



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

Universidade Politécnica

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NA FUNÇÃO PÚBLICA:
O CASO DA DIRECÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA
AGRICULTURA FAMILIAR (2018-2019)**

BELIMINA ODETE ERNESTO JAMES

CÓDIGO: 339677

Maputo, Junho de 2021

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Instituto Superior Aberto

ÁREA DE FORMAÇÃO: Administração Pública

CURSO: Administração Pública

TEMA :

O diagnóstico das necessidades de formação na função pública: o caso da direcção nacional de desenvolvimento da agricultura familiar (2018-2019)

Monografia a ser submetido a Universidade Politécnica para cumprimento do requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, sob orientação do supervisor Mestre José Leonardo João.

Belimina Odete Ernesto James

Maputo, Junho de 2021

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Belimina Odete Ernesto, estudante do curso de Administração Pública, declaro que o presente trabalho de fim de curso foi exclusivamente elaborado por mim. O mesmo é agora submetido depois de cumpridos os requisitos e exigências para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Universidade A Politécnica em Maputo.

(Belimina Odete Ernesto)

Maputo, ____/____/2021

PARECER DO SUPERVISOR

Eu, **José Leonardo João**, docente desta instituição de ensino, declaro ter exercido a supervisão do trabalho de licenciatura da estudante **BELIMINA ODETE ERNESTO**, do curso de Administração Pública, cujo tema é, **“O diagnóstico das necessidades de formação na função pública: O caso da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (2018-2019)”**.

O trabalho consistiu numa extensa revisão de literatura sobre o tema e um estudo de caso realizado na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar, na Cidade de Maputo com o propósito de aferir as necessidades de formação na função pública em particular naquela Direcção no horizontem temporal 2018 a 2019.

Julgando que o trabalho preenche os requisitos exigidos pela Universidade A politécnica, pois espelha uma investigação Científica e académica do autor, sendo benéfico para o uso académico e profissional sou do parecer favorável que seja submetido para a defesa.

Maputo, Junho de 2021

O Supervisor

Msc. José Leonardo João

DEDICATÓRIA

É com muita honra que dedico este trabalho à minha mãe, Maria Odete Adelina Madeira (em memória), pela educação motivacional de muito trabalho que inculcaram em mim, foi este trabalho que sempre executei ao longo de toda minha vida, que por sua vez trouxe a necessidade de uma formação superior, surgindo assim um imperativo de eu me formar como um gestor superior, para fazer face as exigências do mercado de emprego e do meu trabalho do dia-a-dia em especial, que já exige do meu lado um profissional qualificado.

AGRADECIMENTOS

Este é um momento muito especial para me, porque é por meio da elaboração deste trabalho de projecto de pesquisa científica, que me foi colocada a oportunidade de agradecer a todos aqueles que directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização do meu sonho de infância “formar me ao nível superior”, para tal agradeço.

Como sempre em momentos especiais da minha vida agradeço a Deus pelo Dom de Vida que me proporciona desde a minha vinda a esta terra, porque sem esta vida não seria possível elaborar este trabalho científico.

À minha mãe, pela educação que me ofereceu, que foi fundamental para saber lidar com todas adversidades da vida que terminou com esta formação académica.

Aos meu filhos, Edvânia, Sancho e Gericá, pelo apoio motivacional que desempenharam na minha formação, porque foram vários os dias que os nossos programas familiares ficaram adiados por causa das minhas aulas na faculdade e mesmo assim eles continuaram firmes e me apoiando nesta batalha.

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação académica.

A todos docentes do curso de Administração Pública que partilharam os seus conhecimentos e enriqueceram a minha capacidade académica.

Aos meus colegas de formação e trabalho que sempre me ofereceram um apoio incondicional, nos meus projectos académicos que foram fundamentais, na minha vida social e muito mais acções incontáveis que me ajudaram a realizar.

E à todos aqueles que sabem e sentem que deram algum apoio para a concretização da minha formação vai o meu muito obrigado.

