

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITECNICA



O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da
Juventude e Desportos, 2015-2019

Rosalina Monteiro

Maputo, 2022

Rosalina Valentim Monteiro

O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do
Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019

Monografia a ser apresentado ao
Instituto Superior aberto-APOLITECNICA, como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Tutor: Tobias Mauoco

Maputo, 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau, e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei para a elaboração do mesmo.

A Licencianda

(Rosalina Valentim Monteiro)

Maputo, 2022

PARECER DO TUTOR

A monografia em presença reflecte sobre “O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019, cujo objectivo é analisar sobre o papel da formação dos recursos humanos na melhoria de desempenho dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos.

Realçar que esta pesquisa tem qualidade mais do que suficiente para a obtenção do Grau de Licenciatura e tem mérito por reflectir sobre um assunto bastante marginalizado na Administração Pública Moçambicana.

Outro aspecto não menos importante, mostra o fraco investimento da Administração Pública Moçambicana em processos formativos do seu quadro do pessoal, daí a fraqueza na execução das suas actividades. Discute igualmente aspectos específicos, neste caso do Ministério da Juventude e Desportos, que conforme a Monografia, pouco se investe em formação para a melhoria do desempenho dos funcionários deste sector.

DEDICATÓRIA

A minha filha e os Meus Irmãos.

Agradecimentos

Endereço palavras de carinho, a minha família, em especial ao meu esposo Alberto Inácio Halare que, diante de muitas dificuldades nunca deixou faltar apoio para garantir o meu bom rendimento acadêmico, vai o meu apreço e carinho.

Agradeço a todos os professores da Universidade Politécnica (ISA) na pessoa dos docentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelos ensinamentos e por transmitirem bons princípios no decorrer da minha formação.

Os meus agradecimentos são extensivos ao meu supervisor Mestre Tobias Armando Mauoco, por toda ajuda, paciência e atenção na orientação do meu trabalho.

Ao dr. Carlos Nhamlingue, pelo apoio e tempo que dispensou para me auxiliar neste trabalho e a todos os meus amigos e colegas do Curso de Gestão de Recursos Humanos

Aos funcionários da Secretária de Estado da Juventude e Emprego, integrantes da pesquisa e seus superiores hierárquicos que autorizaram as suas participações, vai o meu agradecimento, por entenderem a importância do estudo e uma melhor contribuição para o futuro do desporto.

As minha colegas em Especial a Juvenalia Davide e a Yolanda Portugal, que sempre estiveram por perto a me ensinar, e mesmo distante sempre estiveram presente para me alavancar e discussão de ideias.

Por tudo a todos e todas, muito obrigado pelo apoio!

AGRADECIMENTOS

LISTA DE ABREVIATURAS

CIRESP- Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público

DRH- Desenvolvimento de Recursos Humanos

EGRSP- Estratégia Global de Reforma do Sector Publico

IFAPA - Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica

ISAP- Instituto Superior em Administração Pública

MJD – Ministério da Juventude e Desportos

RH- Recursos Humanos

SIFAP - Sistema de Formação em Administração Pública

SIGEDAP- Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

TICs- Tecnologias de Informação e Comunicação

RESUMO

O presente trabalho subordina-se ao tema “*O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019*”, cujo objectivo é analisar sobre o papel da formação dos recursos humanos na melhoria de desempenho dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos.

Salienta-se que, a nova abordagem organizacional exige a tomada de consciência para a profissionalização dos recursos humanos. Desta forma, o desenvolvimento de uma formação profissional contínua e integrada, poderá constituir-se como uma das variáveis determinantes na mudança das atitudes e dos comportamentos dos funcionários.

Para a sua materialização recorreu-se a uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A análise e interpretação de dados baseou-se na teoria da burocracia que pressupõe para este caso de estudo, a profissionalização contínua dos funcionários e agentes da Administração Pública. No concernente às técnicas e instrumentos de recolha de dados, recorreu-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a técnica de entrevista.

Os resultados do estudo apontam que a formação de recursos humanos no Ministério da Juventude e Desportos não tem tido bons resultados no sentido de contribuir para a melhoria de desempenho dos seus funcionários, pois ela fica limitada a um acto pedagógico isolado em relação a certas decisões de gestão por parte dos funcionários. Esta limitação associa-se também a má planificação da formação que faz com que após este processo, os formados não sejam colocados em áreas que possam explorar as novas competências e habilidades adquiridas.

Finalmente, conclui-se que o melhor desempenho dos funcionários é condicionado por uma boa Formação, Capacitação ou Treinamento das actividades que desenvolvem no local de trabalho. E a motivação do pessoal associada à aprendizagem institucionalizada e muito bem estruturada contribuirão em grande escala para o desempenho do pessoal do MJD.

Palavras-chave: Formação de Recursos Humanos; Desempenho Profissional e Ministério da Juventude e Desportos.

ABSTRACT

The present work is subordinated to the theme "The Role of Training in Improving the Professional Performance of Employees of the Ministry of Youth and Sports, 2015-2019", whose objective is to analyze the role of human resources training in improving the performance of employees. of the Ministry of Youth and Sports.

It should be noted that the new organizational approach requires awareness for the professionalization of human resources. In this way, the development of continuous and integrated professional training may constitute one of the determining variables in changing the attitudes and behavior of employees.

For its materialization, a qualitative and quantitative research was used. The analysis and interpretation of data was based on the theory of bureaucracy that presupposes, for this case study, the continuous professionalization of employees and agents of Public Administration. Concerning data collection techniques and instruments, bibliographic research, document research and the interview technique were used.

The results of the study indicate that the training of human resources in the Ministry of Youth and Sports has not had good results in terms of contributing to the improvement of the performance of its employees, as it is limited to an isolated pedagogical act in relation to certain decisions of management by employees. This limitation is also associated with poor training planning, which means that, after this process, the graduates are not placed in areas that can exploit the new skills and abilities acquired.

Finally, it is concluded that the best performance of employees is conditioned by a good Training, Qualification or Training of the activities they develop in the workplace. And staff motivation associated with institutionalized and very well structured learning will greatly contribute to the performance of MJD staff.

Keywords: Human Resources Training; Professional Performance and Ministry of Youth and Sports.

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	2
1.1. Contextualização	3
1.2 Problema da Pesquisa	5
1.3 Justificativa	6
1.4. Objectivos	7
1.4.1. Geral	7
1.4.2. Específicos	7
1.5 Hipóteses	8
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Formação	9
2.2 Objectivos da formação de recursos humanos nas organizações	10
2.3 Formação de recursos humanos <i>versus</i> melhoria de desempenho na função	10
2.4. Formação de recursos humanos como um processo	11
2.4.1 Técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos nas organizações	14
2.5. Métodos de formação de recursos humanos nas organizações	15
2.5.1. Tipos de formação de recursos humanos nas organizações	16
2.5.2. Formação cultural	16
2.5.3. Formação estratégica	16
2.6. Formação para o desenvolvimento	16
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
1. Teoria da Burocracia de Max Weber	17
CAPÍTULO V: METODOLOGIA DO TRABALHO	19
5.1 Tipo de pesquisa	19
CAPÍTULO VI: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	22
6.2 Resultados da pesquisa	23
6.2.3 Adequação da formação oferecida aos funcionários do MJD com as suas necessidades profissionais	26

6.2.4	Percepções dos funcionários do MJD sobre a contribuição da formação na melhoria do seu desempen	27
CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES		28
7.1	Conclusão	28
7.2	Recomendações	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		30
ANEXOS		32

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO

A presente monografia intitulado *OPapel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019*, constitui um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura na Universidade Politécnica, cujo objectivo é reflectir sobre o papel da formação no desempenho dos funcionários públicos e em particular do Ministério da Juventude e Desportos.

