizacional e social, efectuada em contexto real, e decorrido o tempo considerado suficiente para a ocorrência da transferência dos resultados da formação para esse contexto. (Caetano, 2007, p.110). Desempenho e transferência dos resultados da formação são, no nosso entender, as palavras-chave desta definição.

O impacto da formação deve ser analisado aos níveis organizacionais, da gestão de pessoas e do trabalho. Estes três níveis permitem determinar o impacto da formação na mudança dos comportamentos dos colaboradores, mas também no alcance dos objectivos da organização (Cunha et al., 2010 p. 30):

Nível organizacional: a formação pode ser vista como um meio para amplificar a eficácia organizacional. Dela se esperam a melhoria da eficiência/eficácia, a maior aproximação entre os objectivos da organizacão e colaboradores, a melhoria do ambiente de trabalho e a facilitação da mudança.

Nível da gestão de pessoas: esperam-se resultados como menores rotatividade e absentismo, o desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades dos colaboradores, e a maior adesão dos colaboradores aos objectivos da organização.

Nível do trabalho: espera-se o aumento da produtividade, os ganhos de qualidade, a diminuição do número de acidentes de trabalho e o melhor aproveitamento das máquinas, e equipamentos, naturalmente para as organizações que as usam.

Entretanto, entende-se que a avaliação do impacto da formação dos níveis descritos, dado que são os comportamentos e competências transferidas para o contexto de trabalho que possibilitam, por sua vez, melhorias na organização, usando as técnicas no "modelo" *PERTA*.

2.1.6. Avaliação

A etapa final do processo de formação é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto a formação realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores da organização;

2. Demonstrar se os resultados da formação apresentam relação com a consecução das metas da organização.

Além dessas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de formação empregadas são mais efectivas que outras que poderiam ser consideradas. A formação poderá ser também comparada com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de selecção ou reestudo das operações de produção.

Portanto, existem duas formas básicas para avaliar um programa de formação: (1) A primeira é a avaliação, particularmente a decisão de usar ou não como experimentação controlada; (2) E a segunda é o efeito a ser medido.

Quando se recorre à experimentação é usado um grupo que não formação (grupo de controlo) e ou que recebeu formação (grupo experimental). Assim, é possível determinar se houve ou não melhoria no desempenho do grupo que foi formado. O efeito a ser medido, é avaliando se a formação se foi vantagiosa, além de se aplicar testes entre os formandos, avaliar o desempenho e realizar feedbacks para avaliar se atingiu o objectivo esperado.

A avaliação pode ser feita ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos, ao nível das tarefas e operações:

(1) Avaliação ao nível organizacional – nesta perspectiva, a formação é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional e deve proporcionar resultados como:

a) Aumento da eficácia organizacional;

b) Melhoria da imagem da empresa;

c) Melhoria do clima organizacional;

d) melhor relacionamento empresa e empregados;

e) Facilidade nas mudanças e na inovação (Chiavenato, 1999, p.295; Boog 2006, p.24).

(2) Avaliação ao nível dos recursos humanos - Ao nível dos recursos humanos, a formação deve proporcionar resultados como:

a) Redução da rotação de pessoal;

b) Redução do absentismo;

c) Aumento da eficiência individual dos empregados;

d) Aumento das habilidades das pessoas;

e) Elevação do conhecimento das pessoas; (Chiavenato, 1999, p.295; Boog 2006, p.24).

f) Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas.

(3) Avaliação ao nível das tarefas e operações – Ao nível das tarefas e operações, a formação pode proporcionar resultados como:

a) Aumento de produtividade;

b) Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;

c) Redução no fluxo da produção;

d) Redução no tempo de formação;

e) Redução do índice de acidentes;

f) Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos (Chiavenato, 1999, p.295; Boog 2006, p.24).

Porém, de ponto de vista mais amplo, a formação parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais extremamente mutáveis e a novos requisitos para a sobrevivência e crescimento organizacional. Estes critérios da eficácia da formação e desenvolvimento tornam-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização.

Em alguns países a semelhança do Brasil, algumas organizações ainda resistem à ideia de formar na fábrica os seus empregados e parecem temer investir para formar pessoal, com receio

de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar trabalhadores com alguma experiência e formação. São muito poucos os empresários que encaram a formação como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. A maioria prefere considerar a formação como uma função social, e não económica, e como uma despesa.

2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo.

O desenvolvimento circunstancial de estudo no presente projecto, traduz se na necessidade de criação de políticas de retenção, desenvolvimento de quadros da organização, que comtemplem pacotes de motivação (saúde, habitação, remuneração), políticas de sucessão e formação a médio e longo prazo, inseridos nos Planos estratégicos, política de formação da instituição e legislação viável em tempo útil, para os graus de Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, para funcionários que reúnam requisitos nos termos da legislação em vigor no país, potenciando bolsas de estudo nas diversas áreas úteis da Autoridade Tributaria a serem financiadas pela Autoridade Tributaria, respeitando os limites estabelecidos por lei.

Este fenómeno poderá fazer com que os funcionários da instituição estejam à altura de confrontarem se com trabalhos que exijam maior aprimoramento em termos de conhecimento, quer na área de auditoria especializada, ou na área de fiscalização.

O registo de alguns números de quadros da Autoridade Tributaria saindo para outras organizações. Neste período verifica se maior número de pedidos de continuação de estudos por parte dos funcionários de modo a frequentar cursos diferentes dos objectivos da instituição, ao que obrigou a instituição a desenhar e acoplar ao seu plano de formação os chamados cursos elegíveis para continuação dos estudos, mesmo que cada funcionário fosse a expensas pessoais custear as despesas inerentes a sua formação, bem como a desenvolver parceria com instituições de ensino a diferentes níveis, como de potenciar os quadros com conhecimentos sólidos sobre matéria de especialidade.

2.3.Marco Teórico

Nessa secção apresentamos três teorias relativas ao nosso estudo. Nomeadamente, a Teoria de Capital Humano, a Teoria de Motivação e Liderança e a Teoria de Hierarquia de Necessidade.

2.3.1. Teoria do Capital Humano

A teoria do Capital Humano explica os factores que contribuem, de forma directa ou indireta, para o processo de crescimento económico de uma organização. Esta teoria trás uma abordagem economia como ciência, de contribuições diversas de economistas clássicos que apontam para a relevância do capital humano no desenvolvimento económico e social das nações, dando referências sobre a sua importância como as habilidades úteis adquiridas por todos os habitantes ou membros da sociedade.

A aquisição dessas habilidades para a manutenção de quem as adquiriu durante o período de sua formação, estudo ou aprendizagem, sempre custa uma despesa real, que constitui um capital fixo e como que encarnado na sua pessoa. A teoria do capital humano atribui ao homem uma função de produção baseada na qualificação, inovação e iniciativa que se destacam na teoria de crescimento económico.

A teoria do "capital humano" tem sido desenvolvida por diversa literatura no decorrer do tempo. O termo capital humano foi concebido por Schultz (1961). Segundo este autor, economista que provou que, nos Estados Unidos, a rentabilidade do investimento em capital humano através da educação e da formação era superior à resultante do investimento em capital físico (Baron, A. Michael, 2007, p.18).

Apesar de alguns autores sobre o assunto, não terem dado destaque para o Homem como elemento fundamental para o crescimento económico das organizações, a teoria do capital humano foi incorporada na moderna teoria económica por Jacob Mincer, e popularizada por Theodore Schultze Gary Becker, a ideia fundamental da teoria é que o trabalho corresponde a mais do que apenas um factor de produção, devendo ser considerado um tipo de capital com características próprias: o capital humano (Drucker, 1986).

Entretanto, o capital humano mais valioso é aquele investido em seres humanos e que o objectivo maior da ciência económica é contribuir para solução de problemas sociais, resultado

de todas as riquezas do período e condições do fluxo de serviço, incluindo as qualidades adquiridas pelos indivíduos. É nestes termos que, de entre várias teorias existentes sobre matéria abordada no presente trabalho que nos propomos aplicar a teoria do Capital Humano.

Este capital é tão mais produtivo quanto maior for sua qualidade, e esta é dada pela intensidade de treinamento técnico-científico e gestão que cada trabalhador adquire ao longo de sua vida. Assim, a melhoria da qualidade do capital humano não apenas melhora o desempenho individual de um trabalhador e, por conseguinte, sua remuneração, como é um factor decisivo para a geração de riqueza e de crescimento económico (Silva at al, 2006, p.121).

Assim sendo, as políticas que visam elevar a qualidade do capital humano como, por exemplo, a melhoria nos sistemas de educação como preferidas e mais eficazes para reduzir níveis de pobreza e de desigualdades sociais, assim como para promover o desenvolvimento económico.

No contexto capitalismo, o capital humano é guiado pela inovação tecnológica, desta forma os capitalistas perseguem o lucro e a inovação de produto ou processo deve aumentar o retorno dos factores utilizados na produção (trabalho, recursos naturais e capital). Para que as nações se aproveitem mais dessa lógica, não apenas os empreendedores devem ser inovadores, é necessário que todo um aparelho institucional dê sustentação a esse ambiente inovador.

Neste ponto entra em questão o factor recursos humanos e sua especificidade com uma grande capacidade de desenvolvimento colocando em prática as suas habilidades, conhecimento, talentos, sua capacidade de inovar e novas formas de trabalhos, na criação de novos produtos e serviços (Lisboa,2011, p.256).

A teoria do capital humano valoriza o Homem, como um instrumento importante e indutor do processo de crescimento das economias de forma indireta, contribui para o crescimento ao possibilitar a inovação tecnologia e também na aquisição e adaptação de tecnologias desenvolvidas em anteriores períodos. Como o progresso tecnológico, a produção e difusão de tecnologias são de fundamental importância para geração e manutenção de um processo de crescimento económico sustentável a longo prazo, a chave para alcança-lo por meio do investimento em educação (Nakabashi at al, 2005, p.10).

Várias são as formas de valorização do capital humano em termos da sua utilização, bem como do que ela representa no processo institucional, nomeadamente:

a) "A utilização do ser humano quanto à força de trabalho". Entretanto, dentro da organização, o ser humano é visto como parte integrante do processo de produção juntamente com outros factores tais como: o capital, terra, máquina e a combinação de horas de trabalho. Também é responsável na criação de todas as políticas económicas inerentes à atividade como: produção, consumo e a sua transação para outos locais;

b) "Baseia-se na suposição que o investimento em capital físico pode mostrar a mesma eficácia com o capital humano na educação e formação" OCDE, (2009 p.2) citando Little, (2003). Nesta classificação considera-se o homem como o elemento principal, ou seja, o "ser humano como criador", no ambiente organizacional possui à capacidade de moldar, através da habilidade, conhecimento e experiência. (Little, 2003). Porem, esta classificação apresenta duas formas distintas de divisão do capital humano: primeiro capital humano específico e capital humano em geral.

- Em relação ao capital humano específico, está relacionada com determinadas tarefas específicas que os trabalhadores exercem dentro da organização, que são úteis apenas para a mesma, não é possível ser aplicado numa outra organização (Costa, 2013).
- E quanto ao capital humano geral, relaciona-se com conhecimento genérico, habilidade é resultado de acumulação de experiência, de certa maneira é relativamente fácil a transferência a qualquer organização, varia de individuo e a organização na qual faz parte. Tanto o capital humano específico e o capital humano geral na organização em parte funcionam como vantagens, a combinação de ambos.

Na nossa perspetiva e vista aposição da literatura acima citada, todas abordagens apresentadas são validas, mas tomamos em consideração que a mais completa é a de Costa, (2013, p.15), por mencionar elementos que abrange o capital humano no seu todo.

2.3.1.1. Percursores da Teoria do Capital Humano

A teoria do capital humano tem sido, desde os tempos remotos um tema de debate por parte de vária literatura sobre o tema, tendo como percursores Mincer (1958) ao longo do século. XX, este indicava a correlação entre o investimento na formação das pessoas e distribuição da renda pessoal. Em segundo lugar junta-se Schultz (1963), este por sua vez coloca o conhecimento como forma de capital humano e a decisão de investir na formação do colaborador de uma organização, sustenta ainda que o investimento na capacitação passa a ser de liberação individual da parte dos interessados em melhorar o seu desempenho individual e ou gera. Em terceiro lugar Marshall (1980), este afirma que as qualidades e habilidade são capital humano e atribui a responsabilidade ao estado e aos pais de incentivar na educação.

Ainda assim alguns teóricos são críticos o necessário na sua abordagem sobre a teoria do capital humano, pois estes, analisam o custo benefício de investir na qualificação por tanto tem o foco na função que cada colaborador de uma organização desempenha. São unanimes em incumbir ao estado a tarefa de melhorar a formação para o desenvolvimento da nação e potenciar muito o conhecimento individual.

Como um dos percursores, notabilizou-se ainda Charles Devanant por volta do sec. XVII por reconhecer a importância do desenvolvimento do capital humano para o pais, para alem da visão de que "os corpos dos homens são sem dúvida o mais valioso tesouro de um país" (Marshall, 1890, P:504), sendo assim o reconhecimento da mão-de-obra é inegável inquestionável.

Neste contexto percebe-se que o investimento na formação no capital humano contribui para o crescimento económico, melhoria do rendimento individual e tem efeito positivo sobre a saúde das famílias, posição que colocou visível Becker, por sistematizar o assunto. É, no entanto, importante que o governo tenha planos que estendem a educação para todos e que esta educação seja de qualidade. Becker, (2007, p.35).

2.3.1.2. Pressupostos da Teoria de Capital Humano

Trata-se de uma teoria com impacto qualitativo no trabalho que nos propomos apresentar, tendo em conta a problemática e o paradigma do capital humano. A teoria substituta é aplicável na administração pública e por concorrer para o sucesso das organizações e para o melhoramento do desempenho na administração pública.

Os pressupostos, as estratégias, os planos operacionais direcionados para o desenvolvimento de capital humano devem ser acompanhados por sectores de monitoria avaliação. Contudo, têm como premissa que o investimento na melhoria do alcance das metas numa organização, é por meio da capacitação dos seus recursos humanos em diferentes níveis hierárquicos propiciando em simultâneo o desenvolvimento do capital humano a nível individual e institucional.

Esta visão, alia-se aquela que considera um determinado tipo de despesa em mão de obra como um investimento, nesta teoria a capacidade produtiva do trabalho é predominantemente um meio de produção, é, portanto, um capital (Schultz, 1963, p. 25).

Vários estudos, ao longo de tempo, levam a considerar a teoria do capital humano como solução para os problemas de desenvolvimento estratégicos das organizações.

Apesar da teoria do capital humano, ter como suporte alguns autores já referenciados ao longo do trabalho é notável a existência de autores que contrariem essa teoria, encarando a como aquela que trata os problemas e a realidade social de forma contrária à história é portanto, falseada, exclusivista, virada a elites públicas, beneficiando um certo extrato social (Frigotto, 2001, p. 44).

Ainda assim, o nosso trabalho incidirá sobre os pressupostos apresentado em fundamentação da teoria do capital humano, por se julgar aquela mais abrangente nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento individual e organizacional.

2.3.1.3. Características da teoria do capital humano

Uma das principais características da teoria do capital humano, reside no investimento em formação como forma de aprimoramento das aptidões, habilidades e competências dos indivíduos, tornando mais produtivos.

Para além das características abordadas identificam-se os factores como, formação, aumento da produtividade, formação contínua dos membros de uma organização, mão-de-obra disponível, sujeição a políticas que reforçam a qualidade dos colaboradores de uma organização, aperfeiçoamento de mão-de-obra, tornando o capital humano eficaz no movimento de mobilidade social ascendente, valorização da pessoa como principal activo das organizações. Esta teoria possui características globalizantes, sendo que inclui no capital humano a cultura, o valor da filosofia da organização entre outros activos, inclui alia-se ao processo de recrutamento seleção e retenção de talentos, bem como a gestão de competências.

A mesma apresenta vantagens como a competitividade, o melhoramento na cultura organizacional, clima favorável, atraccão e retenção de talento.

Neste processo destaca-se o facto de a teoria do capital humano ser adaptável aos tempos e necessidades na altura da sua abordagem trazendo enquadramento para a componente de tecnologias, pois por meio dela o capital humano acessa e dissemina novos conhecimentos, aumenta o valor do capital na organização, permite manusear resultados e sistematiza-los de forma mais rápida, consequentemente fornece dados fiáveis para o melhoramento e previsões das estratégias das organizações.

2.3.2. Teoria de Motivação e Liderança

Com o surgimento de novas organizações de trabalho e posteriormente, a procura pela maximização da produtividade, há necessidade de os administradores compreenderem os aspectos relacionados à motivação humana, tendo em vista a importância deste tema às empresas (Bueno, 2002). Para Marson (2011) um indivíduo é motivado e se difere dos demais, em decorrência da grande variedade de necessidades e da resposta aos diferentes estímulos motivacionais. Neste contexto, em um grupo de pessoas, nem todos os membros terão suas necessidades complemente satisfeitas (Marson et al. 2011).

Para Chiavenato, defende que “não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento”. Visto que o comportamento humano está relacionado com estímulos o mesmo varia de pessoa para pessoa.

Nesta perspectiva a motivação e a liderança resultam da função do pessoal, voltada para gestão dos recursos humanos. Tem uma influência directa ou indirecta sobre a satisfação, bem-estar de seus funcionários usando como base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, de carácter monetário ou não monetário (Chavenato,1997 p.82).