RESUMO

O estudo em alusão retrata sobre “O Diagnóstico das necessidades de formação na Função Pública: o caso da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (2018-2019)”. A pesquisa objectiva analisar o processo de diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Agricultura e Segurança Alimentar, por meio da caracterização e explicação do processo de diagnóstico das necessidades de formação tendo como pergunta de partida: *Que mecanismos são desenvolvidos pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no processo de diagnóstico das necessidades de formação?* O estudo socorreu-se da pesquisa qualitativa, tendo seu auxílio a pesquisa bibliográfica, documental, da entrevista semiestruturada e a observação directa que permitiram uma compreensão holística sobre a realidade no campo de estudo. A pesquisa envolveu funcionários da Direcção entre os quais, directores, técnicos. Os resultados indicam que muitos dos funcionários aprimoraram os seus conhecimento e habilidades mediante as sucessivas formações e capacitações mas por si só não se resolveu o problema, desafiando a instituição a desenhar planos de formação superior através da incorporação de programas de atribuição de bolsas de estudos e incremento de mais formações com facilitadores externos ou mesmo troca de experiências e por outro lado aos funcionários fica a ideia de que é necessário participar e acompanhar o processo de formação que se tem levado a cabo pois incorpora ainda mais saberes.

Palavras-chave: Diagnóstico de Necessidades; Formação de Pessoal; Função Pública; Gestão de Pessoal.

ABSTRACT

The study alluded to portrays the “Diagnosis of Training Needs in the Civil Service:“ case of the National Directorate for Development of Family Agriculture (2018-2019) ”aims to analyze the process of diagnosis of training needs National Directorate of Agriculture and Food Security , by characterizing and explaining the process of diagnosing training needs with the starting question: What mechanisms are developed by the National Direction for the Development of Family Agriculture in the process of diagnosing training needs? The study relied on qualitative research, with its aid to bibliographic, documentary research, semi-structured interviews and direct observation that allowed a holistic understanding of the study. Thus, the research involved Technicians Directors. The results indicate that many of the employees improved their knowledge and skills through successive training and qualifications, but by itself, it did not solve the problem, challenging the institution and designing higher education plans through the incorporation of scholarship programs and increment more training with external facilitators or even exchange of experiences and, on the other hand, to the employees, there is the idea that it is necessary to participate and monitor the training process that has been carried out as it incorporates even more knowledge.

Keywords: *Needs Diagnosis; Personnel Training; Public function; People management.*

ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
Art.	Artigo
Cf.	Conferir
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
DGRH	Departamento de Gestão de Recursos Humanos
DNDAF	Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar
DNF	Diagnóstico de Necessidade de Formação
ISAP	Instituto Superior de Administração
FP	Função Pública
MADER	Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural
Nº	Número
SIFAP	Sistema de Formação em Administração Pública
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

LISTA DE FIGURAS	Pág.
Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	21

LISTA DE TABELAS.....	Pág.
Tabela 1: Fases da análise de tarefas.	17
Tabela 2: Sexo e idade dos funcionários da DNDAF.....	30
Tabela 3:Tempo de serviço.....	31
Tabela 4: Nível académico dos funcionários.....	32
Tabela 5: Funcionários por repartição.....	33
Tabela 6: Nível de participação das capacitações.....	35
Tabela 7: Aquisição de competências.....	35
Tabela 8: Projectos individuais de formação.....	36
Tabela 9: Razões de não estar a fazer um curso de formação.....	37

LISTA DE GRÁFICOS.....	Pág.
Gráfico 1: Faixa etária dos funcionários da DNDAF	31
Gráfico 2: Tempo de serviço na instituição	32
Gráfico 3: Nível acadêmico dos funcionários da DNDAF	33
Gráfico 4: Necessidades de formação na DNDAF	34
Gráfico 5: Importância da formação profissional na DNDAF	39
Gráfico 6: Recurso a formação promovida por entidades externas	40
Gráfico 7: Horário conveniente para formação	43