Para Goldstein e Gessner (1988), a formação profissional é uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que originam um desempenho melhorado em contexto profissional. Ressaltando a importância da formação, estes autores enfatizam que ela constitui mais um meio ao dispor da organização para alcançar objectivos estratégicos e tornar consequente a mudança que lhe subjaz.

Por sua vez, Levieque (2007) encara a formação como uma acção intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Na sua aceção, o autor acredita que a formação dos recursos humanos ocorre no dia-a-dia em todos os colaboradores e orienta as experiências de aprendizagem no sentido positivo e benéfico, suplementa e reforça com uma actividade planificada e coordenada afim de que estes possam desenvolver mais rapidamente os seus conhecimentos, atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a organização.

Sobre a formação de recursos humanos na Administração Pública moçambicana, Awortwi(2010), defende que o país implementa programas de formação de recursos humanos desde a independência visando desenvolver os conhecimentos, as capacidades, as competências e atitudes científicas, técnicas e profissionais aos agentes do Estado. Por outro lado, o autor acredita que os programas de formação profissional implementados em Moçambique visam apresentar aos agentes do Estado a estrutura da função pública, seu modo de funcionamento, código de conduta e os procedimentos administrativos.

É dentro deste quadro que se realiza a presente pesquisa, cujo objectivo é analisar o papel da formação no desempenho dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos (MJD), no período compreendido entre 2015 a 2019.

Em termos de estrutura, o trabalho comportará cinco (4) capítulos, nomeadamente:

Capítulo I – Introdução. Este capítulo vai contemplar a contextualização, delimitação da pesquisa no espaço e no tempo, problema de pesquisa, justificativa, objectivos e hipóteses.

- Capítulo II – Revisão da Literatura. Neste capítulo serão apresentadas várias abordagens de diferentes autores em torno do papel da formação no desempenho dos funcionários.
- Capítulo III – enquadramento Teórico. Neste capítulo serão abordados os conceitos.

Capítulo VI – Metodologia. Neste capítulo será apresentado o tipo de pesquisa, o método de abordagem e de procedimentos e as técnicas e instrumentos de recolha de dados, a população e amostra.

Capítulo V - Análise de Dados. Este capítulo destina-se a análise e interpretação de dados recolhidos no campo.

Capitulo VI- Conclusão e Recomendações. Neste capítulo, para além das considerações finais, serão apresentadas algumas sugestões para a melhoria do processo de formação para o desempenho dos funcionários do MJD.

1.1. Contextualização

A formação de recursos humanos em exercício na Administração Pública moçambicana é matéria prevista no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (Lei n.º. 4/2022, de 11 de Fevereiro) e pela legislação específica de cada sector.

No disposto na Lei do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, a promoção da formação aos recursos humanos em exercício é um dever dos dirigentes do Estado: "*Promover a formação contínua dos funcionários seus subordinados de modo a contribuir para a auto realização e garantir uma melhoria constante da prestação de serviços*" (EGFAE, 2022).

Nesta mesma norma, a formação aparece como um direito geral dos funcionários e agentes do Estado, nos seguintes termos: "*Participar nos cursos de formação profissional e de elevação da sua qualificação*" (art. 90 do EGFAE). O art. 91 desta lei prevê também que a formação seja, portanto, um processo importante através do qual os funcionários e agentes do Estado devem aperfeiçoar as suas qualidades técnico-profissionais e que a frequência de cursos aos funcionários ou agentes previamente seleccionados seja obrigatória.

Olhando especificamente ao nosso estudo de caso no Ministério da Juventude e Desportos, a formação de recursos humanos é regulada pelo Diploma Ministerial nº. 07/2015, de 6 de Setembro, para o qual:

"A formação destina-se a proporcionar melhor preparação dos funcionários do MJD para o exercício das funções que lhes são ou venham a ser incumbidas e realiza-se nos termos previstos no processo de implementação do plano de formação do sector para a elevação das capacidades técnico-científicas e/ou profissionais destes permitindo assim um melhor desempenho das funções ou actividades de maior complexidade no contexto das atribuições do MJD" (art. 3).

Portanto, é na sequência de cumprimento destes e outros objectivos que para a concretização do dever da promoção de formação aos recursos humanos do aparelho do Estado, o governo de Moçambique criou institutos de formação em Administração Pública.

A criação do SIFAP em 1994 para proporcionar uma formação de nível médio em Administração Pública aos agentes do Estado; do ISAP em 2004 com objectivo de reforçar as capacidades dos funcionários do Estado que ocupam as funções de direcção de modo a melhorarem a sua liderança, formação académica e competências técnicas e profissionais em Administração Pública, e bem como do IFAPA em 1998 por forma a enquadrar no processo formativo os funcionários e agentes do Estado colocados para exercer funções nas autárquicas locais, testemunham o que dissemos inicialmente.

Para além, destes institutos criados pelo governo, existem em Moçambique muitas universidades e outras instituições de ensino público ou privado que oferecem cursos ligados à administração pública ou áreas afim, o que permite concluir que neste país existem condições mínimas para formação e capacitação dos recursos humanos do aparelho do Estado, apesar de que estes institutos na sua

maioria tenham apenas delegações nas capitais provinciais, o que constitui por sua vez um constrangimento para os funcionários e agentes de Estado colocados fora desses locais.

1.2 Problema da Pesquisa

Um dos desafios colocados às instituições pela Reforma do Sector Público é de garantir a eficiência nos serviços prestados, o que pressupõe a necessidade de formação e desenvolvimento de recursos humanos para um melhor desempenho nas suas funções.

Porém, segundo a CIRESP (2001:22), o sector público, de um modo geral, ainda se depara com níveis baixos de eficiência e efectividade, assim como a reduzida qualidade de serviços prestados ao cidadão.

A UTRESP (2002:78), por sua vez, refere que se analisarmos a situação actual da função pública em Moçambique, facilmente constatamos a existência de maior número de funcionários ao nível das categorias mais baixas, nomeadamente auxiliares administrativos, serventes e assistentes em oposição à falta de quadros e técnicos qualificados e o MJD não é uma excepção.

Tal como refere o Jornal Notícias do 29.10.15 "*Funcionários e Agentes do Estado em diversos sectores da Função Pública não dominam as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) introduzidas nos programas de formação em Administração Pública destinados para facilitar o seu desempenho (...)*"¹.

É diante destes e outros problemas que revelam limitações dos programas de formação destinados aos funcionários do aparelho do Estado, que o presente trabalho procura responder a seguinte questão:

Em que medida a formação de recursos humanos do Ministério da Juventude e Desportos contribui para a melhoria do seu desempenho profissional durante o período 2015-2019?

¹Jornal NOTÍCIAS. Funcionários públicos sem domínio das TICs. 29 Out 2015.

1.3 Justificativa

A formação de recursos humanos constitui o principal factor para o desenvolvimento de competências de carácter geral e específico nas organizações.

A escolha de um tema que reflecte sobre o papel da formação para a melhoria de desempenho dos funcionários na Administração Pública surge numa altura em que a preocupação central dos governos de todo o mundo, incluindo o moçambicano é a profissionalização e modernização do serviço público, o que é impossível sem a formação dos funcionários.

No presente trabalho pretende-se analisar *O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019*. Neste, salienta-se a importância da formação profissional, como uma ferramenta de gestão de recursos humanos. Por consequência, numa estratégia de melhoria de desempenho de forma eficaz, é indispensável a necessidade de formação dos funcionários que compõem a Organização.

Assim, o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DHR) é tido como um mecanismo para desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais criativas, inovadoras e contribuindo na melhor forma possível para o alcance dos objectivos institucionais.

Sendo o Homem um dos recursos mais preciosos dentro de uma Organização é fundamental que se repare cuidadosamente pela sua formação técnico-profissional ou académica. Visto que, o Homem como recurso, deve estar munido de competência, capacidades, habilidades e conhecimentos sobre a actividade que exerce.