Entretanto, a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente as diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa (Chiavenato,1997).

Tendo em conta o posicionamento acima referenciado, apraz nos interpretar que a teoria de motivação e liderança ganha a sua importância e aplicabilidade nas organizações. Pois tem como base primordial a motivação como elemento dinamizador e ou orientador dos recursos humanos no desenvolvimento de suas actividades, independentemente, ou posição hierárquica

2.3.2.1. Percursores da Teoria de Motivação e Liderança

A teoria de liderança foi desenvolvida já desde os tempos remotos, na época das antigas civilizações, na era da Mesopotâmia, tendo sido estudada por vários autores, com destaque para Platão, McGregor, Escosin, Walger, esta direciona o comportamento dos colaboradores de uma organização.

Falar da teoria de liderança implica evidenciar a acção de qualquer colaborador de uma organização em direccao a um determinado objetivo, é importante neste processo ter em conta que o alicerce desta teoria é o fator humano.

A necessidade de direcionamento e de liderança para atingir determinadas metas esta intrinsecamente ligada ao ser humano. Neste sentido vário actores defendem que o ser humano é avesso ao trabalho, por tanto, o mesmo necessita de factores externos para executar determinadas tarefas, tais como a motivação para que o colaborador realize as suas tarefas com satisfação,

necessita igualmente de liderança, para que atinja as metas das atividades que lhe forem incumbidas na sua organização.

Foram vários os percursores da teoria de motivação e liderança, com destaque para os que mais se notabilizaram nomeadamente, McGregor, com a publicação do seu artigo de The human side of enterprise (1966), para além de filósofos gregos, como Platão que viam o comportamento humano como atitudes voltadas para a realização de algum prazer, foi visível também a contribuição de autores como Escosin e Walger que advogam que o líder e o não líder são separados com base em suas qualidades e características pessoais.

2.3.2.2. Pressupostos da teoria de motivação e liderança

A componente da motivação e liderança é inseparável das atividades de qualquer organização, sendo por isso importante que o colaborador de uma organização perceba que a tarefa que desempenha oferece-lhe um credito pessoal pelo seu esforço, quando percebe igualmente que há um retorno pelo seu desempenho.

Neste sentido o funcionamento de uma organização, equipa, ou administração necessita de factores subjectivos e de presença de pessoas que exercam influência sobre os colaboradores, com capacidade de mobilizar as características dos funcionários de forma alcançar determinadas metas.

A capacidade de buscar nas pessoas uma forma de fazer com que elas desenvolvam atividades que lhes tragam satisfação pessoal como profissionais e como seres humanos (Schimidit 2011, p. 59), traz a relação entre a motivação e liderança.

A teoria da motivação e liderança baseia-se em pressupostos ligados ao ser humano, nomeadamente:

- Motivos emocionais, que tem relação com o afecto, estima equilíbrio psicológico, raiva, ansiedade, entre outras;
- Motivos cognitivos baseiam-se em conhecimentos, opiniões, crenças numa determinada realidade;

- Motivo biológico e hereditário visualiza as características físicas tem as pessoas, as diferenças entre uma e outra pessoa.

Neste sentido, a teoria de motivação e liderança pressupõe ainda grande pressão no trabalho por parte dos colaboradores, vivencia de responsabilidade para além do ambiente do trabalho, conhecimento do resultado sobre o trabalho que cada colaborador realiza Todorov. Morreira (2005, p.120-123).

2.3.2.3. Caracteristicas da teoria de motivação e liderança

O resultado da motivação e liderança não explica o alcance de uma determinada meta, mas sim a capacidade de fazer com que um funcionário realize as tarefas que lhe forem incumbidas com a devida satisfação e direcção.

Concorrem como características ou indicadores desta teoria numa organização ou instituição, sinais comportamentais como, a pontualidade dos colaboradores, maior responsabilidade social da equipa de trabalho em harmonia com a organização, a saúde dos funcionários, reduzido índice de pessoas com atestado médico, equipa consciente em aceitar os trabalhos e novos desafios, boas relações interpessoais entre os membros da organização.

2.3.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia de necessidades foi proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow em 1971 com o intuito de demonstrar a relação existente entre o comportamento motivacional e as diferentes necessidades humanas (Matsuoka; Silva, 2013).

Nesta teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível mais baixo for satisfeita (Mcshane; Von glinow, 2014). Essas necessidades são: fisiológicas; de segurança; sociais ou de participação; de estima; e de autorealização.

Algumas literaturas definem as necessidades abordadas por Maslow da seguinte forma:

a) Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades básicas dos seres humanos, como fome, sede, sono e calor;

b) Necessidades de segurança: surgem a partir da busca por um ambiente estável, e que garanta a protecção do indivíduo. Para Vitória Regis e Porto (2006), em uma empresa, essas necessidades correspondem ao plano de saúde, previdência social e ambiente adequado de trabalho;

c) Necessidades sociais ou de participação: são decorrentes da participação e aceitação de um indivíduo por parte dos outros;

d) Necessidades de autoestima: estão relacionadas ao modo que o indivíduo se avalia, conduzindo-o a sentimentos de poder, capacidade e aptidão;

e) Necessidades de autorealização: consistem na realização potencial do indivíduo, e são manifestadas, no momento em que todas as demais necessidades forem satisfeitas.

As necessidades de Abraham Maslow podem ser classificadas em dois grupos: necessidades primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança), influenciadas por estímulos externos; e necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de autorealização), influenciadas por estímulos internos. A teoria abordada por Maslow é bem estruturada e capaz de auxiliar os gestores na elaboração de métodos que motivem os indivíduos (Vieira et al. 2011).

2.3.3.1. Pressupostos da Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria que nos propomos a debruçar, tem um impacto expressivo e qualitativo na administração pública**,** em particular na componente de desenvolvimento do capital humano, por influenciar para o sucesso das organizações quer no melhoramento do desempenho na administração pública, quer no desenvolvimento do capital humano.

A aplicação de qualquer teoria numa determinada organização deve ser acompanhada por actividades de monitoria e avaliação. Contudo, deve ter como premissa o investimento na melhoria do alcance das metas na organização**,** de referir que o investimento é por meio da capacitação dos seus recursos humanos a diferentes níveis hierárquicos, propiciando em simultâneo o desenvolvimento do capital humano individual e institucional (Schultz, 1963, p. 25).

Ao analisarmos a componente da hierarquia de necessidades, passa necessariamente por se fazer referência à percepção sobre a sua utilidade nas organizações quer em instituições públicas, privadas, ou mesmo para o indivíduo e em particular na Autoridade Tributária de Moçambique, como instituição objecto de estudo, que naturalmente constitui parte dos serviços prestados ao utente, daí ser meritório que, este, o funcionário seja remunerado adequadamente e o suficiente para que arque com as despesas que possam satisfazer suas necessidades (Maslow 1950, pp).

Os pressupostos fundamentais que serviram de suporte para o desenvolvimento da teoria em apreço, prendem se no ideal de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Este pensamento e representado através de um esquema que representa a divisão hierárquica. Onde as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto, constando delas, as fisiológicas que são compostas por necessidades básicas no ambiente de trabalho tais como: equipamentos e remuneração (Motta e Vasconcelos 2006, p. 65).

A teoria da hierarquia de necessidades, tem como foco as necessidades inerentes ao capital humano, desde as fisiológicas e de segurança (básicas), as sociais e de auto- realização (secundarias), ambas, têm uma influência expressiva na área da administração pública uma vez desenvolverem um papel importante na motivação dos funcionários ou colaboradores de uma organização. (Nascimento, 2012, p. 16).

Associam se a este pensamento varias concepções sobre a matéria ao se afirmar que a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia envolvendo a auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e respeito, para além do status, prestígio e consideração influencia o desejo de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. (Chiavenato2014, p. 322).

No mesmo prisma entende-se que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos com influência notável em diversas áreas de actuação da actividade pública. Este fenómeno, permite compreender que os pressupostos da teoria de necessidades, do capital humano são intrínsecos a busca constante da satisfação das necessidades, obedecendo etapas que se visualizam na pirâmide de maslow,

2.3.3.2. Percursores da Teoria da Hierarquia das Necessidades

Sendo está uma teoria uma teoria que caracteriza o indivíduo como ser humano, pois concorre para que este atinja a sua plena autorização, desde as necessidades:

- Primarias ou básicas que se traduzem em fisiológicas;
- Necessidades secundárias que se traduzem em sociais espelhadas na autoestima e autorealização.

Destacaram-se como percursores Abraham Maslow (1908-1970) que desenvolveu a pirâmide de necessidades em cinco estágios da base ao topo, categorizando-as em estados, fisiológico, segurança, sociais, status e autorealização.

Destacou-se igualmente Taylor que diferente de Maslow exagerou nas necessidades básicas como elemento motivacional incluindo a componente financeira como uma necessidade, para além de Elazia Barboza que evidencia o cérebro como algo aberto as necessidade sociais, entre outros.

2.3.3.3. Características da Teoria da Hierarquia das Necessidades

Algumas das principais características da teoria de necessidade constam no seguinte:

- Na sua apresentação em forma de pirâmide;
- Conhecida como pirâmide de necessidades humanas;
- Na base estão às necessidades fisiológicas no topo as necessidades pessoais;
- Tomam como suporte o ser humano e a sua satisfação;
- É aplicável em todas as vertentes da gestão do capital humano.

2.3.4. Desenvolvimento de Competências do Capital Humano

O processo pelo qual se adquire competência, implica uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Pois, tanto a competência quanto a aprendizagem está associada ao conceito de mudança. Considera-se que esta mudança é resultado da aprendizagem dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas pelos indivíduos através de acções formativas, efetivamente aplicadas ao trabalho (Andrade, 2006, p. 486).

Porém, pode-se reflectir que a aprendizagem organizacional talvez seja a única vantagem competitiva sustentável para a empresa e para a carreira dos seus colaboradores, tornando-se essencial e imprescindível para a transformação da organização e o seu desenvolvimento. Assim, parece primordial que as organizações, cada vez mais, invistam em programas de formação como meio para aumentar a capacidade e velocidade de aprendizagem dos seus trabalhadores, construindo um ambiente favorável à aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências.

Na sociedade do conhecimento o processo de aprendizagem é fundamental para transformação da organização e seu desenvolvimento. Ao desenvolverem suas competências podem actuar de forma eficiente na produção do conhecimento. As competências podem ser mapeadas e os empregados orientados, através da construção do perfil profissional, ligando-o a melhor função a ser desempenhada. Essas competências são conhecidas na aprendizagem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Uma empresa deve focar a excelência em suas ações actuando em sinergia com objetivos organizacionais e afinidade a sua missão, para isto precisa de uma eficiente gestão de recursos humanos, não apenas habilitada a gerir situações burocráticas e efetuar recrutamento de profissionais aptos, mas sim uma gestão de Recursos Humanos que habilite a mão de obra interna promovendo novas competências aos colaboradores e maximizando o potencial de cada um, promovendo geradores de resultados e disseminadores de conhecimento.

Cada empresa é única e difere umas das outras, não somente porque cada uma não só investe nas principais lideranças, mas também em sua base operacional, que ocupa a maior parte do quadro funcional e assim proporciona a esses funcionários a perspectiva de crescimento dentro da empresa. Para a obtenção de eficiência e eficácia, cada empresa deve elaborar e manter sempre actualizado o plano de carreira de seus colaboradores (Drucker,2008 p. 456).

As competências de desenvolvimento devem estar contidas na política de formação e desenvolvimento que deve cumprir todos os requisitos necessários para o desempenho do funcionário e manter o acompanhamento e controle das actividades realizadas internamente quanto externamente, a fim de que se possam formalizar as evidencias requisitadas pela política da empresa como o levantamento de necessidades, a programação, a execução e a avaliação da formação.

Entende-se, que a maioria dos profissionais do mercado actual, quando entram numa empresa, tem em mente um plano de carreira, onde vislumbram um crescimento dentro da organização. Assim, a empresa deverá ter em seus planos programas internos de formação de capital humano a partir do aprendizado e desenvolvimento, visando desenvolver os seus funcionários.

Quando as pessoas falam de planos de carreira, têm em mente os planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão o horizonte profissional. Associando-se, portanto, à ideia de plano de carreia a ideia de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que, se trilhada pela pessoa, a conduzirá ao sucesso, à riqueza e a satisfação profissional.

O plano de carreira é uma realidade holística, onde, tanto o funcionário quanto a organização buscam realização e satisfação. O plano de carreira é o desenho de como as pessoas se movimentam dentro de uma organização.

Portanto, o crescimento profissional de cada funcionário só dependerá dele, de seu desempenho, esforço e vontade própria, porém, se é um profissional acomodado, que já está satisfeito com o que tem, ficará estagnado naquela função. O plano anual de formação e desenvolvimento de capital humano deverá ser contemplado e implantado com o objetivo de atender as demandas de desenvolvimento, criação de competências e melhoria do desempenho dos funcionários, para que bem preparados conduzam seus processos para obtenção de resultados e com o mercado competitivo a empresa exige melhoria contínua do seu nível de serviço a frente de seus clientes.

Como estratégia a empresa deverá utilizar a formação e desenvolvimento como um diferencial das demais concorrentes. "A formação é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o património humano das organizações" (Chiavenato 1999, p.294).

É importante lembrar que a formação tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento. A política de treinamento e desenvolvimento é compreendida como actividades de melhoria e desenvolvimento das competências organizacionais, que deve ser usado como um recurso para esta finalidade.

Trata-se de um investimento que deve dar retorno à empresa e que produza impacto positivo nos resultados de trabalho. Sendo a aprendizagem todas as actividades programadas de curto e médio prazo que tem como objectivo o ensinamento de técnicas e operações de trabalho que criam ou desenvolvem competências pela aquisição de conhecimentos e habilidades, a fim de que os indivíduos formados sejam capazes de actuar com novas performances profissionais.

2.4. Marco Referencial

O debate sobre o Capital Humano, data já desde os tempos remotos, de tal forma, que ocupou um lugar destacável nos temas mais abordados nas organizações, na administração pública e nas sociedades actuais (Texeira, 1999).

O maior desafio para as Organizações, para a Administração Publica e para actualidade, passa necessariamente pela gestão do conhecimento, como uma das componentes mais importantes desenvolvimento para o capital humano. Assim referem vários autores no nosso referencial teórico, quando imputam importância das estratégias, das políticas, (a curto médio e longo prazo), que visam o desenvolvimento do capital humano, através da transferência do conhecimento, bem como, a dotação de competência, crescimento intelectual como factores determinantes para maior produtividade ou respostas eficazes nos propósitos das organizações (Henriques, 1997).

A percepção sobre o capital humano, tem merecido várias interpretações por parte de autores que debruçam sobre a matéria, com destaque para Adam Smith, que na sua obra A Riqueza das Nações o considera o capital humano, como um dos quatro capitais fixos que as organizações possuíam (Adam Smith, em 1776).

Na literatura contemporânea é visível a importância que ganha o conhecimento, as competências técnicas, as comunicações, pois, constituem activos consideradas fontes indispensáveis para o progresso das organizações, e demostram alterações ao termo capital humano (Graça, 2011).

As competências que o indivio aquire, não se representam como um acto acabado, mas sim como um processo permanente, pelo qual se adquire praticas de actividades que exigem o intelecto, e implica uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Pois, tanto a competência quanto a aprendizagem está associada ao conceito de mudança, levando o nosso estudo a considerar que esta mudança é resultado da aprendizagem dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas pelos indivíduos através de acções formativas, efetivamente aplicadas ao trabalho (Andrade, 2006, p. 486).

É importante reter dos vários estudos actuais sobre a matéria, que com o surgimento das tecnologias, computadores que proporcionam uma maior qualidade e quantidade dos produtos ou

serviços prestados a sociedade, a relevância do capital físico mostra se diminuta. Estes e outros factores são determinantes para o desenvolvimento das organizações e também para a Autoridade Tributaria, embora o capital físico e financeiro na sociedade industrial ainda permaneça como fator de muito sucesso (Antunes M., 2000, pp.137 -139).

O capital humano distingue se positivamente de outros factores de desenvolvimento das organizações ou da Administração Publica, pelas suas características especificas e próprias, tais como habilidades, conhecimento, capacidades para produzir, (resultado da transferência do conhecimento), em detrimento de outros factores como matéria-prima e ou físicos e patrimoniais. Daí, a necessidade de investimento em Capital Humano (Schultz, 1961, pp 1-17).

A inteligência de cada individuo numa organização, constitui fonte de inovação e renovação que permite adaptação as novas estratégias que as organizações actuais adoptam, este facto, e notável na nova Administração Publica, quando olhamos para a própria Autoridade Tributaria que é a unidade objecto do nosso estudo, entidade que naturalmente passou por varias reformas contínuas, tais como a reforma legislativa, a reengenharia de processos, a actualização da estrutura Orgânica, entre outras que acoplam a componente de formação para todos os intervenientes do processo, na medida em que os funcionários precisam de ser constantemente formados para se adequarem as inovações que encaram a cada dia (Bontis,1998, pp. 41-60).

Neste prisma, a valorização do capital humano relativamente a outros factores de desenvolvimento, leva-nos a perceber que para além do conhecimento, das capacidades de inovação do indivíduo, da experiência, a essência do capital humano é representada pelo conhecimento formal adquirido na formação, pelas capacidades, habilidades e especializações técnicas dos recursos humanos de uma organização (Malavski, Lima & Costa, 2010).