ÍNDICE.....	Pág.
LISTA DE TABELAS.....	X
LISTA DE APÊNDICES.....	XI
CAPÍTULO I-INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Delimitação do tema.....	3
1.3. Problematização.....	3
1.4. Justificativa.....	4
1.5. Objectivos.....	5
1.5.1. Objectivo geral.....	5
1.5.2. Objectivos específicos.....	5
1.6. Questões de partida.....	5
CAPÍTULO II-REVISÃO LITERÁRIA.....	6
2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	6
2.1.1. Conceito de Necessidades.....	6
2.2. O Diagnóstico das Necessidade de Formação.....	8
2.2.1. Conceptualização.....	8
2.2.2. Finalidades do Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	10
2.2.3. Níveis do Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	11
2.2.4. Etapas do Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	14
2.2.5. Metodologias do Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	15
2.2.5.1. Análise do trabalho.....	15
2.2.5.2. Análise de Tarefas.....	16
2.2.5.3. Análise de Competências.....	17
2.3. Desenvolvimento de Competências.....	18
2.4. Necessidades de Formação em Contexto Organizacional.....	19
2.4.1. Teorias Explicativas do Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	20
2.4.2. Teoria de Hierarquias das Necessidades (Abraham Maslow).....	20
2.4.3. Teoria de Desenvolvimento Cognitivo de Jean Piaget.....	22

CAPÍTULO III-METODOLOGIA DE PESQUISA	24
3.1. Tipo de Pesquisa.....	24
3.1.1. Quanto aos Objectivos.....	24
3.1.2. Quanto à Abordagem.....	24
3.1.3 Quanto a Natureza	24
3.1.4. Quanto aos Procedimentos	25
3.1.5 Método de Abordagem	25
3.1. 6 Técnicas de Colecta de Dados	25
3.1.7 Participantes da Pesquisa.....	26
CAPÍTULO IV- DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO	27
CAPÍTULO V- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	30
5.1. Análise do Perfil dos Funcionários:	30
5.2. Análise do Questionário sobre a Pesquisa	33
5.3. Entrevista Semi-estruturada com Membros de Direcção.....	38
5.3.1. Análise das Necessidades de Formação	38
5.3.2. Análise do Planeamento da Formação.....	41
5.4. Discussão dos resultados.....	43
VI CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
6.1. Conclusões	46
6.2. Recomendações	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICES.....	XIII
Apêndice 1.....	XIV
Apêndice 2.....	XVI

CAPÍTULO I-INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O presente estudo constitui uma das etapas do processo de pesquisa e pretende decifrar um problema de interesse organizacional. Dessa forma, o trabalho tem como objecto de estudo o diagnóstico das necessidades de Formação na Função Pública, com o estudo de vaso efectuado na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no horizonte temporal 2018-2019.

Daúda (2019) refere que a Administração Pública Moçambicana tem a missão de garantir o bem-estar de todos os cidadãos. Para o sucesso desta missão, as instituições públicas e órgãos do Estado são determinadas pela sua capacidade de formação dos seus profissionais, para a integração e adaptação ao meio que as envolve. A título de exemplo é a criação do Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP), um programa compreensivo de treinamento e formação profissional incorporando métodos formais e não formais de educação, incluindo o ensino modular e à distância. O SIFAP é implementado e coordenado através do Instituto de Formação Pública e Autárquica (IFAPA) o Instituto Superior de Administração (ISAP).

No entanto, o país é composto por uma diversidade de contingências, que dificultam a integração na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no seu campo de acção. Por exemplo, as mudanças constantes no contexto económico, social e político são alguns dos factores que exigem a mudança e evolução da própria instituição, nomeadamente ao nível da actualização das competências dos seus funcionários (Frei, 1993 *apud* Barros, 2009). Esta surge, assim, como um mecanismo de facilitação da integração e adaptação da instituição ao contexto em que se insere.

O sucesso das instituições públicas remete para a definição de actividades laborais e estruturas organizacionais que promovam o desenvolvimento das competências dos funcionários (Barros, 2009). Este desenvolvimento ocorre através da formação proporcionada pelas instituições. Neste contexto, a formação apresenta-se como um factor chave para o progresso organizacional.

Na visão de Barros (2009), a formação é um processo constituído pelo diagnóstico de necessidades de formação (DNF), que determina todas as fases subsequentes do processo. Para

Cruz (1996), é nesta fase que se definem os objectivos pedagógicos assim como se procede à identificação dos critérios relevantes para a avaliação dos resultados.