Na área académica, o trabalho contribuirá para a compreensão das reformas administrativas no âmbito da profissionalização dos funcionários públicos, tendo como foco a melhoria na prestação dos serviços. E em termos práticos, o trabalho visa tentar solucionar os problemas identificados, com vista na celeridade e qualidade dos serviços públicos prestados.

Este estudo foi realizado no Ministério da Juventude e Desportos (MJD), primeiro porque a proponente foi funcionária desta instituição, segundo porque está afectada no sector de recursos

humanos o que lhe facilitou ter acesso à informação e também por ter se beneficiado de uma bolsa de estudo para fazer o nível superior.

O horizonte temporal (2015-2019), delimitou-se a partir do ano em que o MJD criou um instrumento legal interno (Diploma Ministerial nº. 07/2015), que regula o processo de formação de recursos humanos deste sector. Enquanto que 2019, é o último ano da existência do MJD.

Outrossim, foi durante este período (2015-2019), que grande parte dos funcionários deste sector beneficiaram de cursos de curta e longa duração oferecidos no âmbito de formação dos recursos humanos do Estado, o que permitirá uma melhor análise do tema pesquisado.

Por outro lado, trata-se de um período recente, o que poderá oferecer informações mais actualizadas sobre o assunto em análise.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

Compreender o papel da formação dos recursos humanos na melhoria de desempenho dos funcionários no Ministério da Juventude e Desportos no período entre 2015-2019.

1.4.2. Específicos

- Apresentar o quadro legal e institucional da formação de recursos humanos da Administração Pública moçambicana;
- Discutir os critérios utilizados pelo MJD para determinar a necessidade de formação dos seus funcionários;
- Verificar a adequação da formação oferecida aos funcionários do MJD com as suas necessidades profissionais;
- Aferir a contribuição da formação oferecida aos funcionários desta instituição na melhoria do seu desempenho.

1.5 Hipóteses

De acordo com Gil (2007), hipótese é a proposição testável que pode vir a ser solução do problema. Sendo assim, em função do problema aqui levantado, o nosso estudo parte com as seguintes hipóteses de trabalho:

H1: A formação de recursos humanos no MJD contribuiu para a melhoria do desempenho profissional dos seus funcionários porque estes são formados com base nas necessidades profissionais da sua instituição.

H2: A formação de recursos humanos no MJD não contribuiu para a melhoria do desempenho profissional dos seus funcionários porque estes não são formados com base nas necessidades profissionais dos formandos.

H3: A baixa qualificação técnica dos funcionários do MJD está relacionada com a incapacidade na formulação de um programa coerente de formação.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas diferentes visões em torno do papel da formação para a melhoria do desempenho profissional de recursos humanos.

2.1 Formação

De acordo com Carvalho (2001) a formação de recursos humanos é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objectivo central é preparar o pessoal para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.

Por sua vez, Levieque (2007) refere que a formação profissional é uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que originam um desempenho melhorado em contexto profissional.

Já para Bernardes (2008), a formação aborda conhecimentos e técnicas para levar a cabo determinadas tarefas específicas.

Os diferentes conceitos de formação na literatura sobre gestão de recursos humanos tendem mostrar que a formação deve ser um exercício contínuo nas organizações e em termos da sua finalidade deve procurar melhorar o desempenho dos recursos humanos.

2.2 Objectivos da formação de recursos humanos nas organizações

Há uma ideia segundo a qual a formação de recursos humanos assume uma importância cada vez mais maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais ao mesmo tempo que responde às necessidades de desenvolvimento de pessoas (Caixote e Monjane, 2014). Estes autores aludem que desta ideia, fica mais ou menos claro que, é através da formação que os recursos humanos aprendem novas modalidades de acção prática, o que lhes permitirá exercer uma acção eficaz numa determinada situação ou problema concreto.

Para Armstrong (1996), o objectivo da formação de recursos humanos é de ajudar a organização alcançar os seus objectivos globais, adicionando valor acrescentado aos seus principais recursos que são as pessoas que trabalham nela.

De forma mais detalhada, Caixote e Monjane (2014) identificam quatro objectivos da formação de recursos humanos nas organizações, a saber:

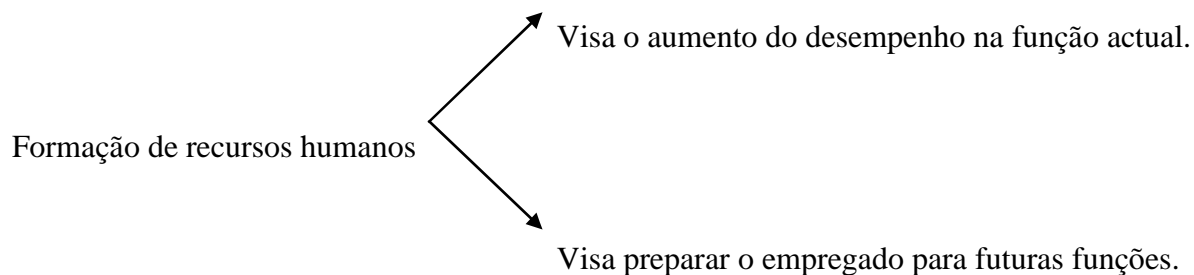
- a. Desenvolver as capacidades profissionais dos colaboradores para que possam contribuir mais eficazmente para os negócios da empresa, a curto prazo.
- b. Desenvolver nos colaboradores comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das suas actuais funções, a curto e médio prazo.
- c. Facilitar e proporcionar a aquisição de conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento de carreiras e cargos dos colaboradores, previstos a atingir a médio e longo prazo dentro do quadro de pessoal da organização.
- d. Possibilitar aos colaboradores o seu próprio desenvolvimento humano como pessoas, garantindo-lhes o bem-estar, a auto-estima e saúde, no local de trabalho e fora dele.

2.3 Formação de recursos humanos *versus* melhoria de desempenho na função

A maioria dos autores que se debruçam sobre formação de recursos humanos mostram existir uma relação entre esta e o aumento do desempenho na função, para além de que constitui uma preparação dos recursos humanos para as futuras funções.

“A formação de recursos humanos é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objectivo central é preparar o pessoal para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada” (Carvalho, 2001, p. 36).

Existem, entretanto, varias definições de desempenho no trabalho (função) mas, o nosso trabalho aproxima-se a dada por Chiavenato (1997), segundo a qual desempenho é o esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objectivos da organização.



Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002)

Este esquema não traz nenhuma novidade sobre o que tantos outros autores defendem sobre o papel da formação de recursos humanos nas organizações. Aliás, como se pode observar neste esquema, se for bem-sucedida, a formação pode proporcionar aos recursos humanos o aumento (melhoria) do seu desempenho nas funções que exercem.

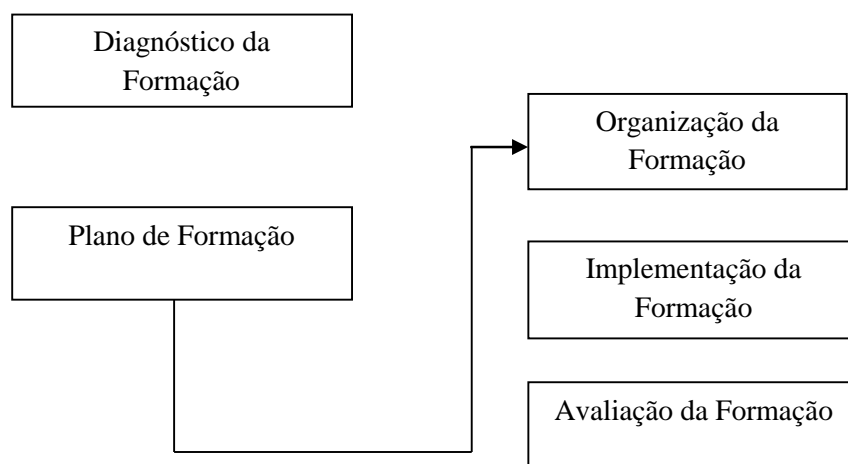
É dentro deste prisma que este trabalho se preocupa pela análise da contribuição da formação oferecida aos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos para a melhoria do seu desempenho nas funções que exercem.