O facto de todas as componentes do capital humano terem um caracter intangível, não as permite com muita facilidade de possuir um mecanismo de medição rigorosa, facto e notável quando olhamos para o valor do conhecimeno aquirido a nível académico e profissional e, ainda, ao nível da experiência pessoal e profissional (Sousa,2009).

Contudo, a componente do conhecimento, agrega quatro valores acrescidos tais como a sua herança genética, a sua educação ou formação, a sua experiência e a sua atitude sobre a vida e o seu acometimento na instituição. Para além das referidas ao longo do nosso estudo.

Identificam se outras componentes como a própria capacidade de poder fazer as coisas, conhecimento formal ou informal que o capital humano detém sobre a actividade que realiza no dia-a-dia, integram a técnica e talento, que por sua vez desenvolvem subcomponentes. onde se distinguem, o comportamento, o esforço e o tempo despendido para realizar uma determinada actividade organizacional.

Neste contexto, torna se cada vez mais evidente, que falar do capital humano é bastante complexo, pois intrinsecamente, identificam se níveis de conhecimento, a começar pelo conhecimento explícito que é formalizado e sistematizado, sendo por isso, transferível por meio da formação e o conhecimento implícito ou que não se demostra com muita facilidade, mas existe na pessoa, é intuitivo e resulta da experiência que o individuo vai adquirindo. Por sua vez, esse conhecimento suscita gestão para que seja ajustado aos objectivos da organização e intrinsecamente relacionada com as componentes que constituem o Capital Humano. (Almeida 2007, p. 59),

Nesta secção, evidenciamos as componentes que o constituem o capital humano, o valor que este agrega a organização, a informação sobre os modelos de mensuração do conhecimento, tornou se notável que o conhecimento é um activo intangível nas organizações, mas que merece muita atenção para o progresso das organizações em particular para Autoridade Tributaria, uma vez esta enquadra se na actual sociedade do conhecimento, mmmmmmm. Sendo que este, está, encontra se continuamente presente ao longo do processo de reformas que a instituição foi, e continua sujeita conforme as vertentes referidas no nosso marco referencial, reiterando que para a obtenção de eficiência e eficácia, cada empresa deve elaborar e manter sempre actualizado o plano de carreira de seus colaboradores (Drucker, 2008 p. 456).

Esta abordagem progressiva sobre o capital humano, desperta outras potencialidades como é o caso do Capital Intelectual, dando cada vez mais importância e visibilidade a necessidade da gestão do mesmo e torna perceptivel que ambos os termos referem se ao individuo que presta serviço a organização, aos conhecimentos, a capacidade, criatividade, as habilidades que permitem mudanca na isntituicao e experiências individuais dos funcionários, dos gestores transformados em serviços que respondem a preocupação dos contribuintes para o caso da Autoridade Tributaria. (Carvalho & Souza 1999, pp. 2).

CAPITULO III: METODOLOGIA

3. Introdução

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido no âmbito da avaliação da formação no desenvolvimento do Capital Humano na Adminstracao Pública, caso da Autoridade Tributária de Moçambique e neste capítulo, indica-se os caminhos percorridos para a sua materialização, no intuito de obter-se informação fidedigna. O estudo adaptou a abordagem qualitativa, com recurso a entrevista, conciliada com a técnica de recolha de dados auxiliada através do inquérito por questionário cujos conteúdos foram posteriormente analisados, por sua vez, esta técnica de análise de dados, foi auxiliada pela plataforma SPSS, onde foram introduzidos.

Este capítulo compreende quatro (4) secções nomeadamente: Unidade de estudo; Metodologia usada no estudo; População e Amostra, (procedimentos administrativos de selecção da amostra incluindo o tipo de amostragem, os critérios de inclusão e de selecção, de inclusão e de exclusão, bem como as Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados); e a entrevista. De referir que cada um destes elementos apresenta-se de forma detalhada a seguir.

Para a materialização do estudo, teve se como base o método dedutivo, que foi possível após ter sido efectuada a revisão bibliográfica, bem como a devida análise da documentação que aborda sobre a matéria, para além da recolha de dados que se julgaram relevantes para o efeito.

3.1.Unidade de estudo

A instituição que constitui a unidade de estudo é designada Autoridade Tributária de Moçambique, uma Instituição Pública criada pela Lei nº 1/2006, de 22 de Março com competências para "Administrar e controlo de receitas públicas de natureza tributária". Um órgão do Aparelho do Estado, com autonomia administrativa. Tutelada pelo Ministro que superintende a área das Finanças, assegurando a direção, a coordenação, controlo e planeamento estratégico, bem como a gestão das actividades relativas à determinação, cobrança e controlo das receitas públicas.

Portanto, para o seu funcionamento assenta nas atribuições incumbida por Lei como:

- Executar a política tributária e aduaneira, dirigindo e controlando o funcionamento dos seus serviços;
- Planificar e controlar as suas actividades e os sistemas de informação;
- Formar e qualificar os recursos humanos;
- Elaborar estudos, e apoiar na concepção das políticas tributária e aduaneira.

Para a sua operacionalização, a instituição obedece a seguinte estrutura orgânica:

i) O Conselho Superior Tributário;
ii) O Presidente da Autoridade Tributária;
iii) O Conselho Directivo;
iv) A Direcção Geral das Alfândegas;
v) A Direcção Geral de Impostos;
vi) A Direcção Geral dos Serviços Comuns;
vii) O Gabinete de Controlo Interno; e
viii) O Gabinete de Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional (Lei 1/2006, de 22 de Março)

Com a estrutura apresentada no parágrafo anterior e por força da Lei 1/2006, de 22 de Marco, as suas actividades ganham dimensão nacional, daí a legitimidade de implantar subunidades orgânicas em todo o território nacional, incluindo as delegações provinciais, com

destaque para a Delegação Provincial da Cidade de Maputo, unidade escolhida como suporte para o presente estudo, consequentemente afectação de funcionários nela afectos e necessários para o devido funcionamento.

A sua relação com o exterior foi institucionalizada, com a existência de uma Direcção de cooperação internacional, seu funcionamento e orientado por diretrizes claras traduzidas.

- Missão: Arrecadar receitas do Estado e facilitar o comércio legítimo, com vista à promoção e desenvolvimento económico e sociais sustentáveis do país;

- Visão: tornar-se referência a nível regional e internacional na prestação de serviços tributários e de controlo aduaneiro de excelência;

- Valores: modernidade, integridade, transparência, cortesia, dedicação e competência profissional (Lei 1/2006, de 22 de Março).

Na estratégia da Autoridade Tributária de Moçambique está contemplada a componente de Gestão de recursos humanos, facto legitima a institucionalização de unidades orgânicas que tratam da conduta do funcionário, tendo-se implantado um código de conduta, bem como de assuntos sociais referentes aos seus funcionários e familiares nos termos da legislação aplicável para o efeito.

Por forma a permitir que os seus colaboradores não se desfoquem das tarefas que lhes são acometidos pela instituição. Este cenário mostra que a instituição que constitui estudo de caso é flexível no que respeita as constantes mutações impostas pelas reformas e diferentes desafios no decurso do seu funcionamento.

Neste contexto, a complexidade das actividades realizadas pela instituição em estudo abre a concepção de políticas com vista ao Desenvolvimento do Capital Humano, bem como a provisão permanente do aproveitamento do potencial dos mesmos.

Valorizar, desenvolver o Capital Humano e alavancar suas competências, pressupõe se imperioso para que a instituição se mantenha dinâmica diante da conjuntura socioeconómica actual. A componente de formação em nível da instituição possui recursos robustos e com potencial para atingir um patamar de referência na história da função pública e seus pares, possui

igualmente uma legislação fértil para desenvolver acções de formação de curto médio e longo prazo.

Para manter e ou elevar os níveis motivacionais dos seus funcionários, existe um dispositivo legal, para regulamentar a permanência máxima de cada funcionário pelos postos espalhados pelo país (Despacho de 11 de Dezembro de 2009).

O referido Despacho fixa um período máximo de dois anos de permanência de um funcionário num posto. Esta medida surge no âmbito de conferir mais transparência na afectação de funcionários e garantir equilíbrio no que tange às oportunidades para incremento de experiências profissionais.

Todos os funcionários deverão passar por semelhantes situações, a fim de equilibrar as oportunidades de formação, social e elevar os níveis motivacionais, concorrendo assim para o alcance dos objectivos da Organização.

Outro elemento motivacional introduzido pela Autoridade Tributária de Moçambique é o encorajamento dos funcionários a apostarem no incremento da sua formação a facilidade dispensada aos funcionários que pretendam potenciar se de conhecimentos.

No âmbito do desenvolvimento do capital humano, não se verifique uma política clara de financiamento da formação dos funcionários para cursos com grau académico de forma plurianual.

3.2.Metodologia usada no estudo

Serviu de base para a materialização da pesquisa, um procedimento nos termos evidenciados por Quivy & Campenhoudt (1992), na técnica de inquérito por questionário, entrevista, observação indirecta no processo de recolha de dados bem como o posterior tratamento e análise descritiva por meio de Programa SPSS (inquérito por questiónario) e análise e análise de conteúdo (entrevista), Pois este Paradigma assenta assenta na recolha, processamento, análise de dados e informação qualitativa. Trata-se de uma metodologia aplicável as ciências da Administração Publica e com dimensão universal.

Na administração pública mostra-se aplicáveis várias abordagens e técnicas de investigação, em que cada um destes pode ser utlizado sempre que necessário, nomeadamente o paradigma qualitativo, paradigma qualitativo e misto, técnica de análise de dados, como as técnicas de análise de conteúdos, o método bibliográfico e documental para além de uso como recurso o SPSS (Statistical Package for the Social Science), um sistema informático Excel que permitir um processamento e analise eficaz dos dados recolhidos através de inquérito por questionário entre outras técnicas.

Administração Pública como ciência social, exige a combinação metodológica adequada ao problema de investigação. Contudo, para o nosso estudo, e conforme referido no primeiro parágrafo da presente secção (metodologia usada no estudo).

3.3. População e amostra

3.3.1. População

Constitui população para o presente estudo, funcionários da Autoridade tributária de Moçambique, afectos apenas à Delegação Provincial da Cidade da Maputo, fazendo parte destes do sexo feminino e masculino, com idade compreendida entre 18 e 65 anos, em actividade no momento da realização do inquérito por questionário.

O estudo, centrou-se num universo de 25 funcionários, com base numa amostra de 25 funcionários, com uma percentagem correspondente a diferentes níveis hierárquicos na instituição.

Pelos dados fornecidos no inquérito por questionário usado no nosso trabalho, a sua disposição apresenta-se em forma de pirâmide a disposição etária populacional, possuindo uma base larga, o topo estreito, com a maior parte da população constituída por jovens e um alargamento da base na faixa de 40 a mais anos de idade.

3.3.2. Amostra

A amostra é constituída por um grupo de funcionários em número representativo, que obedeceu o cálculo através da fórmula que em diante se demostra, por forma a corresponder aos nossos objectivos.

Para tal, foi necessário recorrermos a um inquérito por questionário enquanto uma técnica secundaria e coadjuvando a técnica de entrevista, o instrumento técnico principal de recolha de dados do estudo. O inquérito por questionário foi, dirigido aos funcionários da Autoridade Tributaria, no qual as questões foram fechadas, com apoio em cinco pontos essenciais de que depende o capital humano que são: a liderança, o desempenho, a eficácia nas equipas, a formação e a motivação.

No que respeita a amostra, é importante evidenciar que para o presente estudo serviu de base o cálculo através da fórmula simplifica como a seguir se ilustra:

Fórmula do cálculo do tamanho da amostra para população finita (conhecida)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{d^2(N-1) + Z^{2*} p * q}$$

N – Tamanho da População que é o universo

P e q- Estimação da proporção

Z – Abscissa da distribuição normal padrão

d – Erro amostral

Substituindo a fórmula por: ***N***= 49 funcionários; ***p*** e ***q*** = 0,5; ***Z*** =2, isto é, admite-se (1-α) % = 95,5% e ***d***= 0.05 tem- se um tamanho de amostra de 25 funcionários.

$$n = \frac{2^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 49}{0{,}05^2(49-1) + 2^2 * 0{,}5 * 0{,}5} = 25$$

3.3.3. Procedimentos administractivos de selecção da amostra incluindo o tipo de amostragem os critérios de inclusão e de exclusão e de recolha de dados

No âmbito da implementação do Plano de Formação e alcance dos objectivos traçados no plano Estratégico da Autoridade Tributaria de Moçambique, de 2015 a 2019, como se propõe dissertar na presente dissertação, a Direcção de Formação, desenvolve suas actividades de modo a assegurar o cumprimento consagrado no numero 2 do artigo 16, conjugado com o artigo 24 do Decreto numero 30/2006 de Agosto, que aprova o Estatuto do Pessoal da Autoridade Tributaria de Moçambique, que consiste no direito dos funcionários adquirirem o treino e formação adequados ao pleno exercício das tarefas e funções que lhes são atribuídas.

O Plano anual de Formação é um instrumento de gestão, e vem referenciado na Alínea e) do Artigo 39 do Decreto 9/2010. Associa se a este procedimento, a necessidade de a Autoridade Tributaria de Moçambique, promover a aplicação de um sistema de formação permanente e capaz de assegurar que os seus funcionários sejam dotados de conhecimentos técnico científicos, profissionais, éticos e humanos.

Este é sempre resultante do desdobramento das acções constantes do Plano Estratégico, Plano Táctico e Plano de Actividades da Instituição, descrevendo as acções a serem executadas em cada unidade orgânica da instituição e o respectivo cronograma.

Os responsáveis de cada unidade orgânica, tem como parte da descrição de suas tarefas a missão de emissão de relatórios periódicos de modo a dar a conhecer o ponto de situação das acções de formação previamente programadas para a sua área de jurisdição.

Devem igualmente, apresentar os respectivos relatórios de execução os seus níveis e graus de cumprimentos.

Os Procedimentos Administrativos a serem seguidos no processo de elaboração do plano de formação passam por um diagnóstico de necessidades de formação efectuado pela Direcção de Formação sempre no último trimestre de cada ano, cujos dados que dai resultem, devem ser compilados constituindo o Plano de Formação a ser aprovado pelo Conselho Superior da Autoridade Tributária para o exercício referente ao ano seguinte.

Numa primeira fase as unidades Orgânicas da Autoridade Tributaria identificam suas próprias necessidades e preenchem o material do diagnóstico concebido pela Direcção competente para o efeito, neste caso a Direcção de Formação. Existindo sempre em anexo o denominado classificador de cursos, de onde constam os cursos prioritários a serem ministrados no ano seguinte, cada unidade orgânica, identifica o curso a ser ministrado a cada funcionário de acordo com as exigências, especificidades locais e matéria que se julgar pertinente.

Neste contexto a Direcção de Formação e os institutos de Finanças Publicas efetuam conjuntamente a Monitoria das acções de formação ministradas no ano que corre.com apoio local, deslocando se a cada unidade orgânica, para em conjunto discutir para que o plano de formação reflita as necessidades reais.

Ora, o Plano de Formação, a ser implementado, segue um cronograma específico, previamente harmonizado com as mesmas unidades orgânicas que se descrevem como beneficiárias, para que não colida com os períodos de intensa actividade nas mesmas, bem como o respeito as substituições acertadas aos beneficiários das acções de formação nos locais de afectação anteriores ao acto de formação, ficando deste modo acautelado o processo de continuidade das actividades correntes.

Sempre que se tratar de necessidade de uma determinada acção de formação não prevista no plano de formação, tem se em conta que o Plano de Formação e flexível, permitindo que a mesma seja indicada de forma específica e requerida e fundamentada a sua inclusão a Direcção de Formação, e esta por sua vez seguindo os procedimentos apropriados procede, condicionada a situação orçamental, ora acautelada para acções já programadas.

A anteceder a implantação do Plano de formação, procede se com a divulgação do mesmo pelas unidades orgânicas beneficiárias, usando todos os meios disponíveis para o efeito, quer contacto pessoal com as unidades orgânicas e cada um dos funcionários, quem constituem prioridade, quer com recurso ao uso das tecnologias de informação.

Note se no acto da implementação do Plano de formação, destaca se o Papel dos institutos de formação cuja competência e de implementação integral das acções de formação programadas, a serem monitoradas pela Direcção de Formação, incluindo a componente logística para que os potenciais beneficiários dos cursos estejam nos locais e tenham a alimentação e

acomodação se se mostrar necessário e assistência garantida para o alcance do objectivo descrito na preencha de funcionários na sala de aulas se for o caso de formação clássica e em conexão se tratar de uma formação virtual.

Ainda no âmbito do desenvolvimento do capital humano, a autoridade tributaria em consonância com os seus instrumentos de gestão, permite que os funcionários dêem continuidade com a sua formação, devendo os funcionários interessados preencher um formulário disponibilizado a cada uma das unidades orgânicas de onde constam todas as informações sobre a disponibilidade de continuação de estudos de acordo com o efectivo da respectiva unidade orgânica, bem como da situação de colocar ou não em prejuízo as normais actividades da instituição.

Como em qualquer organização observa o controlo de risco nas actividades, desde a implantação do plano, constrangimentos, avaliação do impacto, observação dos prazos de implementação de cada uma das acções.