Uma intervenção estratégica, como o diagnóstico de avaliação de necessidades de formação, tem de ser conduzida por uma clara compreensão da missão e objectivo da instituição (Rato, Baptista e Ferraz, 2007). Uma declaração da missão baseada em valores explícitos providencia uma base para analisar o potencial e a fraqueza da instituição assim como as ameaças e oportunidades da envolvente externa (Frei, 1993 *apud* Barros, 2009).

Diante desse quadro, cabe a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar oferecer oportunidades de formação aos seus quadros. As oportunidades são criadas de acordo com as necessidades identificadas, através da avaliação do desempenho individual dos funcionários. Após a identificação das necessidades de formação, a instituição tem levado a cabo formações de nível interno ou externo. Os novos processos de trabalhos remetem a um levantamento de funcionários com domínio e sem domínio desses processos. Esta etapa, por sua vez, remete a uma capacitação interna. No âmbito externo, podem ocorrer seminários de formação através de bolsas de estudo, para a adaptação e aperfeiçoamento de qualidades técnico-profissionais dos funcionários.

Com isso, o presente estudo fez um diagnóstico ou levantamento das necessidades de formação dos funcionários da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar. Na sua estrutura, a monografia apresenta 6 capítulos com a introdução onde, se enuncia o tema, problematização, objectivos de estudo, justificativa ou pertinência da pesquisa e por fim as questões de investigação.

O segundo e capítulo é dedicado a revisão literária onde procura se trazer conceitos e subsídios dos vários autores em torno da temática em estudo. O terceiro capítulo retrata da metodologia utilizada, onde de forma descritiva apresenta-se a classificação da mesma o tipo de pesquisa, métodos de abordagem, participantes, técnicas de colecta de dados, possíveis limitações da pesquisa, e o cronograma. O quarto capítulo faz uma breve descrição do campo de estudo, o quinto capítulo faz a análise e discussão dos resultados, que constitui, sobretudo, a composição de todos dados que se pretende analisar e que estão intimamente ligados ao tema. Por fim no sexto e capítulo apresentam se as conclusões e as recomendações ou sugestões.

1.2. Delimitação do tema

Segundo Lakatos e Marconi (2003), delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação: (a) ao assunto, seleccionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo; (b) à extensão, porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o facto se desenrola; (c) a uma série de factores, humanos, económicos e de exiguidade de prazo, que podem restringir o seu campo de acção.

O campo de estudo delimitado para a presente pesquisa é, a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, localizado na Província de Maputo, procurando, a partir do diagnóstico em relação a formação encontrado na instituição em estudo, propor estratégias das necessidades da mesma na função pública em geral e na Direcção em particular.

Em relação ao período em análise (2018-2019), está relacionado com o tempo em que, maior parte dos funcionários da instituição começou a dar aos primeiros passos de formação superior nos diferentes níveis. Além disso, desde esse período intensificou-se a necessidade de desenvolver capacitações internas e atribuir bolsas de estudo aos funcionários, para a adaptação e aperfeiçoamento das suas qualidades técnico-profissionais.

1.3. Problematização

Na acepção de Lakatos e Marconi (2003) formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Assim, o objectivo da formulação do problema da pesquisa é tomá-lo individualizado, específico e inconfundível.

Para o presente processo, a preocupação com a formação de funcionários públicos da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, tem a ver com a necessidade de desenvolver as competências técnicas desses funcionários e consequente melhoria do seu desempenho e/ou produtividade na prestação de serviços ao cidadão. Esta preocupação surge no âmbito da abertura de concurso público para a ocupação de cargos na instituição, obedecendo, estritamente, a formação psicopedagógica dos candidatos, isto é, de acordo com perfil e da natureza institucional.

É nesse contexto que a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, deverá levar a cabo formações e/ou capacitações contínuas para integrar e adaptar os novos quadros aos seus cargos. Para tal, a instituição deverá fazer um levantamento de necessidades de formação, para identificar as repartições com funcionários ainda com dificuldades de adaptação aos seus cargos e tarefas que lhes são incumbidas.