2.4. Formação de recursos humanos como um processo

Numa outra visão, Levieque (2007), considera a formação com um ciclo e chama atenção ao facto de se pretender formar o colaborador para o desempenho da sua função específica, descurando as condições favoráveis à real aplicação do que está sendo aprendido. O autor defende também que a

participação do colaborador em acções ou programas de formação pode não garantir a sua qualificação.

Alguns autores como Levieque (2007) e Chiavenato (1999) defendem que a formação cobre sequência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo com certas limitações e vantagens. Na acepção do primeiro autor, do ponto de vista funcional o processo de formação não tem início nem fim, mas sim, um ciclo cuja avaliação o regula devidamente. As principais fases do processo de formação de recursos humanos nas organizações são apresentadas na figura que se segue:



Fonte: Levieque (2007)

Com esta figura, o autor pretende demonstrar que a formação cobre uma sequência programada de eventos e que, como qualquer actividade, tem cinco fases, nomeadamente: fase de diagnóstico, de plano de formação, de organização, de implementação e de avaliação onde cada uma destas fases comporta actividades específicas.

Ao explicar o ciclo da formação, tal como o autor anterior, Chiavenato (1997), também identifica quatro fases, nomeadamente:

- i) *Levantamento das necessidades de treinamento*

Esta é a etapa do diagnóstico das necessidades e dos problemas de treinamento. Portanto, constitui o diagnóstico preliminar do que deve ser feito através do treinamento.

ii) *Programação do treinamento para atender às necessidades*

Feito o diagnóstico, segue-se a terapêutica, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades e carência indicadas ou percebidas.

Programação da formação	
1. O que deve ser ensinado	1.Conteúdo do treinamento
2. Quem deve aprender	2.Treinados
3. Como se deve ensinar	3.Método
4. Quem deve ensinar	4.Treinador ou instrutor
5. Onde deve ser ensinado	5.Local de treinamento
6. Quando deve ser ensinado	6.Época ou periodicidade

iii) *Implementação e execução dos programas de treinamento*

Esta constitui o terceiro passo do processo cíclico do treinamento. Refere-se à aplicação da terapêutica planejada. Em outras palavras, significa a execução da programação do treinamento nas pessoas ou áreas que apresentam sinais de necessidade de treinamento.

iv) *Avaliação dos resultados do treinamento*

Esta é a etapa final do processo. Serve para verificar se os sintomas desapareceram ou se ainda persistem. Ou seja, se o diagnóstico, a terapêutica e a sua aplicação foram bem-sucedidos ou se algum deles falhou.

Câmara, *et al* (2006) apresentam mais fases do processo de formação, contrariamente dos outros

autores apresentados neste trabalho. Para estes últimos, o ciclo de formação deve-se assentar em cinco fases distintas:

- (a) diagnóstico de necessidades, com o objectivo de validar quais as necessidades de formação;
- (b) concepção, criar e planear a acção de formação (definir a forma como vai decorrer a acção);
- (c) acção de formação, esta é fase onde é aplicada a concepção anterior;
- (d) pré-avaliação, passado algum tempo da realização da acção deverá ser efectuada uma pré-avaliação dos resultados, averiguar se os objectivos antecipadamente definidos foram atingidos ou não;
- (e) *follow-up* e acompanhamento, o objectivo desta fase é garantir que os conhecimentos adquiridos estão a ser aplicados no dia-a-dia; e
- (f) avaliação, com base nos critérios estabelecidos na diagnóstico de necessidades, avaliar os resultados obtidos durante todo o processo formativo.

2.4.1 Técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos nas organizações

Existem duas técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos nas organizações de acordo com Levieque (2007), e são a seguir descritas:

i) Entrevistas de pessoal e do grupo

Esta baseia-se na dedução, através de conversas com os entrevistados, das acções de formação a empreender ou seja, na permissão para que os colaboradores, individualmente ou em grupo, falem sobre o seu próprio trabalho e as suas aspirações.

ii) Análise do conteúdo do trabalho desenvolvido

Diferente da primeira técnica, esta baseia-se na comparação entre o idealmente deveria ser desenvolvido e o modo como efectivamente é realizado. O resultado desta comparação deverá ser analisado conjuntamente pelas chefias directas, gestores e estrutura de formação para que as necessidades identificadas sejam efectivamente importantes. Esta técnica baseia-se em quatro meios,

a seguir:

- a) *Questionário*, que consiste no envio deste a todos os colaboradores potencialmente carecidos de formação.
- b) *Avaliação de desempenho*, constitui o principal meio para proporcionar indicações úteis acerca das necessidades de formação do colaborador avaliado.
- c) *Testes*, são considerados como o meio mais rápido para determinar se um colaborador está capacitado a desenvolver, no momento, um trabalho específico. Os resultados dos testes não serão tão evidentes quando estiverem em jogo não apenas capacidades, mas também atitudes.
- d) *Observação da execução de trabalho*, é o meio que permite identificar necessidades ao nível dos métodos de trabalho e grau de aproveitamento das ferramentas ou meios de produção utilizados.

2.5. Métodos de formação de recursos humanos nas organizações

Ao contrário do que acontece para determinar as necessidades da formação de recursos humanos nas organizações, existem também técnicas para transmitir as mensagens e os conteúdos da formação nas organizações. Na linha de Gomes, *et al* (2008), os métodos de formação classificam-se em três tipos, a saber:

- i) *O método do conteúdo*, que consiste em transmitir conhecimentos ou informações, por meio de técnicas expositivas como a transmissão oral, filmes, leituras e conferências.
- ii) *O método do processo*, que objectiva a mudança de atitudes e o desenvolvimento das capacidades interpessoais, através de dinâmicas de grupo, *role-playing* e jogos de gestão.
- iii) *O método misto*, que objectiva não só a transmissão de conhecimentos, mas também, a mudança de atitudes, utilizando como técnicas a formação *on-the-job* ou rotação de funções.

Como se pode ver, existem várias técnicas para transmissão de conhecimentos e atitudes dos funcionários no contexto da formação. Deste modo, o uso de cada uma delas pode depender das necessidades da organização ou dos problemas identificados na fase do diagnóstico. Para todo o caso,

o método misto é importante por objectivar, tanto a transmissão de conhecimentos, como também a mudança de atitudes nos colaboradores.

2.5.1. Tipos de formação de recursos humanos nas organizações

A formação enquanto um instrumento utilizado para o desenvolvimento das pessoas no local de trabalho, pode ter um impacto significativo como defendem Caixote e Monjane (2014), quando ela estiver alinhada às tarefas que o colaborador executa, permitindo desta forma melhorias no seu desempenho. Vários são os tipos de formação que ocorrem nas organizações. Apoiando-se em Levieque (2007), podemos considerar três tipos de formação: cultural, estratégica e formação para o desenvolvimento.

2.5.2. Formação cultural

Esta formação privilegia as componentes de aprendizagem que são facilitadoras de saber ser e saber estar dentro da organização, em conformidade com a cultura organizacional, valores e princípios de actuação. Desta fazem parte das principais acções de formação os cursos de sensibilização à qualidade, atendimento ao cliente, etc.

2.5.3. Formação estratégica

A formação estratégica privilegia as componentes de aprendizagem necessárias para atingir os objectivos estratégicos definidos a curto ou médio prazo. As principais acções de formação para esta área são: cursos de gestão de projectos e técnicas de venda.

2.6. Formação para o desenvolvimento

Diferente dos primeiros dois tipos que descrevemos, esta formação privilegia a componente aprendizagem que potencia o desenvolvimento pessoal e evolução na carreira. Fazem parte das acções desenvolvidas neste tipo de formação: formação em gestão, liderança e negociação. De modo geral, este tipo de formação é que se aproxima na abordagem que aplicamos neste trabalho uma vez

que esta procura potenciar o desempenho dos seus participantes.