3.3.4. Critérios de inclusão da população alvo do Estudo

Constituem critérios de selecção da população alvo:

- Ser maior de 18 anos;
- Possuir vínculo de relação de trabalho com a Autoridade Tributaria de Moçambique;
- Pertencer ao conjunto de funcionários no activo.

3.4.Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Dentre várias fontes de pesquisa, para a materialização do trabalho, a entrevista principal teve como base o inquérito por questionário, dirigido a funcionários da unidade orgânica, que constitui objecto de análise, neste caso a Delegação Provincial da Autoridade Tributária da Cidade de Maputo.

Um dos métodos de investigação em ciências sociais mais recorrente e a recolha de informação valida e fiável, obtida a partir de questões para um grupo de inqueridos, em torno das

quais produzem conclusões passiveis de gerarem generalidades ao universo da população em estudo (Harta., Thayer., 2010).

O inquérito por questionário abrangeu funcionários em actividades, a diferentes níveis hierárquicos, bem como em diferentes áreas de afetacção incluindo o grau académico, o tempo de serviço, para além da faixa etária.

Constituem vantagens da utilização do inquérito por questionário, a fiabilidade de informação, a identificação de grupo alvo certo, a qualidade da informação que posterior processamento de dados e analise científica através do programa SPSS.

A recolha de dados foi realizada num período de 74 dias, na Delegação Provincial da Autoridade Tributária da Cidade de Maputo, constituiu ainda, a escolha desta Delegação para a realização de estudo, o facto de esta ter maior número de funcionários, nível académico diversificado, hierárquicos bem as áreas de afetacção.

Os dados recolhidos através do inquérito por questionário, foram devidamente analisados e processados utilizando o sistema SPSS, que serviu para projectar resultados que permitem melhor compreensão do trabalho.

Para que o inquérito por questionário fosse realizado, passou por meio da área de Recursos Humanos e pelos responsáveis pela Delegação Provincial da Autoridade Tributária da Cidade de Maputo, apos ter sido autorizado a sua efectivação pela Excelentíssima senhora Presidente de Autoridade Tributária de Moçambique.

3.5. Técnica de Entrevista

O termo, entrevista refere-se ao acto de perceber o que foi realizado entre duas pessoas ou mais. Portanto, a entrevista foi um dos instrumentos técnicos centrais adoptados no estudo e auxiliado pelo inquérito por questionário conforme referido na secção 3, 4, trata se de uma das técnicas que facilita a coleta de dados de forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, com o mínimo de esforço de tempo. (Richardson 1999. p 207)

Apesar de a entrevista ter elementos necessários para colecta de dados para realização de trabalho científico, o nosso trabalho adoptou para sua materialização, a adopção do inquérito por

questionário, como instrumento técnico secundário visto o paradigma do estudo adoptado em virtude de questionário, se desenvolver a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados que geralmente, são em grande número aplicável no estudo.

Por outro lado, o questionário possibilitou o tratamento qualitativo através da descrição dos dados obtidos, esta técnica, torna-se a mais adequada para o desenvolvimento e oferece vantagens na sua utilização, pois permite a rapidez, o que implica custos relativamente baixos.

Outra vantagem é de possibilitar a análise estatística de dados, das respostas obtidas e padronizadas na possibilidade de análise dos dados com uma maior profundidade para a realização deste trabalho.

Contudo, para o nosso estudo o inquérito foi mais para flexibilizar a descrição dos dados e não necessariamente análise estatística, uma vez, no nosso estudo adoptamos o paradígma qualitativo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

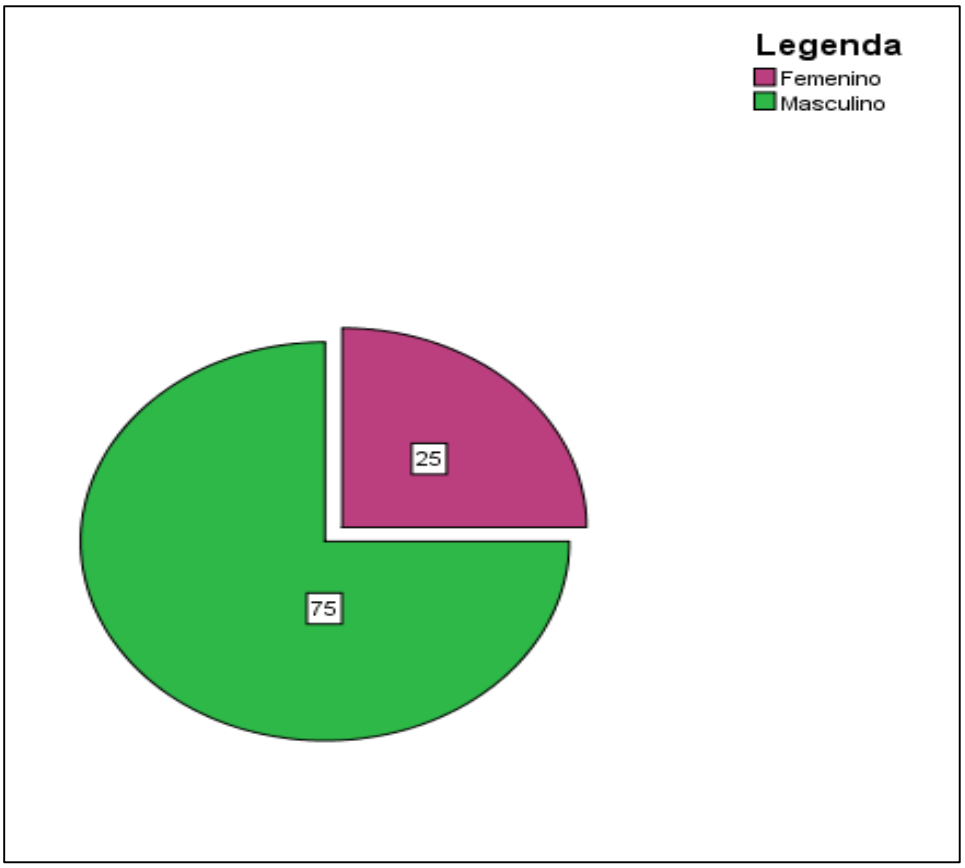
4. Introdução

No capítulo em apreço, apresentamos a análise e interpretação dos resultados obtidos no inquérito por questionário dirigido aos funcionários da Autoridade Tributaria de Moçambique, afectos a delegação da cidade, em áreas de trabalho operacional e administrativas, posteriormente inseridos e tratados através do sistema informático denominado SPSS, descritos em padrões de categorias e unidades que permitam maior compreensão das respostas dadas.

Neste âmbito, e para melhor analise, interpretação e compreensão dos dados à disposição, o capítulo, foi estruturado em (17) dezassete secções nomeadamente: as características sociodemográficas da amostra por sexo; nível académico dos entrevistados; função do funcionário na instituição; área de afetação; tempo de serviço; principal motivação e permanecia do funcionário na instituição; estratégia de formação na instituição; participação do funcionário na elaboração do plano de formação; participações em cações de formação na instituição; impacto significativo da formação na instituição; plano curricular da Autoridade Tributária; conteúdos dos planos temáticos da formação na Autoridade Tributária; desenvolvimento do capital humano; desenvolvimento de competências; Formação; Administração Pública; Autoridade Tributária.

4.1.Características sociodemográficas da Amostra por sexo

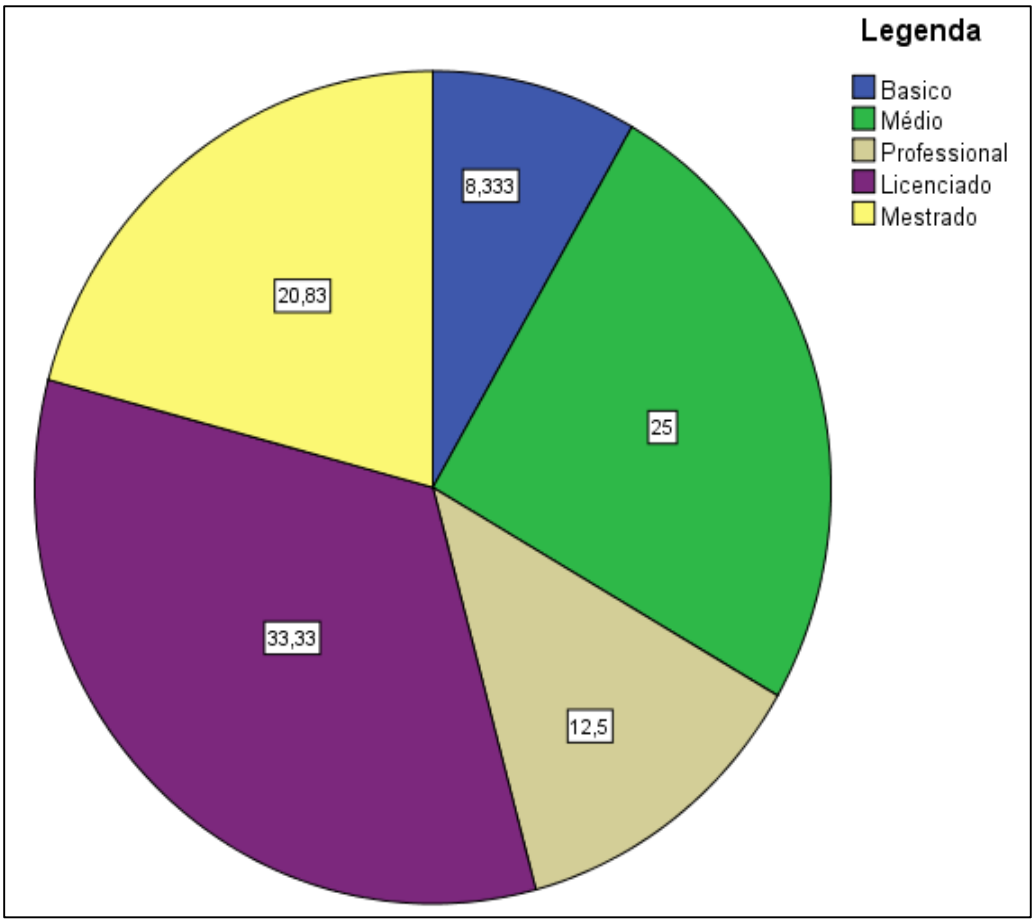
Gráfico 1: Género dos entrevistados



No presente trabalho foram entrevistados funcionários afectos à área administrativa e operacional da delegação provincial da Cidade de Maputo, cujos resultados do inquérito estão apresentados em forma de gráfico acima interpretados, sendo a maior parte destes, (75%) do sexo Masculino, e 25% do sexo feminino.

4.2. Nível Académico dos entrevistados

Gráfico2: Género dos entrevistados



No que se refere as variáveis relativas ao nível académico dos inqueridos são apresentados no gráfico 2. Verifica-se que o grupo de Licenciados constitui o grupo com maior índice de percentagem correspondendo a (33,3%); seguido do grupo formado por funcionários com nivel médio igual a (25%); em terceiro lugar segue o grupo com o nível de mestre com cerca de (20,8%), grupo de funcionários profissionais com (12,5%) e grupo com nivel de formação básica equivalente a (8,3%).

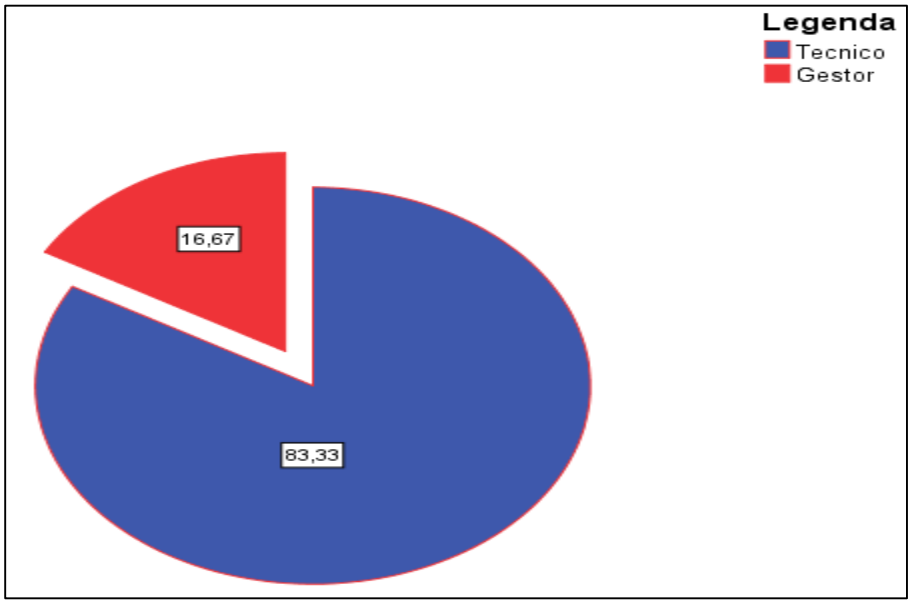
4.3. Função do funcionário na instituição, área de afectação e tempo de serviço

Tendo em conta as actividades desenvolvidas pela Instituição que constitui objecto de estudo, a Autoridade Tributaria de Moçambique de natureza paramilitar, exigindo uma complexidade de actividades técnico profissionais e físicas, agrega maior número de funcionários do sexo masculino comparativamente ao sexo feminino.

Os funcionários inqueridos foram questionados sobre a função, área de afectação e o tempo de serviço na instituição. No conjunto das respostas obtidas, constatou-se que a estrutura da instituição é piramidal, o que significa que a base da estrutura e mais larga que o topo, tendo na sua maioria funcionários que desempenham a função de Técnico e no topo a minoria constituída por funcionários que desempenham funções ou cargo de direcção, chefia ou confiança.

4.3.1. Função do funcionário na instituição

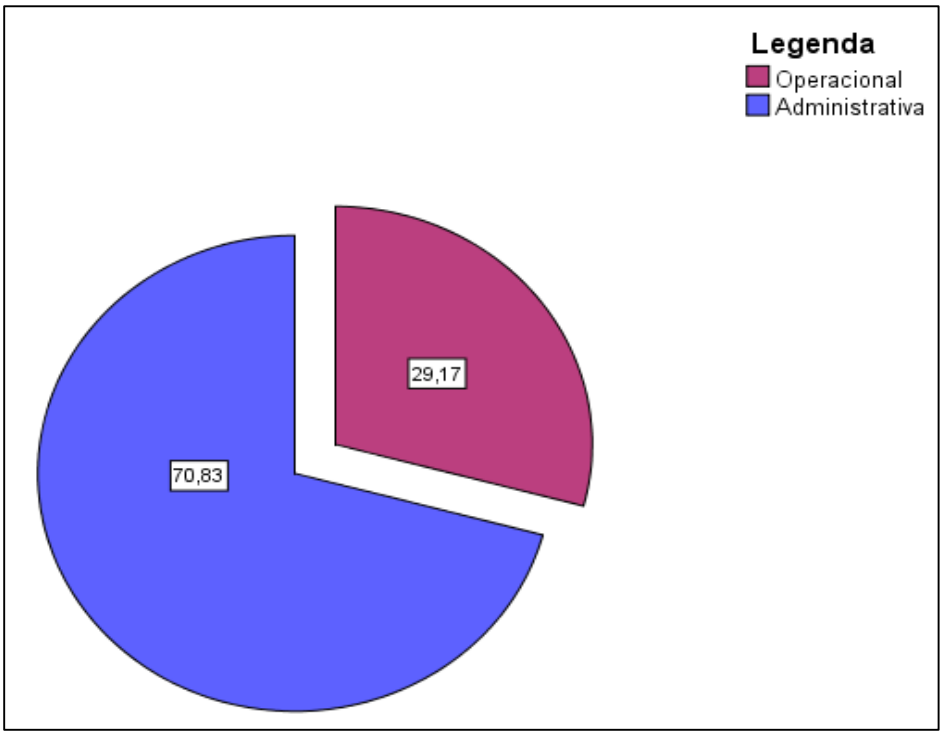
Gráfico 3: Função que ocupa na Instituição



No que concerne a função desempenhada pelos funcionários, consta das respostas que (83,33%) ocupam a função de Técnico, enquanto (16,67%).

4.3.2. Área de afectação do funcionário

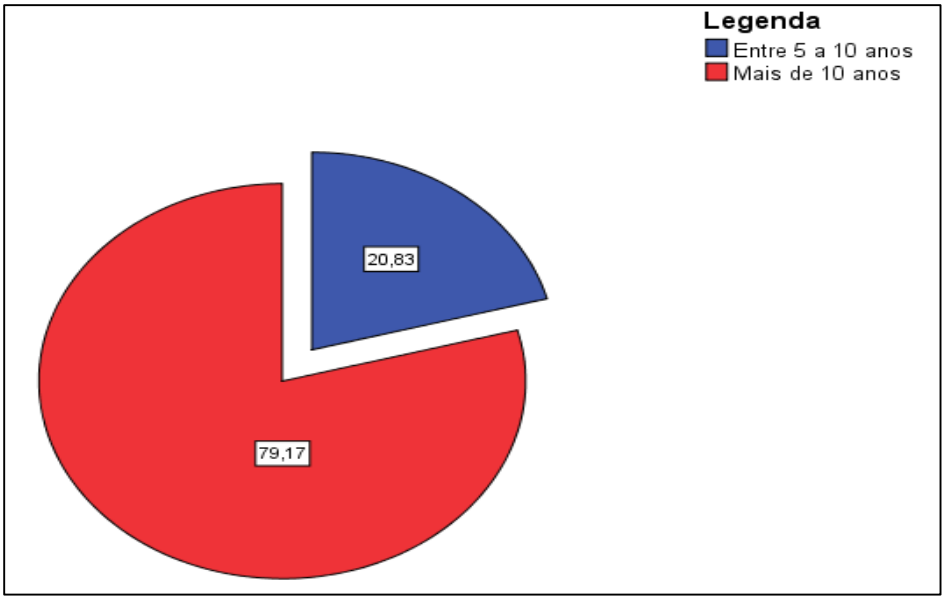
Gráfico 4: Área de afectação



Na sequência do inquérito por questionário, os funcionários foram confrontados com a pergunta sobre a sua área da afectação, ao que aplicado a nossa amostra e (70,83%), responderam estar afectos área Administrativa, contra (29,17%).

4.3.3. Tempo de serviço do funcionário:

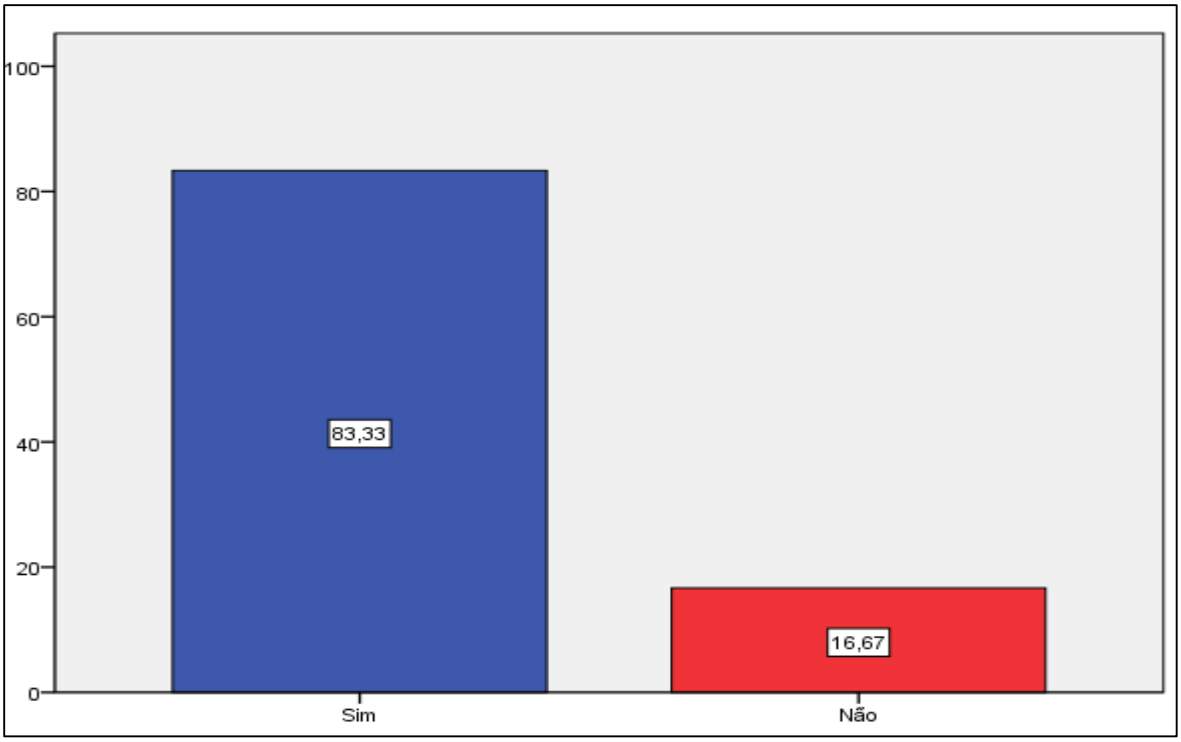
Gráfico 5: Tempo de serviço do funcionário



Neste contesto, recaiu sobre os funcionários a pergunta relativa ao tempo de permanência na Instituição a (79,17%) respondeu ter mais de 10 anos de serviço, contra (20,83%) estar entre 5 a 10 anos na Instituição.

4.4.Período de tempo do funcionário na instituição

Gráfico 6: Tempo de permanência na instituição até a reforma

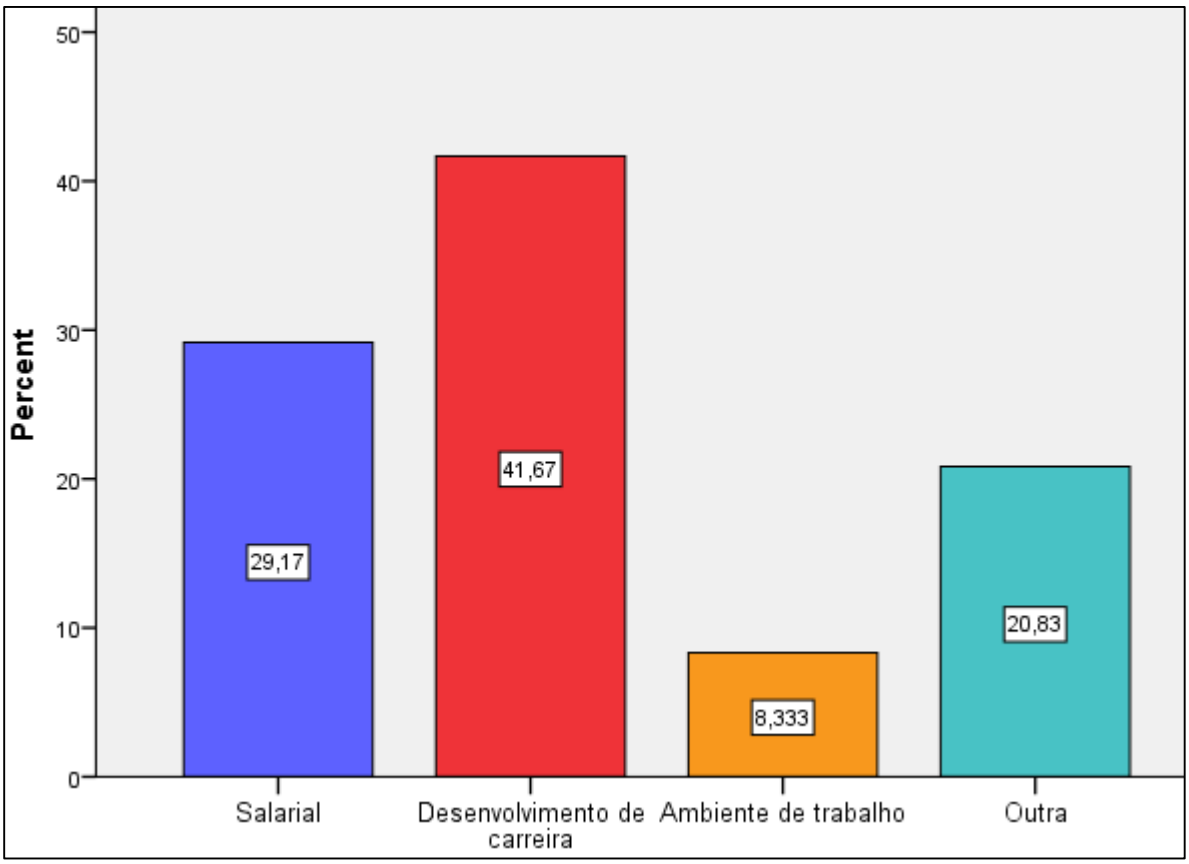


Para visualizar a opção de permanência na instituição por parte dos entrevistados, foram questionados se pretendem permanecer na instituição até a reforma e qual seria a principal motivação.

Nota-se logo a prior, no gráfico referente a tempo de permanência na Instituição, que 83,33% dos funcionários foram favoráveis a permanência até a reforma.

4.5.Principal Motivação para a permanência do funcionário na instituição

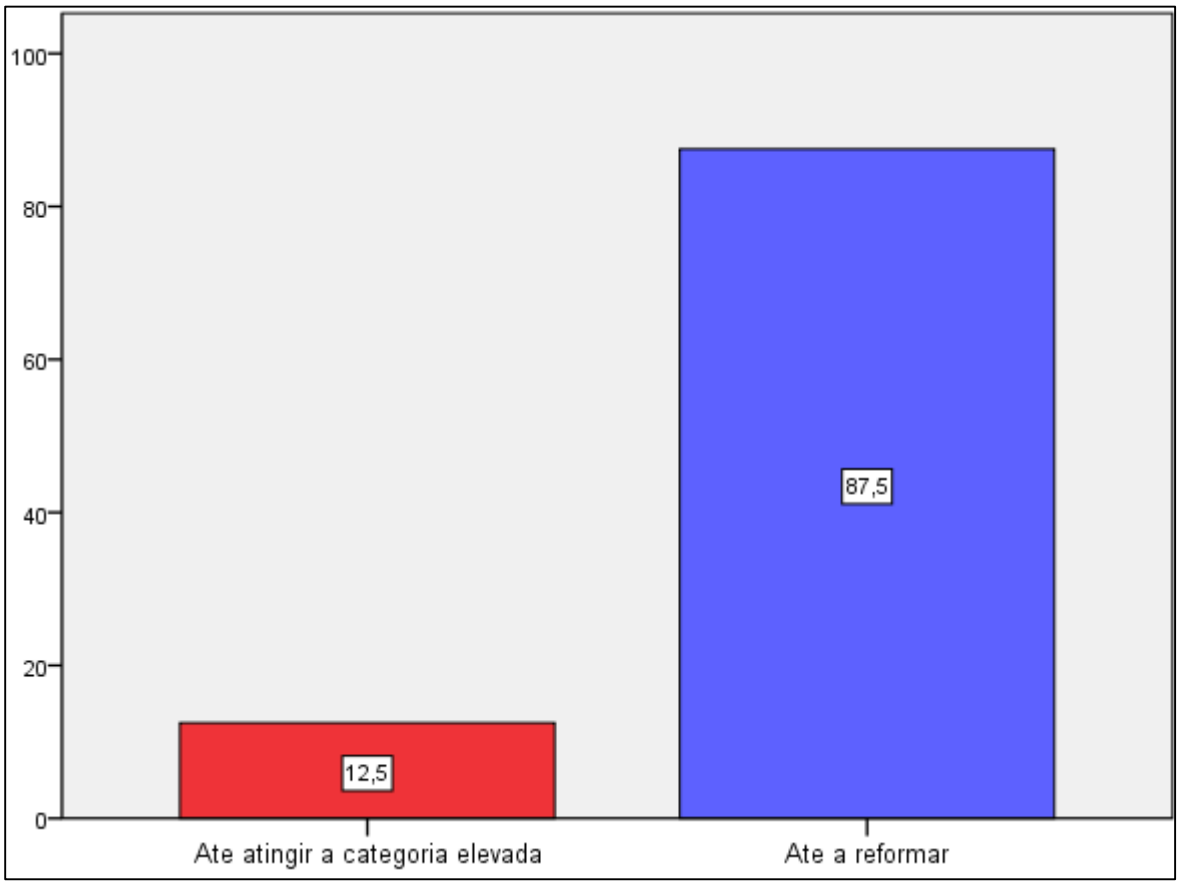
Gráfico 7: Principal Motivação para a permanência do funcionário na instituição



Relativamente a motivação, prende-se na necessidade de desenvolvimento de carreira na instituição, cuja maior parte dos inquiridos se espelham e representados em (41,67%) no gráfico que aborda a matéria.

4.6. Período de permanência até a reforma do funcionário

Gráfico 8: Tempo de Permanência na Instituição ate atingir a categoria elevada ou reforma

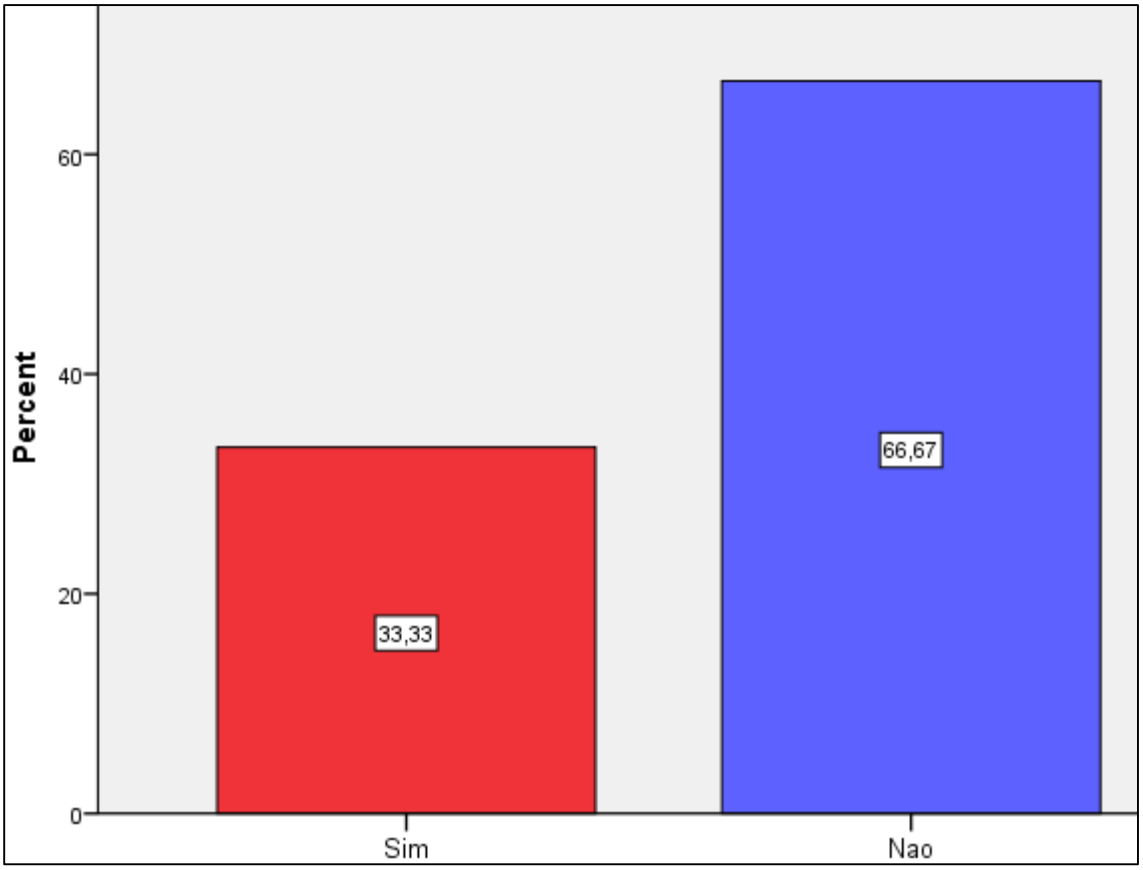


No âmbito de desenvolvimento de carreira, foram inquiridos funcionários pertencente a área de estudo dos quais (87,5%) tencionam permanecer na instituição até atingir a reforma e cerca de 13% pretende permanecer até atingir a categoria mais elevada.