Para além dos tipos descritos, Caixote e Monjane (2014), acrescenta outros dos quais importa citar a formação orientada para acção e formação contínua. O primeiro tipo de formação, dá ênfase na acção formativa que faz acontecer as coisas, transforma as pessoas em proactivas, assegura, uma vez formados, que os colaboradores possam fazer melhor do que vinham fazendo até agora, ou que sejam capazes de fazer coisas que não seriam capazes de fazer antes que fossem submetidos à acção formativa.

Pelo seu turno, a formação contínua consiste na compreensão de que a formação é um processo contínuo de aprendizagem e uma política contínua necessários e vitais para o desenvolvimento profissional dos recursos humanos.

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Teoria da Burocracia de Max Weber

A burocracia segundo WEBER (1999), é um tipo ideal que se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir carácter racional, a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Este modelo pressupõe carácter legal das normas e regulamentos, carácter formal das comunicações, carácter racional e divisão de trabalho, impessoalidade das relações, hierarquia e autoridade, rotinas e procedimentos, competência técnica e meritocracia, profissionalização dos participantes, previsibilidade de funcionamento.

De acordo com o seu defensor, certa racionalidade impessoal que, guiada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, define com precisão as relações de comando e subordinação, mediante a distribuição das actividades a serem executadas tendo em vista os fins a que se visa. Para Currel e Chambel (1998) esta teoria assenta-se nos seguintes pressupostos:

- Hierarquia de funções – cada função é controlada por uma outra de nível superior. A autoridade de cada nível é delimitada por regras formais e as funções de nível superior

são ocupadas aqueles que possuem maior competência.

- Sistema previamente definido de regras e procedimentos que regulam o comportamento dos empregados – este sistema serve para estandardizar operações e decisões, para integrar aprendizagens passadas e para assegurar a igualdade de tratamento entre empregados.
- Formalismo e impessoalidade – relações pessoais interferem com a racionalidade, pelo que decisões que não estejam relacionadas com a performance devem ser eliminadas.
- Contratação e promoção é feita com base na competência técnica e no desempenho – deste modo é legitimada a autoridade e garantindo que os mais competentes permaneçam na organização.
- Especialização do trabalho e especificação de responsabilidades – o trabalho é dividido por áreas de competência. São definidas as obrigações inerentes a cada função, a autoridade necessária para a desempenhar e os meios coercivos que permitam o exercício dessa autoridade.

A utilização desta teoria para interpretar os dados desta pesquisa deve-se ao facto de considerar que o desempenho de uma organização estar relacionado em parte, com a profissionalização dos seus membros. Assim, esta teoria torna-se relevante na reflexão que a pesquisa pretende trazer sobre o papel da formação dos recursos humanos na melhoria do desempenho no Ministério da Juventude e Desportos.

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DO TRABALHO

O presente capítulo evidencia os procedimentos metodológicos que foram seguidos na condução da pesquisa. Apresenta os métodos de abordagem e de procedimentos e as técnicas utilizadas na recolha de dados, sua importância e justificativa do seu uso neste estudo.

5.1 Tipo de pesquisa

Para a realização dos objectivos traçados para pesquisa, o presente trabalho baseou-se numa *metodologia qualitativa e quantitativa*. Numa pesquisa do tipo qualitativa, a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são essenciais e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas ao passo que na pesquisa quantitativa recorre-se a uma análise estatística dos dados (Gil, 1999).

5.2 Método de abordagem

Para abordagem deste estudo, recorreu-se ao *método hipotético-dedutivo*. Segundo Marconi e Lakatos (2008), este método inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipótese e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese.

Estas autoras frisam que este método considera a hipótese levantada utópica, porém terá de ser submetida a verificação para a sua validação ou não. É dentro deste prisma que ao longo da nossa pesquisa, a atenção estará virada à verificação das hipóteses levantadas na pesquisa exploratória com base na discussão dos dados de campo.

5.3 Método de procedimento

Para se proceder com esta pesquisa recorreu-se ao *estudo de caso*, que segundo Gil (1999), permite maior interpretação do problema e parte de princípio de que o estudo de caso pode ser considerado representativo de muitos outros casos semelhantes. Portanto, é estudo de caso porque analisou o papel da formação de recursos humanos num caso específico que é o Ministério da Juventude e Desportos.

5.4 Técnica de recolha de dados

5.4.1 Pesquisabibliográfica

Na pesquisa bibliográfica, fez-se uma revisão da literatura que versa sobre o assunto como monografias, revistas, jornais, etc. Segundo Marconi & Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais escritos. Neste trabalho, consistiu na leitura e interpretação de diversos livros e artigos escritos sobre a formação de recursos humanos.

5.4.2 Pesquisadocumental

A pesquisa documental consistiu no levantamento, leitura e interpretação de documentos relevantes publicados pela instituição em relação ao tema estudado. Tratou-se da Estratégia Global da Reforma do Sector, anuários estatísticos sobre funcionários do Estado, assim como outros documentos sobre o quadro de pessoal do Ministério da Juventude e Desportos

5.4.3 Entrevistas

Outra técnica de recolha de dados para esta pesquisa foi o recurso à entrevistas semi-estruturadas que segundo Martins e Lintz (2000), o pesquisador procura obter informações, dados relevantes por meio de conversação objectiva.

A opção por esta técnica deveu-se ao facto de ela dar uma possibilidade de abertura entre os intervenientes no diálogo, isto é, entre a pesquisadora e os gestores de recursos humanos do Ministério da Juventude e Desportos. Nesta fase foi entrevistada uma pessoa, que é responsável pela Direcção de Recursos Humanos do MJD.

5.5 População e amostra da pesquisa

Segundo Gil (2007:99), *população* é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se da população como referência ao total de habitantes de determinado lugar, todavia, em termos estatísticos, *população* pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar.

Segundo os dados constantes dos relatórios da Direcção de Recursos Humanos do Ministério da

Juventude e Desportos, este órgão forneceu formação no contexto das reformas introduzidas tendentes a melhorar o desempenho dos funcionários do aparelho do Estado durante os anos 2015 a 2019, um universo de 31 funcionários afectos em diferentes unidades orgânicas do Ministério e nas instituições tuteladas. Alguns destes funcionários já terminaram e alguns estão na fase de culminação dos seus estudos.

Portanto, considerou-se a população alvo deste estudo todos os funcionários do Ministério da Juventude e Desportos que foram forámdos no período em análise (2015-2019), que são 31 funcionários.

Deste universo foi escolhida uma amostra constituída por 23 funcionários, equivalente a 74% . A amostra pelos sectores de trabalho foi seleccionado segundo o critério de escolha aleatória simples. Este critério consiste em que cada elemento da população tenha uma chance determinada de ser seleccionado. De acordo com Vergara (2000), em geral atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a selecção aleatoriamente.

CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo, que é a base do trabalho, faz análise de dados recolhidos a partir de entrevista aos funcionários do Ministério dos Recursos Humanos. Antes de iniciar essa análise, convém recordar que esta pesquisa teve como objectivo principal, compreender o papel da formação dos recursos humanos na melhoria de desempenho dos funcionários no Ministério da Juventude e Desportos no período entre 2015-2019.

Portanto, foram definidos como objectivos específicos: apresentar o quadro legal e institucional da formação de recursos humanos da Administração Pública moçambicana; discutir os critérios utilizados pelo MJD para determinar a necessidade de formação dos seus funcionários; verificar a adequação da formação oferecida aos funcionários do MJD com as suas necessidades profissionais e aferir a contribuição da formação oferecida aos funcionários desta instituição na melhoria do seu desempenho.

6.1 Caracterização do local do estudo

O Ministério da Juventude e Desporto (MJD) foi criado pelo Decreto Presidencial nº 1/2000, de 17 de Janeiro, cujas competências são estabelecidas pelo Decreto Presidencial nº 12/2000, de 28 de Junho.

Segundo este decreto, o Ministério da Juventude e Desporto é um órgão central do aparelho do Estado, que, de acordo com os princípios, objectivos, políticas e tarefas definidas pelo Governo, dirige, planifica, coordena e desenvolve as políticas no âmbito da Juventude e do Desporto.

Conforme o Regulamento Interno do MJD, aprovado pelo Diploma Ministerial nº 102/2013, de 25 de Julho, constituem unidades orgânicas centrais do Ministério, as seguintes Direcções Nacionais e Departamentos:

- a) Gabinete do Ministro (GM);
- b) Inspeção-Geral (IG);
- c) Direcção Nacional para os Assuntos da Juventude (DNAJ);
- d) Direcção Nacional do Desporto (DND);

- e) Direcção de Estudos, Planificação e Cooperação (DEPC);
- f) Departamento dos Recursos Humanos (DRH);
- g) Departamento de Administração e Finanças (DAF); e
- h) Departamento Jurídico (DJ).

São Instituições tuteladas centralmente pelo Ministro da Juventude e Desporto as seguintes:

1. Instituto Nacional da Juventude;
2. Instituto Nacional do Desporto; e
3. Fundo de Promoção Desportiva.

O Ministério da Juventude e Desporto é representado ao nível local pelas Direcções Provinciais da Juventude e Desporto e pelos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia².

6.2 Resultados da pesquisa

6.2.1 Quadro legal e institucional da formação de recursos humanos da Administração Pública moçambicana

A formação de recursos humanos em exercício na Administração Pública moçambicana é matéria prevista no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (Lei nº. 4/2022, de 11 de Fevereiro) e pela legislação específica de cada sector o desempenho dos seus colaboradores.

No disposto na Lei do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, a promoção da formação aos recursos humanos em exercício é um dever dos dirigentes do Estado: "*Promover a formação contínua dos funcionários seus subordinados de modo a contribuir para a auto-realização e garantir uma melhoria constante da prestação de serviços*" (art. 41:2).

Nesta mesma norma, a formação aparece como um direito geral dos funcionários e agentes do Estado, nos seguintes termos: "*Participar nos cursos de formação profissional e de elevação da sua qualificação*" (art. 42:1, i). O art. 60 desta lei prevê também que a formação seja, portanto, um processo importante através do qual os funcionários e agentes do Estado devem aperfeiçoar as suas

²Resolução nº48/2010, de 12 de Dezembro que aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Juventude e Desporto.

qualidades técnico-profissionais e que a frequência de cursos aos funcionários ou agentes previamente seleccionados seja obrigatória.

Olhando especificamente ao nosso estudo de caso no Ministério da Juventude e Desportos, a formação de recursos humanos é regulada pelo Diploma Ministerial nº. 07/2015, de 6 de Setembro, para o qual:

"A formação destina-se a proporcionar melhor preparação dos funcionários do MJD para o exercício das funções que lhes são ou venham a ser incumbidas e realiza-se nos termos previstos no processo de implementação do plano de formação do sector para a elevação das capacidades técnico-científicas e/ou profissionais destes permitindo assim um melhor desempenho das funções ou actividades de maior complexidade no contexto das atribuições do Ministério da Juventude e Desportos" (art. 3).

Portanto, é na sequência de cumprimento destes e outros objectivos que para a concretização do dever da promoção de formação aos recursos humanos do aparelho do Estado, o Governo de Moçambique criou institutos de formação em Administração Pública.

A criação do SIFAP em 1994 para proporcionar uma formação de nível médio em Administração Pública aos agentes do Estado; do ISAP em 2004 com objectivo de reforçar as capacidades dos funcionários do Estado que ocupam as funções de direcção de modo a melhorarem a sua liderança, formação académica e competências técnicas e profissionais em Administração Pública, e bem como do IFAPA em 1998 por forma a enquadrar no processo formativo os funcionários e agentes do Estado colocados para exercer funções nas autarquias locais, testemunham o que dissemos inicialmente.

Para além destes institutos criados pelo Governo, existem em Moçambique muitas universidades e outras instituições de ensino público ou privado que oferecem cursos ligados à administração pública ou áreas afim, o que permite concluir que neste país existem condições mínimas para formação e capacitação dos recursos humanos do aparelho do Estado, apesar de que estes institutos na sua maioria tenham apenas delegações nas capitais provinciais, o que constitui por sua vez um constrangimento para os funcionários e agentes do Estado colocados fora desses locais.

6.2.2 Critérios utilizados pelo MJD para determinar a necessidade de formação dos seus funcionários

A formação dos recursos humanos da Administração Pública como qualquer outra actividade que nela ocorre é regulada por certas normas. Não fugindo deste princípio, no Ministério da Juventude e Desportos existem critérios para identificar os funcionários que possam beneficiar da formação.

"Em cada unidade orgânica deste ministério cada dirigente do respectivo nível faz a avaliação do trabalho dos funcionários com vista a uma selecção criteriosa daqueles que devem frequentar os cursos de formação ou outros, para elevação das suas qualidades profissionais ou habilitações académicas, tendo em conta os objectivos da instituição"¹¹

Deste modo, de acordo com o Diploma Ministerial nº. 07/2015, de 6 de Setembro que regula a formação e atribuição de bolsas de estudos aos funcionários do MJD fixa que havendo oportunidades de formação observa-se os seguintes critérios:

- a. Desempenho profissional e dedicação ao trabalho (ter obtido classificação anual de serviço de Bom, nos últimos três anos);
- b. Experiência profissional e
- c. Antiguidade (ser funcionários desta instituição, por um período não inferior a três anos).

Os critérios utilizados pelo MJD para identificar funcionários que eventualmente possam necessitar de formação mostram-se como tendência de motivar os funcionários que nos respectivos sectores tenham bom desempenho e eficiência no cargo. Isto é também importante, porém estes critérios deixam os menos empenhados numa situação pior, se a causa for a falta de capacidade.

Aliás, do ponto de vista da finalidade da formação de recursos humanos, as organizações deveriam dar prioridade aos funcionários que se demonstrassem menos eficientes como forma de elevar as suas capacidades e potenciar o seu desempenho nas funções, mas o que acontece no MJD é que para um funcionário ser seleccionado para formação deve ter bom desempenho, para além de longa experiência do trabalho.

6.2.3 Adequação da formação oferecida aos funcionários do MJD com as suas necessidades profissionais

O Ministério da Juventude e Desportos (MJD) oferece aos seus funcionários, desde que reúnam requisitos referidos no ponto anterior, os cursos de curta duração, assim como bolsas estudo para frequentarem cursos no estrangeiro e dentro do país.

"Anualmente identificamos as prioridades e oportunidades de formação dentro do Ministério e das instituições a ele subordinadas, os funcionários que reúnem requisitos para frequentar determinados cursos técnico-profissionais, de licenciatura ou de pós-graduação com o objectivo de potenciar cada vez o seu desempenho."¹²

Portanto, não basta providenciar formação aos funcionários, pois uma das condições para que a política de formação de recursos humanos tenha êxito nas organizações é oferecer aos participantes cursos estritamente relacionados com a sua actual função ou à aquela que se espera que venham a exercer.

A realidade que se vive em muitas organizações e que o sector público moçambicano não é excepção mostra que raras vezes os funcionários submetidos à formação para elevação das suas capacidades são integrados em cursos da sua área de actuação como profissionais.

É verdade também que a maior parte destes funcionários, por necessidade de crescimento profissional frequentam certos cursos por iniciativas próprias, isto é, sem esperar a autorização pela sua instituição, o que agrava ainda mais esta situação da desconformidade entre a formação e o conteúdo do trabalho.