4.7. Estratégia de Formação na Instituição

4.7.1. Participação do funcionário na elaboração do plano de formação

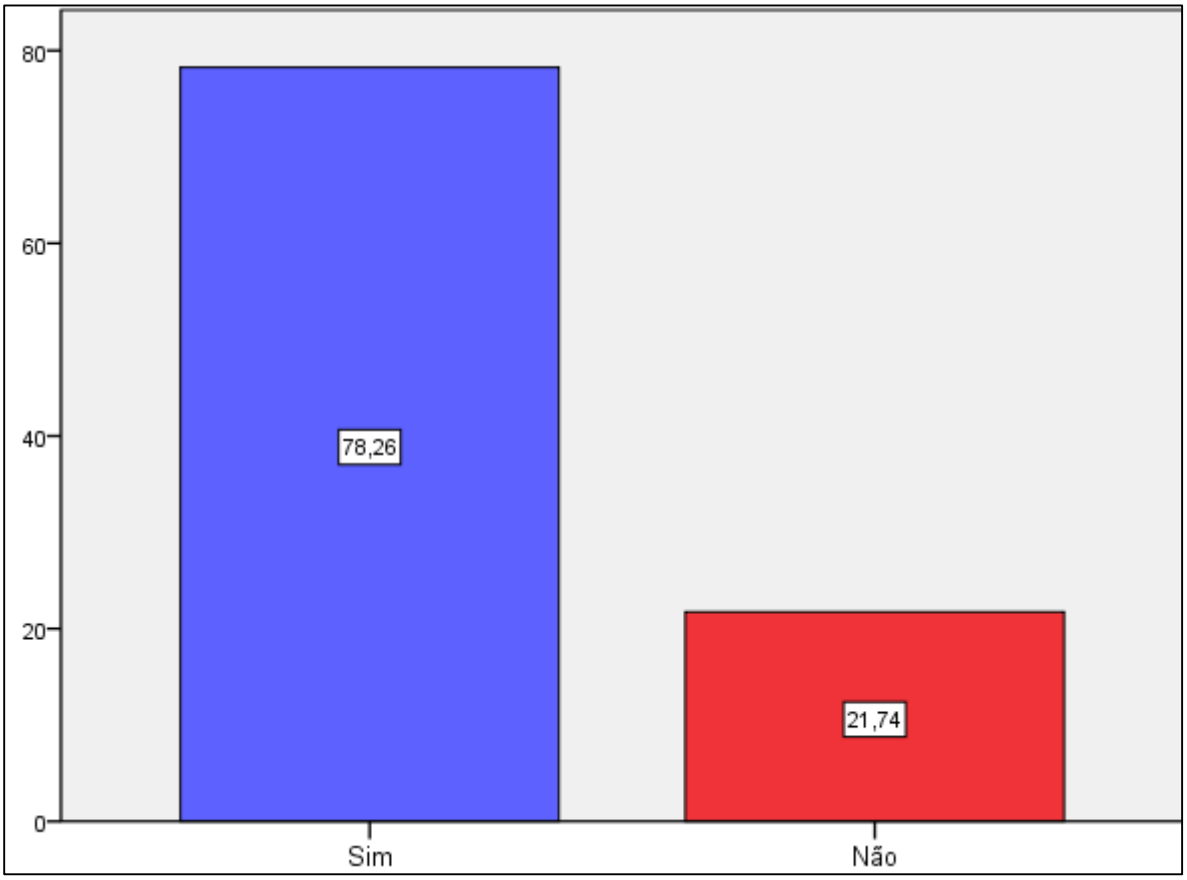
Gráfico 9: Envolvimento na elaboração do plano de formação da instituição



Deste modo, (66.67%) dos entrevistados afirmaram não estarem envolvidos na elaboração do plano de formação

4.8. Participação em acções de formação na instituição

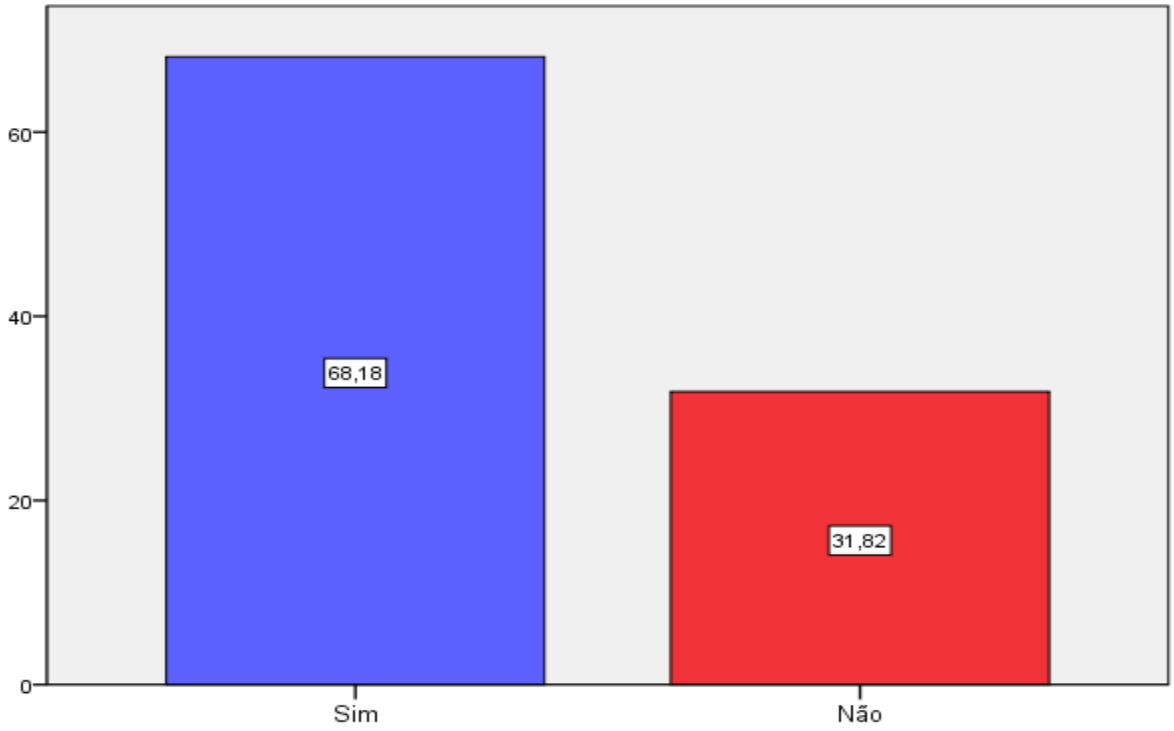
Gráfico 10: Participação em acções de formação na instituição



Na sequência das questões constante do inquirido recaiu ainda sobre funcionários a questão relativa à sua participação em acções de formação na Instituição, ao que (78,26%) respondeu positivamente a sua participação em acções de formação e (21,74%) respondeu não participar em acções de formação na Instituição.

4.9. Impacto significativo da formação para a instituição

Gráfico 11: Impacto significativo da formação para a instituição



No que respeita ao impacto significativo das acções de formação na Instituição, (68,18%) dos inquiridos respondeu que a formação tem impacto significativo para a Instituição e (31,82%) respondeu que as acções da formação não têm impacto significativo para a Instituição.

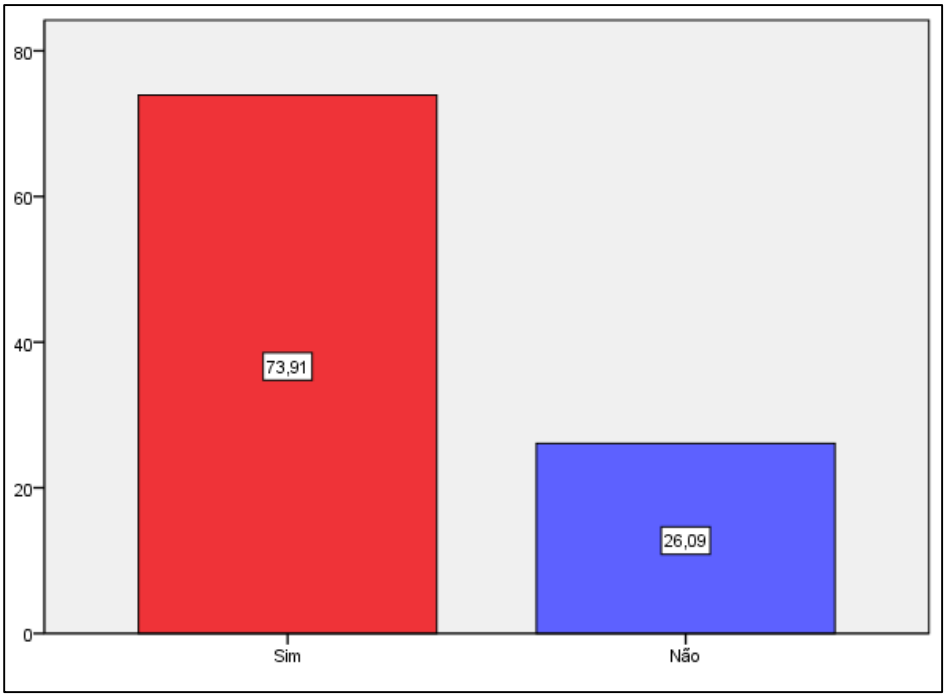
O Impacto verifica se na medida em que os funcionários beneficiam de accoes de formacao demostram, acréscimo no desenvolvimento de suas capacidades, competencias para a realização das actividades que lhes são acometidas nos seus sectores de trabalho. Sendo que paralelamente contribuem para a melhoria dos serviços prestados ao público, bem como para o alcance das metas institucionais.

Este posicionamento pressupõe o investimento no capital humano através da formacao e igualmente defendido por (Becker, 2007, p.35), já referenciado no nosso estudo como um dos percursores da Teoria do Capital Humano.

4.10. Plano Curricular de Formação na AT

4.10.1. Conteúdos dos planos temáticos de formação na AT

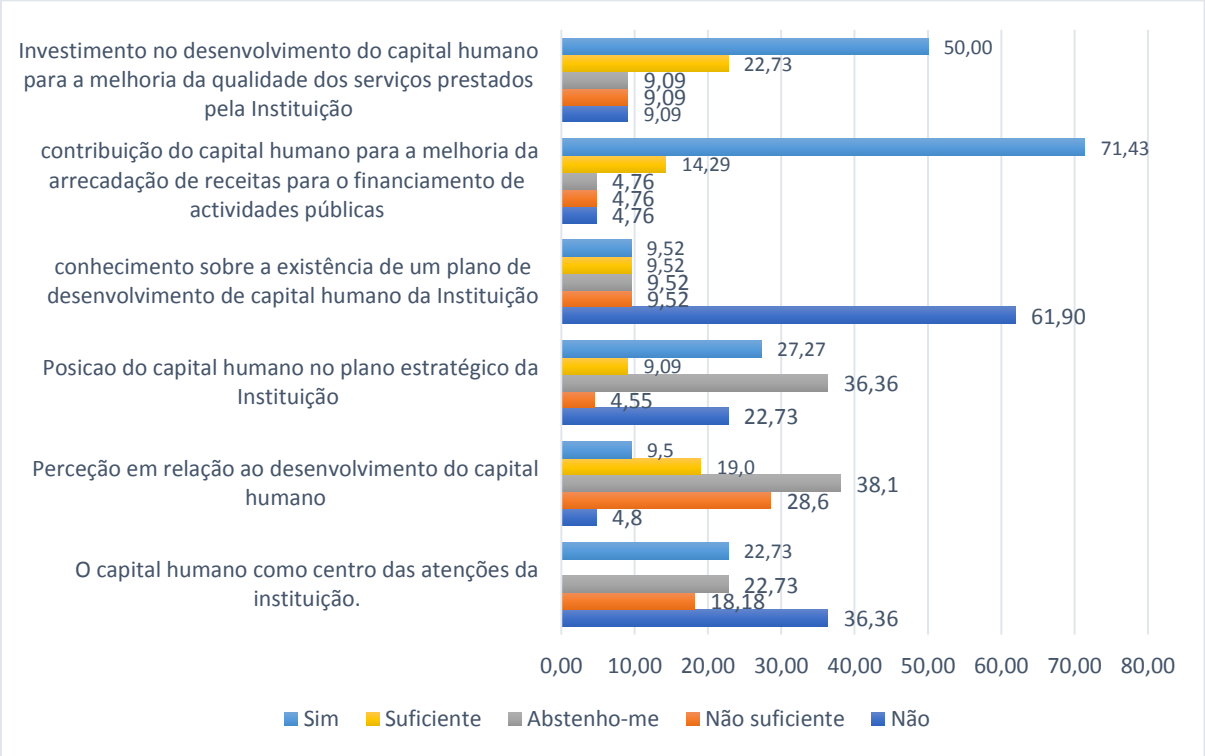
Gráfico 12: Conteúdos ministrados na formação tendo em conta o contexto actual



Das respostas provenientes do inquérito por questionário, realizado no decurso do presente trabalho faz nos compreender que (73,91%) dos inqueridos afirmam favoráveis a diversidade dos conteúdos e o seu enquadramento no contexto actual.

4.11. Desenvolvimento do Capital Humano

Gráfico 13: Alguns Indicadores do Desenvolvimento do Capital Humano

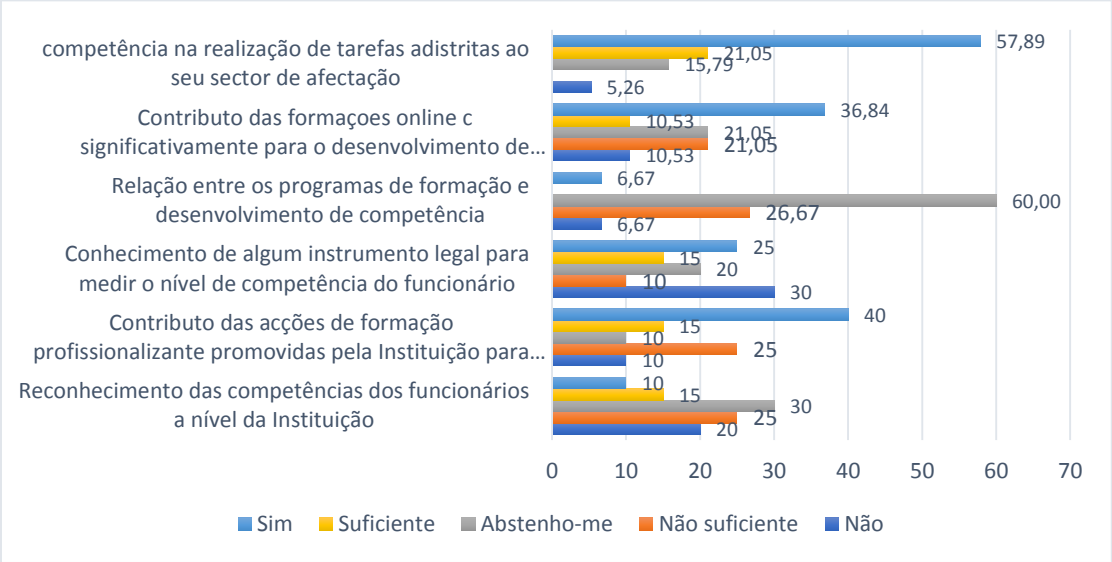


Para aferir o grau de satisfação na instituição foram inquéridos funcionários afectos à área que constitui objecto de estudo, quanto ao desenvolvimento do capital humano, verificou-se que mais que a metade (73.41%) afirmou positivamente que o capital humano contribui para melhoria na arrecadação da receita para o funcionamento de actividades públicas e que o investimento no desenvolvimento de capital humano contribui na melhoria dos serviços prestados pela instituição, (36.36%) afirmou que o capital humano não constitui o centro das atenções e (61.90%) também afirmou não ter conhecimento da existência de um plano de desenvolvimento de capital humano.

Quando questionados sobre a percepção em relação ao desenvolvimento e a posição de capital humano no plano estratégico da instituição, maior parte absteve-se a responder (38%, 36%) respectivamente.

4.12. Desenvolvimento de competências

Gráfico 14: Alguns indicadores do Desenvolvimento de competências na AT



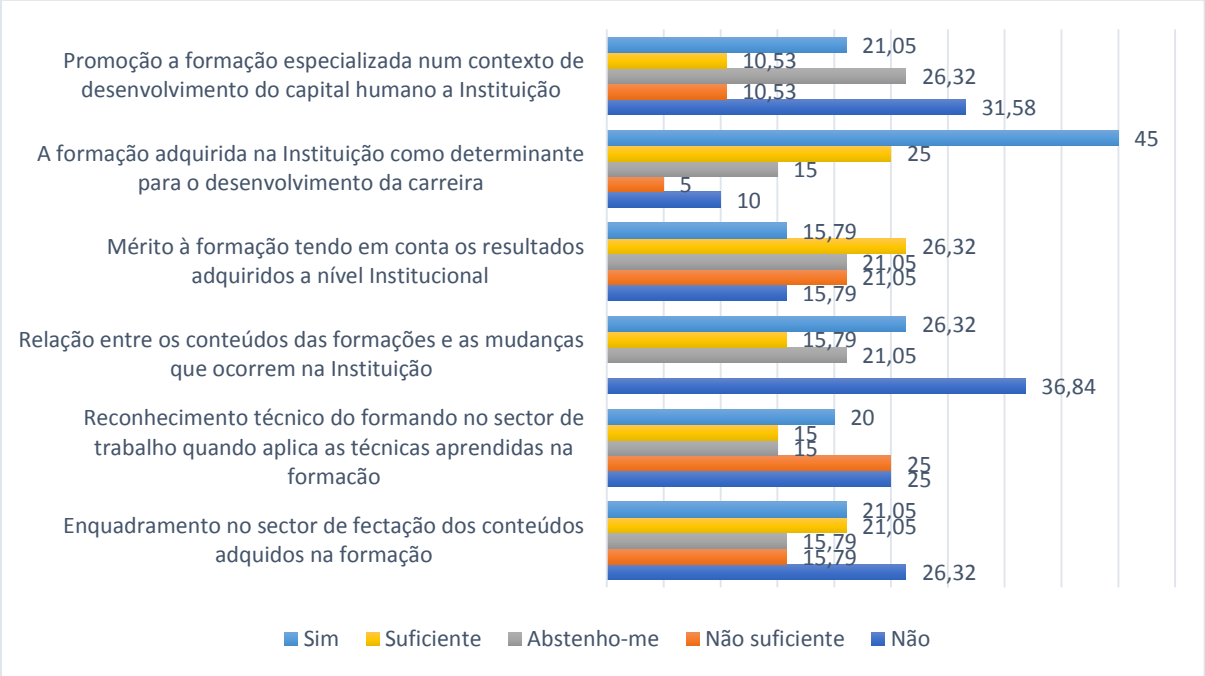
No que tange ao desenvolvimento de competências importa salientar com maior enfâse que cerca de (57.89 %) afirmaram positivamente que se julga competente para realizar tarefas adstritas ao seu sector, seguidos de mais de (36.84%) que julgam que as acções de formação profissionalizante e virtuais promovidas pela Instituição contribuem no desenvolvimento de competência do funcionário. Relativamente a relação entre os programas e formação e o desenvolvimento de competências (60%) dos entrevistados absteve se a resposta.

Por outro lado, (30%) afirmaram desconhecer pelo menos um instrumento legal para medir o nível de competência do funcionário.