Entretanto, nesta instituição verificou-se que alguns funcionários aumentam a sua formação por iniciativas próprias, isto é, sem autorização pelas respectivas chefias das áreas onde trabalham.

¹²Entrevista com Técnica Profissional em Administração Pública e funcionária afecto na Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Juventude e Desporto), concedida no dia 22 de Dezembro de 2015 no seu gabinete de trabalho.

6.2.4 Percepções dos funcionários do MJD sobre a contribuição da formação na melhoria do seu desempenho

A formação de recursos humanos deve criar mudanças nas habilidades e no desempenho dos respectivos destinatários. As instituições criadas pelo governo para formar de forma contínua os funcionários efectivos do aparelho do Estado visam de um modo geral modernizar a Administração Pública, bem assim melhorar a produtividade ou desempenho destes.

Apesar disso, ao nível dos funcionários há de modo geral uma percepção errónea sobre o propósito da formação, sendo que tem sido visto apenas como um processo que leva ao crescimento profissional dos indivíduos, daí que a ambição dos funcionários é de se formarem para serem promovidos e elevarem as suas rendas do que melhorar o seu desempenho para o benefício da instituição.

A partir dos funcionários inquiridos constatamos que os funcionários consideraram que a formação por eles participada não contribuiu para a melhoria do seu desempenho nas funções. Os inquiridos que responderam nesse sentido (35%) julgam que nem sempre os funcionários são capacitados para melhorar o desempenho na actual profissão ou numa outra profissão que se espera que venham a exercer pois, mesmo formados permanecem em cargos com conteúdos diferentes do que aprenderam com esperança de mudar de carreira no fim de um processo formativo.

Apenas uma minoria de (32%) considera ter havido contribuição da sua formação para o melhoramento do seu desempenho, ao alegar que a formação oferecida está relacionada com o conteúdo dos seus cargos, o que tem por sua vez um impacto positivo na forma como passam a encarar o trabalho após a formação.

Portanto, esta problemática pode permitir constatar uma fraca capacidade dos gestores ao nível das instituições de planeamento da formação, pois um bom plano de formação deve garantir que os seus destinatários sejam preparados para a actual ou uma nova profissão que a instituição tenha programado para que estes ocupem depois de adquirirem novas competências, de tal forma que a formação beneficie tanto o colaborador mas, também a instituição porque passará a contar com profissionais mais competentes quando permanecerem ou colocados nos lugares certos.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusão

O presente trabalho intitulado " *O Papel da formação na melhoria de desempenho dos recursos humanos do Ministério da Juventude e Desporto, 2015- 2019*", procurou responder em que medida a formação de recursos humanos do Ministério da Juventude e Desportos contribuiu para a melhoria do seu desempenho profissional durante o período 2015-2019.

A partir da revisão da literatura e dos dados colhidos a partir de entrevistas chegou-se à conclusão de que a formação de recursos humanos do Ministério da Juventude e Desportos não tem tido bons resultados no sentido de contribuir para a melhoria de desempenho dos seus funcionários. Apesar desta limitação, o estudo aponta que de ponto de vista legal o país avançou na institucionalização da formação dos recursos humanos, o que condiciona que esta política seja levada a cabo por todas instituições do sector público, incluindo o MJD.

Ao longo desta pesquisa foi também possível fazer a verificação das hipóteses levantadas na pesquisa exploratória, onde confirmou-se a hipótese de que a formação de recursos humanos no MJD fica limitada a um acto pedagógico isolado em relação a certas decisões de gestão por parte dos funcionários, o que limitando por sua vez o melhoramento do seu desempenho.

Concluimos ainda que o país não apresenta condições muito favoráveis para se desenvolver a formação dos servidores públicos a escala nacional, o que poderá causar maior disparidade entre os níveis de instrução dos servidores afectos nas zonas rurais e nas cidades, sendo que os institutos criados para esta actividade estão mais concentrados nas cidades. Para além disso, no MJD precisamente verifica-se em parte dificuldades em oferecer formações permitindo melhorar o desempenho dos funcionários e colocar o "formando" em uma situação que valorize os saberes e as habilidades adquiridos na formação.

7.2 Recomendações

Em conformidade com os objectivos que se pretendiam alcançar com este trabalho e os problemas identificados durante a pesquisa no campo, achou-se por melhor formular as seguintes sugestões com vista a melhorar a formação de recursos humanos, bem como garantir este processo tenha uma contribuição positiva na melhoria de desempenho dos funcionários do Ministério da Juventude e Desportos:

- i) Os institutos de formação de recursos humanos, nomeadamente: o ISAP, o IFAPA e o SIFAP devem garantir que a formação dos quadros do aparelho do Estado não se limite a um acto pedagógico isolado em relação a certas decisões de gestão.
- ii) O Ministério da Juventude e Desportos deve adoptar outros critérios para atribuição de bolsas de estudo aos seus funcionários pois, os critérios baseados na experiência, antiguidade e desempenho deixam estáticas as capacidades e habilidades de grande maioria dos funcionários que por ventura não reúnem estes requisitos.
- iii) O Ministério da Juventude e Desportos deve melhorar os seus planos de formação por forma a garantir que após um processo de formação, os funcionários sejam colocados em lugares certos onde possam desenvolver e aplicar os conteúdos aprendidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. Paradigma (2015) qualitativo e práticas de investigação educacional. Lisboa: Universidade Aberta,.
- Armstrong, Joseph (1996). *Personnel and Humain Resources Management*. New York: West Publishing Company,.
- Awortwi, Nicholas.(2010) *Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public: le cas du Mozambique*. Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A.,
- Bernardes, Angelina. (2008) *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação,.
- Caixote, Carlos & Monjane, Celso (2014).. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem conceptual e prática*. 1ª ed. Maputo. Imprensa Universitária-UEM,
- Camara, Pedro; Guerra, Pedro; RODRIGUES, João (2006). *Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote,.
- Campels, Ruth (1990). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas,.
- Carvalho, Ricardo. *Gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. *Recursos Humanos*. 7ª Edição . São Paulo: Atlas,.
- _____(1997). *Princípios de Administração*: 1ª ed. São Paulo: Elsevier,
- CurraL, Luís e Chambel, Maria (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora,.
- Gil, António Carlos. (1999) *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas,.
- Goldstein, Arthur e Gasner (1998), Marie. *Organizational Learning*. London: HRD,.
- Gomes, José; Cunha, Pedro; Rego, Ângelo (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo,.
- Lakatos, Eva e Marconi, Marina de Andrade (2008). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas,.
- Levieque, Agostinho (2007).. *Gerir recursos humanos é gerir mudanças* . Maputo: ,

- Martins, José e Lintz, Maria (2000). Metodologia Científica. São Paulo: Atlas,.
- Meirelles, Hely Lopes (2002).. Direito administrativo brasileiro. 18.ed. São Paulo: RT,
- Monteiro, Jose. Public Administration Training in Mozambique (2004): A presentation by the Director General of Higher Institute of Public Administration (ISAP) in Maputo on 14th April,.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva,
- Vergara, Sylvia. (2000)Metodologia Cientifica. São Paulo: Atlas,.
- Weber, Max. Economia e Sociedade (1999): fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UnB,.

Documentos consultados:

- Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro. *Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública.*
- Diploma Ministerial nº. 07/2015, de 6 de Setembro. *Regulamento sobre formação e critérios para atribuição de bolsas de estudo no Ministério da Juventude e Desportos.*
- Ministério da Juventude e Desporto: Diploma Ministerial nº 1/2000, de 17 de janeiro.

ANEXOS

ENTREVISTA AOS GESTORES SENIORES

O presente questionário, enquadra-se no âmbito de uma pesquisa em torno do tema O Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019, por isso contamos com a sua colaboração para o preenchimento do mesmo.

Agradecemos que responda a todas as questões colocadas.

Informamos ainda que as questões são individuais e as respostas são de carácter confidencial.

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: _____ anos

Nível Académico _____

Categoria _____

Função _____

Tempo de serviço _____

Direcção _____

Sector _____

1. Tem ambiente de trabalho que permite o desenvolvimento de suas tarefas diárias?
2. Existem condições humanas materiais e financeiras para a materialização dos objectivos do MJD?
3. Como tem sido elaborado os planos sectoriais?
4. Como estão distribuidos os efectivos de recursos humanos do seu sector?
5. Tem possibilidades de participar ou influenciar na tomada de decisões do seu órgão?
6. Existe a nível institucional um plano de Gestão de Recursos Humanos?

Sim _____

Não _____

7. Alguma vez teve a oportunidade de participar em algum evento de aprendizagem dentro deste organismo? Sim ___ Não___

- Para resposta Sim quando e o que achou do curso?
 - Se Não, acha que faz falta algum curso ou programa de aprendizagem? Porque?
8. Existe no sector, políticas efectivas para a gestão do processo de formação profissional? Sim _____ Não _____
 9. Que estratégias são adoptadas com vista a motivar a participação dos funcionários?
 10. Quais as acções tomadas por este sector para o desenvolvimento de recursos humanos?
 11. Como tem decorrido o processo de Formação e Capacitação dos funcionários?
 12. Que benefícios tem trazido para a instituição a Formação e Capacitação dos recursos humanos nas áreas afins do seu sector?
 13. Quem faz o levantamento das necessidades de Formação e quais os mecanismos do seu processamento?
 14. Que tipo de programas de Formação e Capacitação de Recursos Humanos são adoptadas pela instituição?
 15. Se sim, quem elabora os planos ou directrizes de Formação?
 16. Quando é foi elaborado essa directriz?
 17. Tem conhecimento da existência do dispositivo que regula o Sistema Nacional de Recursos Humanos?
 18. Quais os princípios defendidos pelo Decreto 40/92, de 25 de Novembro, na área de formação?
 19. Que estratégias são adoptadas para a sua Implementação adequada?
 20. Que estratégias institucionais são adoptadas para a materialização do preceituado nas directrizes de Formação?
 21. Que apoios ou incentivos à Formação tem recebido do governo ou de ONGs nacionais ou estrangeiras?
 22. Que benefícios pessoais e institucionais é que esta directriz trouxe para a instituição.
 23. Que balanço faz do processo de Formação e Capacitação nesta instituição?
 24. Quais os constrangimentos enfrentados por este subsistema?
 25. Que acções sugeria para melhoramento dos programas de Formação e Capacitação no Departamento de Formação?
 26. Quais as Políticas efectivas para a gestão do processo de formação profissional no MJD
 27. Que outras acções sugeria para criação de um ambiente mais produtivo a nível institucional?
 28. Quais as linhas de orientação no processo de integração de novos funcionários?

29. Quem são os principais intervenientes no processo de indução e integração de funcionários?
30. Que métodos são utilizados para a prossecução desse objectivo?
31. Qual é a importância da implementação do decreto 40/92, de 25 de novembro, no seu sector?
32. Estratégias motivacionais v participação dos funcionários
33. Que incentivos motivacionais trouxe para a área de formação a utilização deste dispositivo legal?

ENTREVISTA COM OS GESTORES E TÉCNICOS

O presente questionário, enquadra-se no âmbito de uma pesquisa em torno do tema o Papel da Formação na Melhoria do Desempenho Profissional dos Funcionários do Ministério da Juventude e Desportos, 2015-2019, por isso contamos com a sua colaboração para o preenchimento do mesmo.

Agradecemos que responda a todas as questões colocadas

Informamos ainda que as questões são individuais e as respostas são de carácter confidencial.

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: _____ anos

Nível Académico _____

Categoria _____

Função _____

Tempo de serviço _____

Direcção _____

Sector _____

1. Tem ambiente de trabalho que permite o desenvolvimento de suas tarefas diárias?
2. Levas com entusiasmo as tarefas diárias que realizas? Se gostas do trabalho que fazes?
3. Como avalias o grau de relacionamento entre os subordinados e as chefias? Existe bom entendimento entre os subordinados e as chefias hierárquicas ?
4. Tem oportunidades ou possibilidades de aprender coisas novas na sua Direcção/sector?
5. Tem conhecimento da existencia do Decreto n. 40/92, de 25 de Novembro, que preconiza o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado ? Sim ____ Não ____
6. Se a resposta é Sim, o que acha deste dispositivo na gestão de recursos humanos desta

organização?

7. Existe alguma compatibilidade entre Decreto n.º. 40/92, de 25 de Novembro e as normas institucionais para a formação, em vigor neste Ministério?

8. Há ou não há compatibilidade entre suas funções, e sua formação profissional?

9. Alguma vez teve a oportunidade de participar em algum evento de aprendizagem dentro deste organismo? Sim ___ Não ___

- Para resposta Sim quando e o que achou do curso?
- Se Não, acha que faz falta algum curso ou programa de aprendizagem? Porque?

10. Existe no sector, políticas efectivas para a gestão do processo de formação profissional sim ___ Não ___

11. Como são envolvidos os funcionários no processo de formação e desenvolvimento das suas capacidades profissionais?

12. Acha que a chefia tem competências ajustadas as necessidades/demanda dos serviços, ou necessitam de uma formação para se adaptarem?

13. Tem participado na tomada de decisões para o desenvolvimento de recursos humanos, com vista a materialização do preceituado no Decreto n.º. 40/92?

14. Existe uma possibilidade de se beneficiar deste dispositivo, ou internamente ha outros mecanismos? Sim ___ Não ___

- Se a resposta for Sim, quais são os critérios adoptados e os mecanismos de acesso, usufruto da mesma no desenvolvimento das capacidades?
- Se a resposta é Não, que tipo de constrangimentos se afiguram?

15. Que estratégias institucionais são adoptadas para a materialização do preceituado no Decreto n 40/92 no plano de Formação?

16. Acha que encontra oportunidades de manifestar suas sugestões de como melhorar ou mudar a tomada de decisões e métodos de formação e capacitação?

Sim ___ Não ___

- Se é Sim, o que significa para si essa acção?
- Se Não, que sentimentos lhe trás falta?

17. Acha que a actual política constitui um factor de motivação para do funcionário com vista a participar na sua implementação?

18. Acha proveitoso aprender dentro dos serviços ou prefere cursos ou outros métodos? Se sim,

quais?

19. Como foi recebido e enquadrado na instituição após formação? (se foi diretamente para a secção ou teve outra ambientação)?
20. Existe mecanismos de recompensa institucional, ou de promoção na carreira aos funcionários que elevam o seu nívelacadémico?
21. O que sugeria que se fizesse para enriquecer a presente política/estratégiade formação?
22. O que acha que se deveria fazer na instituição para tornar o trabalho mais agradável
23. Qual é o apoio que tem presta Repartição de Formação como funcionário? O que acha que mais deveria fazer?
24. O que acha da Formação e Capacitação? (repetitivo, cansativo, agradável?)
25. Alguma vez, após o processo de aprendizagem foi feita uma avaliação do seu desempenho?
 - Se Sim, o que acha que deveria ser feito para melhorar seu desempenho e satisfação no trabalho?
26. O que acha que o MJD deveria fazer para melhorar sua imagem perante os seus beneficiários?
27. que balanço faz da implementação da Política de Formação?
28. Que outras acções sugeria para criação de um ambiente mais produtivo a nível institucional?
29. Quais as linhas de orientação no processo de integração de novos funcionários?
30. Quem são os principais intervenientes no processo de indução e integração de funcionários?
31. Que métodos são utilizados para a prossecução desse objectivo?
32. Quais os princípios defendidos pelo Decreto 40/92, de 25 de Novembro, na área de formação de recursos humanos?
33. Que mudanças anível institucional e a nível pessoal trouxe o referido decreto?
34. Que benefícios trouxe esse dispositivo legal para o melhoramento do funcionamento do sector? (Decretos