4.13. Formação

4.13.1. Alguns Indicadores de formação dos funcionários na AT

Gráfico 15: Alguns Indicadores de Formação

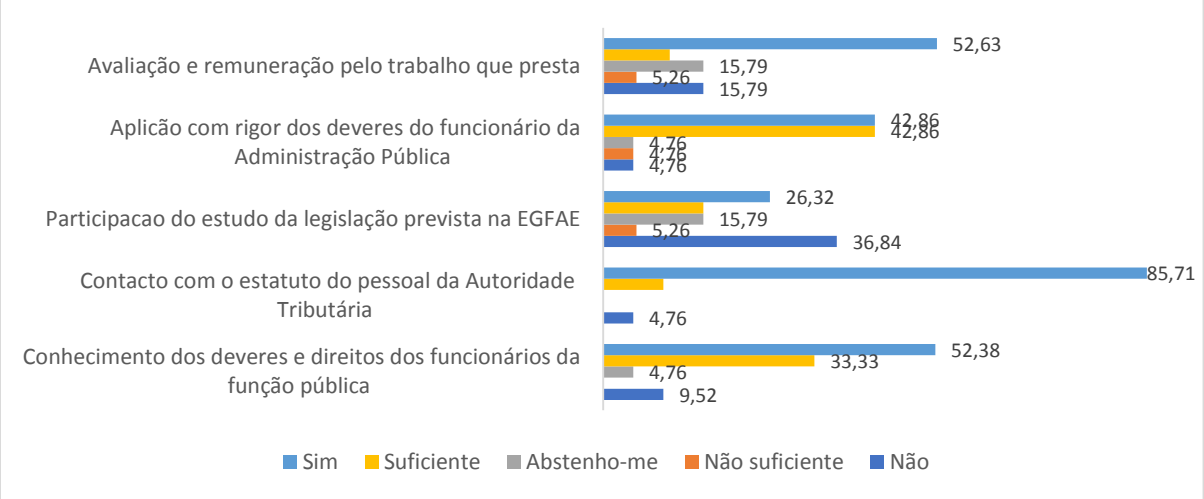


A formação tem por objecto potenciar os funcionários em matérias relativas as tarefas que desempenham com vista ao alcance das metas estabelecidas no plano estratégico da instituição, activando o conhecimento, experiências e adaptando ao processo de mudança.

Neste contexto parte dos funcionários foram inquiridos e constatou-se que (31.58%) afirmaram que a instituição não promove a formação especializada num contexto de desenvolvimento humano, (45%) encaram a formação como factor determinante para o desenvolvimento de carreira, (26.32%) dos inqueridos acha suficiente a formação tendo em conta os resultados adquiridos a nível institucional, (36.84%) afirmam não existir uma relação entre os conteúdos das formações e as mudanças que ocorrem na instituição, (25%) afirma categoricamente não existir reconhecimento técnico do formando no sector de trabalho, quando aplica as técnicas apreendidas na formação e (26.32%) afirmam não haver enquadramento no sector de afetação em relação aos conteúdos adquiridos na formação.

4.14. Administração Pública

Gráfico 16: Alguns indicadores da Administração Pública

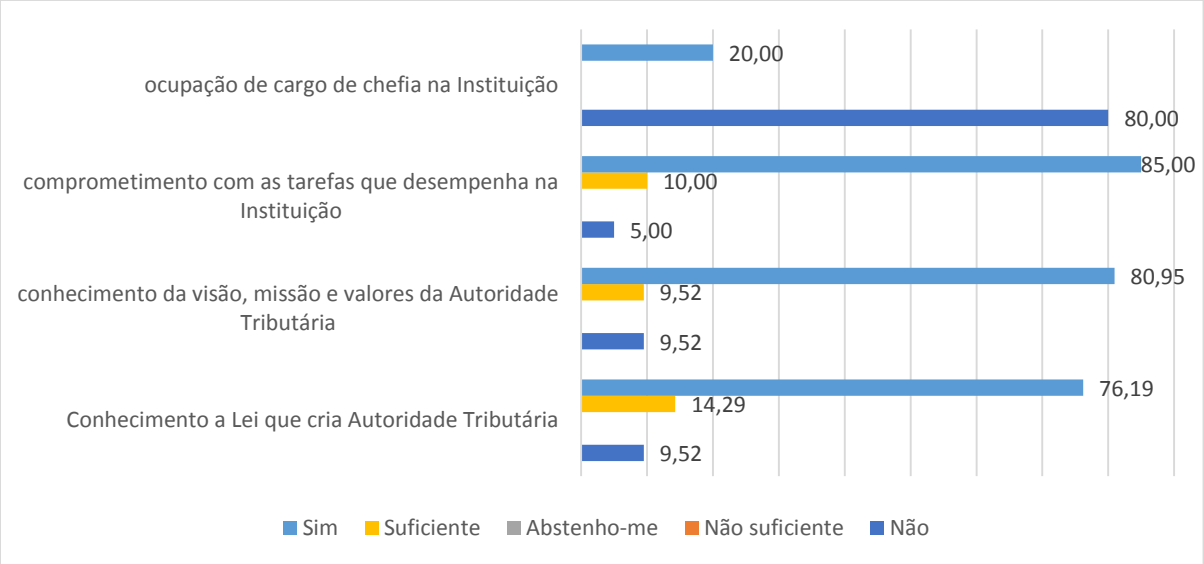


Neste âmbito, foram inquiridos funcionários pertencentes a unidade orgânica que constitui objecto de estudo e contactou-se que (52.63%) afirmou que são remunerados de acordo com o trabalho que prestam, (42.86%) respondeu aplicar com rigor os deveres dos funcionários da administração pública, (36.84%) afirma não participar do estudo da legislação prevista no EGFAE, (85.71%) respondeu ter tido contacto com o estatuto do pessoal da Autoridade Tributaria e (52.38%) diz ter conhecimento dos deveres e direitos dos funcionários da Função Pública.

Neste contexto, pode-se encarrar que a administração pública em Moçambique foi marcada por Reformas que acompanharam o desenvolvimento sociopolítico e económico, sendo que actualmente ajusta-se a administração publica moderna, cujos recursos humanos constituem o centro das suas atenções.

4.15. Autoridade Tributária de Moçambique

Gráfico 17: Alguns indicadores de conhecimento da Autoridade Tributaria



A Autoridade Tributária é uma instituição publica criada pela lei n° 1/2006, de 22 de Março com competências para ´´Administrar o controlo de receitas públicas de natureza tributária, nestes moldes, a maior parte dos funcionários (80%) entrevistados não ocupam cargo de chefia, 85% sentem-se comprometidos com as tarefas que lhes são incumbidas, (80.95) afirmam ter conhecimento da visão, missão e valores e (76.19%) dos inquiridos afirmaram ter conhecimento da lei que cria a autoridade tributaria.

CAPÍTULO V DISCUSSÃO DE RESULTADOS DE ESTUDO

5. Introdução

No presente capítulo, o nosso estudo apresenta a discussão dos resultados com ênfase aos objectivos da pesquisa que constitui objecto de estudo, conciliada as questões de investigação definidas para o efeito, dando maior destaque aos resultados expressivos, sendo que, fundamentalmente, este capítulo, está estruturado em (6) seis seccoes nomeadamente: Unidade de nanalise do estudo; Publico Alvo do Inquerito por questionario; Impacto da Fomacao no desenvolvimento do captal humano; plano curricularde formação na Autoridade Tributária; para alem das Hipoteses de investigação a que serviram de base para o estudo e a respectiva fundamentação corroborada por autores que tratam sobre a materia.

Na sequência do inquérito por questionário, que serviu de base para realização do presente trabalho, produziu-se resultados que são o pano de fundo do capitulo. A essência do trabalho prende-se na problemática do levantamento das hipóteses ou questão de investigação, bem como os objectivos do estudo (geral e específico). Em sumula, apresentamos a triangulação dentre os objetivos do estudo, a revisão da literatura e os dados empíricos.

De acordo com os resultados obtidos através do inquérito por questionário e processados no sistema de análise estatística SPSS, oferece uma percepção positiva sobre a existência de medidas de que o investimento na formação tem impacto no desenvolvimento do capital humano nas organizações e em particular na Autoridade Tribuária de Moçambique, instituição que constitui unidade de análise.

Esta concepção de que o investimento na formação tem impacto no desenvolvimento do capital humano nas organizações, foi destacável na nossa revisão da literatura e ancorada pela literatura, como Schultz (1961), economista que provou nos Estados Unidos da América, a rentabilidade do investimento em capital humano através da educação e da formação, era superior à resultante em capital físico (Baron, Michael, 2007, p:18).

Notabilizou-se ainda, a concepção de que o capital humano é tão mais produtivo quanto maior for a sua qualidade, e esta é dada pela intensidade de treinamento técnico cientifico, produzindo várias consequências positivas com destaque com a melhoria da qualidade e desempenho individual do capital humano, bem como o crescimento econômico de onde o homem estiver inserido (Silvaatal, 2006, p.121).

5.1. Unidade de Análise do estudo

Introduzimos esta secção dando a referência da nossa unidade de análise, a Autoridade Tributária de Moçambique, que constitui o objecto da presente dissertação. Trata-se de uma Instituição Pública criada pela Lei nº 1/2006, de 22 de Março com competências para "Administrar e controlo de receitas públicas de natureza tributária" (Lei nº 1/2006).

A Autoridade Tributária é um órgão do Aparelho do Estado, com autonomia Administrativa, tutelada pelo Ministro que superintende a área das Finanças, assegurando a Direcção, a Coordenação, o Controlo e o Planeamento Estratégico, bem como a gestão das actividades relativas à determinação, cobrança e controlo das receitas públicas. Portanto, para o (Constituição da República).

5.2. Público-alvo do Inquérito por questionário

Para obtenção dos resultados do trabalho, foi necessário inquerir 25 funcionários afectos a Autoridade Tributaria de Moçambique (áreas Administrativa e Operacional), dentre técnicos de carreira simples e aqueles que ocupam cargo de direcção, chefia e confiança, especificamente conforme o nosso plano de estudo na Delegação Provincial da Cidade de Maputo, Naturalmente após pedido formal e autorização expressa por despacho 12 de Janeiro de 2020, exarado pela Exma Senhora Presidente da Autoridade Tributaria de Moçambique.

A maioria dos inquiridos seleccionados conforme tratado na secção do capítulo, de metodologia adoptada no estudo ocupa a função de técnicos afectos na área Administrativa e se encontram na Instituição a mais de 10 Anos, com intenção de permanecer na Instituição até a reforma., nos termos previstos no Decreto 10/2017 de 1 de agosto, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, abreviadamente designado E. G. F. A. E..

Assim, com os participantes do estudo**,** foi possível colher percepções de que o Capital Humano contribui para a melhoria na arrecadação da receita para financiamento de actividades públicas, No entanto, entende-se ainda que o investimento no desenvolvimento capital humano contribua na melhoria dos serviços prestados ao público, tornando-se evidente que os funcionários inqueridos, possuem tempo de serviço suficiente para que sejam dotados de conhecimento adicional, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e ou contribuinte. É este o capital humano, que é sujeito a adaptação ao uso de tecnologias desenvolvidas em anteriores períodos, em progressos, produção, e difusão tecnológica sustentável em longo prazo, ideia defendida no referencial teórico do presente estudo, segundo a qual a importância para existência de um processo é alcançável por meio de investimento na educação (Nakabashiatal, 2000, p.10)

5.3. Impacto da Formação no desenvolvimento do Capital Humano

A formação é fulcral para o desenvolvimento do capital humano nas organizações, na medida em que através dela potencia-se aos funcionários em matérias relativas as tarefas e ou funções que desempenham com vista ao alcance dos resultados estabelecidos nos planos da respectiva Instituição, como se faz referência nos relatórios respeitantes aos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018, apontando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, bem como a elevação da motivação dos funcionários.

Este cenário, está previsto no Decreto 9/2010 que aprova o estatuto Orgânico da Autoridade Tributária de Moçambique, o qual orienta legalmente que se potencie aos funcionários dotando os de conhecimentos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público. É neste sentido, que a maioria dos funcionários inqueridos encaram a formação como factor determinante para o desenvolvimento de carreira, bem como a investigação (Baron, A. Michael, 2007, p.18).

Não obstante seja notável, cada vez maior a necessidade de aprovação de uma Politica e estratégia de Formação, específica da Instituição que possa orientar e flexibilizar a execução constante dos planos de Formação sem sobressaltos. Pois depara-se certas vezes com questões de não realização de algumas acções de formação programadas nos Planos de formação anuais, em virtude da complexidade da sua materialização, marcada por recurso a formadores externos e

sujeitos a processos de contratação. Entendendo que a aprovação da política e estratégia específica de formação e desenvolvimentos do capital humano, venha trazer maior dinâmica na operacionalização dos planos traçados em relação a formação e inclua de forma clara e legítima, bem como a obrigatoriedade dos sectores ou direcções necessários para materialização dos planos de formação em cada ano lectivo.

E igualmente imperioso ao abordar sobre o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano, identificar a relação existente entre a formação na organizacional e satisfação dos funcionários, pese embora, se reconheça que a "formação é uma das partes vitais para qualquer organização, no entanto, determinar a contribuição da formação para o sucesso de uma organização é muitas vezes uma tarefa difícil (Owens, 2006) ".

Mostra se notável que para além de trazer consequências positivas aos funcionários da instituição, a formação tem ainda como impacto o aumento de motivação, comprometimento, fortalecimento da cultura organizacional, constitui uma estratégia poderosa para atracão e retenção de talentos, uniformização de procedimentos e/ou performance, os estudos empíricos que efetivamente mostram essa relação são ainda limitados (Dysvik & Kuvaas, 2008). Esta percepção, converge com a posição tomada pela literatura estudada citados na nossa revisao da literatura estudada, com destaque para (Caetano, 2007, p. 110) ao fazer um paralelismo entre aspectos teóricos e a reais de cada organização.

5.4. Plano Curricular da Formação na Autoridade Tributária

O plano curricular da AT é aplicado institucionalmente na medida em que o próprio plano de formação que é um instrumento de gestão inclusivo, plasmado no Decreto 9/2010, que aprova o estatuto Orgânico da Autoridade Tributaria, cujos destinatários são funcionários da instituição a todos níveis, desde técnico simples até aos que ocupam cargo de direcção, chefia e confiança.

Este, apresenta conteúdos a serem ministrados nas acções de capacitação institucional, que por sua vez contribui para rentabilidade do investimento no capital humano, marcado por alcance das metas traçadas a nível da instituição, dai que na presente dissertação se mostra indispensável a componente da formação no desenvolvimento no capital humano (Silva at al., 2006, p. 121).

No que se refere ao impacto da formação do desenvolvimento do capital humano, a nossa revisão da literatura da área das ciências humanas advoga que, quanto maior for a qualidade dada pela intensidade do treinamento técnico-científico, melhora a qualidade do capital humano, do seu desempenho individual e por conseguinte o alcance das metas institucionais.

Esta filosofia converge com a orientação lavrada no Decreto 9/2010, que aprova o Estatuto Orgânico da Autoridade Tributaria da Autoridade de Moçambique, através da qual confere a Direcção de Formação, a missão de nos termos da alínea a) do artigo 15 do mesmo decreto, criar condições para a institucionalização e autonomização institucional do Instituto de Finanças publicas e Formação Tributária com enfâse para o desenvolvimento e formação de funcionários da instituição nas áreas Técnicas Aduaneira, Tributaria e Administrativa. Assim, a perspectiva de maior qualidade de serviços prestados pela organização torna se visível quotidianamente.

Neste sentido, no período do presente estudo, verificou se uma maior flexibilidade na operacionalização das acções de formação, traduzido na implementação efectiva do plano de formação, cujos procedimentos se tornam cada vez mais complexos, pois exigem envolvimento de formadores de origem externa a instituição, o que carece de processos como concursos para efeitos de prestação de serviços, ao que leva a intervenção de outras unidades orgânicas da instituição e por consequência a não efectivação do plano na sua totalidade. Desde logo, os resultados do presente estudo recomendam a necessidade imprescindível de aprovação de uma política especifica, bem como da estratégia de formação que contenha dotação direccionada especificamente a formação, em prol da instituição.

Esta medida poderá fortificar a responsabilidade de cada Unidade Orgânica no fortalecimento do grau de implementação do plano de formação para cada ano económico. Nota se neste que a tabela abaixo ilustra o número de acções de formação realizadas ao longo do período em estudo.

Tabela Representativa de Acções de Formação realizada ao longo do período em estudo

(2015-2018)

Ano	Numero de Acções Planificadas	Numero de acções realizadas	Grau de Realização em percentagem
2015	43	29	67,44 %
2016	58	21	36,2%
2017	20	14	70%
2018	52	50	96,1%

Fonte: Extraído dos relatórios anuais de actividade da Direcção de Formação da AT

A tabela acima ilustra de forma numérica e percentual as acções de formação planificadas para cada ano e o grau de realizações bem como respectivo cumprimento do plano de formação nos termos regulamentados no 9/2010.

No que respeita as atribuições da Direcção de Formação, mostra se ainda não visível, uma coerência em termos do crescimento no grau de realização, ano pois ano. Este facto, torna evidente a necessidade da aprovação de uma política e estratégia de formação, que contemple planos plurianuais, onde a instituição possua projectos proactivos sobre a formação em áreas de especialização de matéria relacionada com a área tributaria, todos eles, inseridos no âmbito do desenvolvimento do capital humano.

Neste prisma, mostra se cada vez mais clara a necessidade de formação, ou incremento do conhecimento aos funcionários em áreas de especialização e matérias afins na instituição, torna inclusive mais envolventes os sectores interrelacionados, como, finanças, logística, entre outros estratégicos para o desenvolvimento de formação.

Esta teoria e igualmente visível na literatura sobre a matéria onde se notabilizam autores contemporâneos, como para além de ser sustentada ao longo do referencial teórico, para além da legislação em uso na administração pública, e descrita no Artigo 33 do Regulamento do EGFAE

que torna curial, que os sectores devem possuir planos de desenvolvimento de recursos humanos a curto, médio e longo prazo, tendo em conta as suas necessidades, bem como a previo diagnóstico institucional (Análise FOFA) isto é Pontos Fortes, Oportunidades disponíveis, pontos Fracos e as respectivas Ameaças, todo este processo surge na tentativa de iluminar o caminho para o futuro da organização ou instituição em deferentes áreas de atuação.

5.5. Hipóteses de Investigação ou questões de investigação

Nos termos previstos na estrutura da elaboração da monografia, recomenda que na elaboração da dissertação se tome como base as hipóteses de pesquisa, ou questões de pesquisa assim constituem hipóteses do nosso estudo as seguintes:

5.5.1. Hipótese (0) "Não existem medidas que a avaliação da formação tem impacto no desenvolvimento do Capital Humano das Organizações, caso de Estudo na Autoridade Tributária de Moçambique*"*.

Os resultados da nossa hipótese nula, mostram que, a não avaliação nem investimento na na formação de que os membros de uma organização beneficiam, não contribui para o desenvolvimento do capital humano, e nem para o alcance das metas institucionais.

Esta ideia enquadra -se nos resultados qualitativos obtidos nas respostas dos inquiridos. Tendo em conta que o capítulo IV, assenta se na apresentação dos resultados, na variável da nossa hipótese nula se constatou que no âmbito da avaliação da formação patente no nosso estudo setenta e um porcento (71%) dos funcionários inqueridos, responderam favoravelmente que, ``o investimento no desenvolvimento do capital humano contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição, bem como para a melhoria na arrecadação da receita´´.

Apesar desta constatação, é de salutar a importância e a necessidade avaliaco da formação e do investimento no capital humano através da formação, dado que varias organizações nas ultimas décadas deparam se com grandes mudanças em função do avanço tecnológico, ultrapassando as suas limitações físicas e de conhecimento, que só podem ser ajustadas e equilibradas mediante a dotação de conhecimentos dos seus colaboradores através da formação, ou da transferência de conhecimentos por parte dos formadores, tornando os competitivos, excelentes em relação a instituições pares, como refere Chiavenato (2009), ao

perceber a importância do capital humano como uma riqueza mais importante e crucial do que o capital financeiro.

5.5.2. Hipótese (1) ``Existem medidas que a Avaliaco da formação tem impacto no desenvolvimento do Capital Humano das Organizações´´.

A Autoridade Tributária Moçambique constitui objecto de estudo e a mesma é um órgão de aparelho do Estado, criado pela Lei 1/2006, de 22 de Março, cujo grupo alvo é constituído por funcionários da instituição que foram sujeitos a um inquérito por questionário.

Os resultados de inquérito por questionário foram profundamente estudados e dão conta que a formação tem impacto no desenvolvimento do capital humano, bem como para alcance das metas institucionais. Este fenómeno é concretamente evidenciado pelas respostas dado pelos inqueridos no âmbito da avaliação da formação e apresentamos no capítulo IV, primeira secção que aborda sobre a apresentação dos resultados do inquérito por questionário, onde (68%), afirmaram positivamente sobre o impacto significativo das acções de formação na instituição, contra (31,82%) que afirma não ter impacto significativo para a instituição.

Pelo facto de a maioria dos inqueridos ter a percepção da componente positiva sobre o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano na organização em estudo e ainda conjugado com autores que foram considerados percursores do capital humano por se terem notabilizado ao longo do século XX, tais como: Mincer (1958); Schultz (1963); Marshal (1980), entre outros

Com a leitura dos resultados obtidos compreende-se que a hipótese alternativa é aquela em que a maioria dos inquiridos se serve, neste caso a (hipótese 1), sendo claro que no contexto da avaliação da formação o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano, sustenta a na nossa teoria principal do estudo.

Em sumula, a hipótese da investigação está em consonância com a teoria central do nosso estudo, a qual abraçamos no âmbito da avaliação da formação e defendeque, o investimento na

formação dos colaboradores de uma organização tem impacto significativo no desenvolvimento de capital humano.

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

O trabalho de investigação em apreço, procurou compreender a avaliação da formação no desenvolvimento do capital humano e organizacional, bem como a necessidade deste, beneficiar de formações para se adequar aos desafios que acompanham o crescimento económico, técnico, industrial, político, social, entre outros a nível das atribuições da Autoridade Tributaria de Moçambique, como órgão do Aparelho do Estado.

Para o efeito, foi necessária uma abordagem profunda sobre os primórdios do estudo do capital humano, com recurso a teorias diversas defendidas por vários autores da área de ciências humanas entre século XVII e XX, conjugadas com diversas acções tecnicamente aplicáveis, como a técnica de entrevista como instrumento central, auxiliada pela técnica de inquérito por questionário, bem assim como a observação indirecta no processo de recola de dados, dirigido aos funcionários da Autoridade Tributaria afectos a Delegação da Cidade de Maputo, à vários níveis hierárquicos, e com recurso a consultas em diversa legislação que aborda sobre a matéria, entre outras fontes.

De referir que, foi possível perceber que o capital humano constitui o centro para o crescimento económico no qual existe uma relação entre educação e renda (Marx 1867), ajustando se assim aos objectivos específicos do presente estudo, permitiu igualmente, demonstrar a importância e validade da formação para o desenvolvimento do capital humano nas organizações e em particular na Autoridade Tributária de Moçambique.

Para melhor compreender impacto da formação no desenvolvimento do capital humano, no âmbito da avaliação da formação, desencadeou-se um processo de investigação por via de inquérito por questionário, cujo grupo alvo foi formado por funcionários maior de 18 (dezoito) anos afectos na Delegação Provincial da Autoridade Tributária da Cidade de Maputo, de onde foram obtidas respostas que constituíram suporte para a elaboração de trabalho. As mesmas foram sistematizadas e fundamentadas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Consta que o programa de formação adotado pelas organizações, neste caso, a AT enquadra se na variável qualitativa e permite potenciar cada vez mais os colaboradores através de

conteúdos actuais, alinhados ao plano estratégico da instituição, só assim, trará vantagens para a organização, para os funcionários e os beneficiários dos serviços públicos.

O processo de formação nas instituições, ou a transferência da aprendizagem, deve ser acompanhado por um sistema de monitoria, onde são avaliadas as reais necessidades da organização, o envolvimento dos funcionários no processo de planificação e divulgação das acções de formação, bem como o retorno do processo de formação por parte dos beneficiários, para que se possa determinar o nível de desempenho esperado.

Entretanto, no âmbito da avaliação da formação, o investimento no capital humano é uma necessidade para a Autoridade Tributria e deve ser acompanhada da componente de gestão de risco, por forma a garantir a avaliação dos resultados, e o investimento em módulos de formação desapropriados para contexto em que a instituição se encontra inserida.

Com base nos resultados obtidos nas respostas dadas ao inquérito por questionário, constatou-se que a instituição em estudo, já possui um potencial activo em termos de recursos humanos qualificados e com formação académica Superior, ou Média profissional que directamente podem contribuir para o alcance das metas estabelecidas, para além de outras habilidades de natureza profissional que o trabalho exija.

Consta igualmente que o Capital Humano e o princípio essencial para produzir dinâmica nas organizações, pois confere vitalidade às actividades, aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que levam a organização a posicionar-se de forma competitiva, cooperativa e diferenciada no atendimento ao público a quem se destina a servir.

Contudo, a formação na Autoridade Tributaria não deve representar, unicamente, uma ferramenta que oferece conhecimentos e habilidades, para que as pessoas sejam capazes de executar suas actividades de forma mais produtiva, mas sim, no âmbito da avaliação da formação deve se assegurar que esta também proporcione o desenvolvimento de novas competências, adaptação ao contexto actual diante das adversidades ou fenómenos que ocorrem na natureza.

Este processo, torna aos colaboradores melhores naquilo que já fazem e permite que estejam preparados para executar qualquer tarefa que lhes for incumbido, o que consequentemente abre a janela de oportunidades para os próprios colaboradores e para a

instituição onde o funcionário se encontra inseridos, para além de permitir a visualização do número real de funcionários formados sugerir automaticamente que haja aumento do número de funcionários, acções de formação envolvidas bem como grau de realização relativo a acções planificadas e executadas.

6.2. Recomendações

Após análise, dos resultados obtidos na avaliação da formação e nas resposta obtidas no inquérito por questionário que foi presente diante dos funcionários da unidade que constituem objecto de estudo, neste caso Autoridade Tributária de Moçambique, várias recomendações se mostram pertinentes para dar seguimento ao trabalho, quer para os estudiosos na matéria de recursos humanos, quer para gestores públicos ou privados ou outros interessados em matéria do género. Neste âmbito, impõe-se as seguintes recomendações:

- A Autoridade Tributaria de Moçambique deve imprimir maior envolvimento dos funcionários durante a concessão e elaboração do plano estratégico da Instituição, para que este documento seja internamente conhecido e divulgado, tenha maior impacto e possua maior cobertura no seio da organização;
- Recomenda se igualmente que a Autoridade Tributaria, imprima uma maior dinâmica no melhoramento do Clima organizacional, bem como no desenvolvimento de acções que elevam a motivação e faça o reconhecimento formal das competências individuais dos colaboradores, dando maior enfâse ao paradigma qualitativo;
- Urge a necessidade de a Instituição promover acções de formação que proporcionem maior integração, participação, envolvimento dos funcionários e posterior afectação em sectores que tenham relação com os conhecimentos transmitidos pelos formadores;
- A Autoridade Tributária, deve adoptar medidas que possibilitam maior envolvimento dos gestores das unidades orgânicas no processo de formação, como a obrigatoriedade para que se faça constantemente menção a componente de formação em todos os relatórios por estes elaborados, incluindo o número de funcionários formados ou beneficiários de formação e o remanescente, para além de medidas a serem adoptadas pela respectiva unidade orgânica para a formação do pessoal remanescente;
- Por forma a garantir maior rentabilidade na formação e maior número de funcionários formados, recomenda se, a intensificação de acções de formação especializada, que possua relação a área Tributária, aliando a adopção de planos de formação plurianuais ajustados aos planos de sucessão que permitam fazer um estudo a curto, medio e longo prazo.
- O Cumprimento das orientações emanadas do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, aprovado pela Lei 14/2014 reveste se de capital importância no que respeita a

massificação do estudo da legislação em todas as unidades orgânicas, por forma a garantir a uniformização de processos de trabalho, maior rentabilidade no desenvolvimento das actividades dos funcionários, para além da aplicação correta da Lei.

- Reside ainda nas recomendações a necessidade de maior socialização do plano de formação e das oportunidades de capacitação formação com créditos académicos em áreas de especialização dos colaboradores há diferentes níveis hierárquicos por forma a despertar maior interesse aos funcionários sobre assuntos ligados a formação.

Referências Bibliográficas

Areus Consultores, L. (2003). *Plano de Urbanização. Diagnóstico da situação actual* (Vol. I). Maxixe: BOSCOV, M.E.G.

Bahl, R., & Vazquez, J. M. (2007). The Property Tax in Developing Countries: Current Practice and Prospects. *Lincoln Institute of Land Policy*, [i]-[iii].

Bilhim, J., R. Ramos & L. Pereira (2015), *Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia*: o caso de Portugal. Editora Rei dos **Livros**:

Bird, R. M., & Slack, S. (2004). *International Handbook on Land and Property Tax.* Cheltenham, United Kingdom.: Edward Elgar Publishing Inc.

CHIAVENATO, Idalberto (1985).*Recursos humanos: o capital humano nas organizações.* São Paulo: Brasiliense.

CHIAVENATO,Idalberto (2000). *Introdução à teoria* da *administração*. 4ed. São Paulo: Makron Books.

CURY, Carlos Roberto Jamil.Carapeto (org.). (2007). *Políticas Públicas e Gestão da Educação: polêmicas, fundamentos e análises*. 7 - São Paulo: Cortez;

DLP. (1994). *Dicionário da Língu Portuguesa* (7ª ed.). Porto, Portugal: Porto Editora, Lda.

DRUCKER (1986**)**,. *Modernização, Racionalização e Optimização: perspectivas neo - taylorianas na organização e administração da Educação.* Lisboa. Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, P. Post - capitalist Society.

F., Tiecher, T.,Marques, A. R., Kuinchtner, B. C., et al. (2015). *The influence of trees on the thermal environment and behaviour of grazing heifers in Brazilian Midwest.* ong-term

Franzsen, R., & Semboja, J. (2004). *Analytical Report: The Enhancement of Local Revenues in the City of Dar es Salaam. Sub-component 2(b) of the LGSP*. Washington: World Bank.

Fullerton. (2008).

Guiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito: Teoria e prática.* Oeira, Portugal: Celta Editora.

Hussey, & Hussey, R. (1977). *Business Research: Pratical guide for undergraduate and post graduate students.* MacMillan Press: Hound mills.

Ibraimo, I. (2000). *Direito Tributário. Maputo.* Maputo: Livraria Universitária. Universidade Eduardo Mondlane.

J.A.O., & ARAÚJO , S. C., &CARVALHO, J. B. C. (2006). *Gestão pública, teorias, modelos e prática* 73 (4): 587-596. ROCHA, Lisboa: Escolar Editora. ISBN

Johnsson, R. (2009). *Taxation and Domestic Free Trade*. *Ratio Working Papers*, 40.

Kayuza, H. M. (2006). *Real Property Taxation in Tanzania: An investigation on implementation and taxpayer perceptions.* Stockholm, Sweden: Royal Institute of Technology .

Marshall (1890).*A. Princípios de Economia*. Londres: Macmillan and Co. 8ª ed.

Mosha, A. (2010). Challenges of Municipal Finance in Africa. In *Challenges of Municipal Finance in Africa: With Special Reference to Gaborone City, Botsana* (pp. 9-15). First published in Nairobi in UN-HABITAT.

Njenga. (2002).

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos.* Lisboa: Gradiva.

Richard, J. (2009). Taxation and Domestic Free Trade. *Ideas.repec.org. http://ideas.repec.org/p/hhs/ratioi/0040.html. Retrieved 2013-03-27*.

Rocha, A. J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3 ed.). Portugal: Escolar Editora.

Rocha, A. J., & Zavale, G. J. (2018). *A Descentralização e Autonomia local na África Subsaariana. Africa Journal of Public Sector Development and Governance, 1 (1)*, 120-133; 154-157.

SANCHES, J. L. Saldanha (2000) "*Minha Comunidade de Países de Língua Portuguesa Protecção dos Terceiros No Contencioso dos Contratos da Administração Pública*", EDITOR / BIBLIOTECA CENTRA*L IN. ISBN972-97270-2-3.*

SILVESTRE, H.(2012*), Metodologia para Investigacao, Social*, Lisboa; Escolar Editora

Smith, A. *A Riqueza das Nações*, (1776), C. Rodríguez B., trad., Madrid, Alianza

Editorial, 1994

Smith A, (1996) "*As Quatro Mãos Invisíveis* ". *In: História da Economia Política*

de Sociedade, vol. 22.

SOUSA - PEIXOTO (2000). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. ISBN. 972-8307-32-2

UNICEF. (2012). *Cities and Children: The Challenge of Urbanisation in Tanzania.* Dar es Salaam, United Republic of Tanzania: UNICEF/Jacqueline Namfua.

Waty, T. (2013). *Direito Tributário.* Maputo: W&W Editor, Lda.

Zavale, G. J. (2011). *Municipalismo e Poder Local em Moçambique.* Maputo: Escolar Editora.

Legislação

Constituição da República de Moçambique, 1990

- Lei nº 1/2006, de 22 de Março, aprova a lei que cria a Autoridade Tiributária de Moçambique. *Boletim da República* ,Iª Série nº 9: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Lei nº20/2014, de 18 de Agosto, Aprova a lei de Minas, *Boletim da República* , Iª Série nº 66: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Lei nº 21/2014, de 18 de Agosto, Aprova alei de petróleos, *Boletim da República* , Iª Série nº 66: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Lei nº 1/2018, aprova Constituição da República. *Boletim da República* Ia Série nº 115: Imprensa Nacional de Moçambique.
- Decreto nº 9/2010, de 15 de Abril - que aprova Estatuto Orgânico da Autoridade Tributária de Moçambique.
- Decreto nº 33/2001 - que estabelece as Normas do Funcionamento da Administração Pública, aprovado pelo Conselho de Ministros.
- Decreto nº 11/2020, de Março – que Declara o Estado de Emergência, por razões de Calamidade Pública, em todo o território Nacional, Moçambicano

Anexos

8.1. Requerimento para efeitos de indicação do Tutor

8.2. Comunicação do Despacho refrente a indicação do Tutor

8.3. Confirmação do Tutor como orientador do Trabalho

8.4. Credêncial para efeitos de realização de um trabalho de pesquisa académica

8.5. Comunicação de Despacho de Autorização, para efeitos e realização da pesquisa na unidade de estudo

8.6. Inquérito por questionário

8.7. Relatórios anuais de formação (2015, 2016, 2017 e 2018)