Face à esta situação, levanta-se a seguinte questão: *Que mecanismos são desenvolvidos pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no processo de diagnóstico das necessidades de formação?*

1.4. Justificativa

Segundo Lakatos e Marconi (2003:107), “a justificativa é um elemento que procura dar resposta à questão ‘Porquê?’ com uma exposição sucinta das razões de ordem prática e teórica que tornam importante a realização da pesquisa”. É neste tópico que o (a) candidato (a) indica, de forma breve, o estágio em que se encontram os conhecimentos relativos ao tema em estudo, as contribuições que a pesquisa pode trazer e a importância do tema.

No aspecto justificativo, refere-se à necessidade de incentivar a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, a formar e/ou capacitar continuamente os seus funcionários, de modo a minimizar as dificuldades de formação que se verificam nas diversas áreas da instituição. Por exemplo, em algumas repartições verifica-se a existência de funcionários sem formação específica relacionada com a actividade que desenvolve. Isto mostra que existe uma necessidade de formar estes funcionários para adaptá-los e integrá-los nas respectivas áreas.

Com efeito, estas formações poderão materializar o art. 70 da Lei nº 10/2017, de 1 de Agosto, que postula que o funcionário e agente do Estado desenvolve através de um processo de formação e aperfeiçoamento das suas qualidades técnico-profissionais. Neste caso, o levantamento contínuo das necessidades de formação nas repartições da instituição facilitará tal prática.

1.5. Objectivos

De acordo com Findlay *et al* (2006), na formulação dos objectivos, o (a) pesquisador (a) procura dar resposta às questões “para que” e “para quem” e como surge o tema, ou seja, é nesta fase que formula as suas pretensões com a pesquisa, definindo, esclarecendo e revelando os seus focos de interesse com a pesquisa. Paralelamente a isso, a pesquisa divide os seus objectivos em geral e específicos.

1.5.1. Objectivo geral

O objectivo geral para a presente pesquisa é:

Fazer um diagnóstico das necessidades de formação para of funcionários e agentes do Estado moçambicano.

1.5.2. Objectivos específicos

- Caracterizar o processo de diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar;
- Explicar o processo de diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar;
- Propor estratégias de diagnóstico das necessidades de formação na função pública.

1.6. Questões de partida

A formulação do problema prende-se ao tema proposto e esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa. No entanto, a presente pesquisa pretende responder às seguintes questões:

- Como é que ocorre o diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar?
- Qual é o impacto do diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar?
- Quais são as estratégias adequadas para fazer um diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar?
- Que soluções o diagnóstico apresenta da necessidade de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar?

CAPÍTULO II-REVISÃO LITERÁRIA

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a fundamentação teórica ou revisão bibliográfica constitui a parte de uma pesquisa onde o autor desenvolve o panorama do conhecimento global sobre o assunto em estudo, até ao presente, usando a sua própria forma de expressão, na qual encaixa as referências às publicações relevantes sobre o tema.

Findlay (2006:16) refere que nesta etapa, analisam-se as mais recentes obras científicas disponíveis que tratem do assunto ou que dão uma base teórica e metodológica para o desenvolvimento da pesquisa, e que são explicitados os principais conceitos e termos técnicos nela utilizados.

Além disso, é neste capítulo onde a pesquisadora faz comentários breves e objectivos, favorável ou desfavoravelmente às referências, conceituando o diagnóstico das necessidades de formação, e necessidades; discutindo as finalidades do diagnóstico das necessidades de formação, os níveis, as etapas, as metodologias, e descrevendo as tipologias de competências e as teorias de Maslow e Piaget.

2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação

2.1.1. Conceito de Necessidades

O processo de planificação da formação inicia-se com diagnóstico de necessidades de formação. Com efeito, não será possível planear uma formação sem que, primeiro, se proceda ao levantamento das necessidades de formação de um determinado público-alvo. Efectuar um correcto diagnóstico de necessidades de formação é fundamental, pois será uma garantia de que a formação a implementar será eficaz.

Na acepção de Rodrigues (1992), o conceito de necessidades de formação tem sido interpretado de diferentes modos por vários autores, em parte devido à própria ambiguidade de que se reveste a palavra “necessidade”: “o próprio conceito de necessidade está longe de se constituir como um conceito de contornos definidos, universalmente aceite.

Zabalza (1992), afirma que uma necessidade é composta por uma discrepância que se produz, entre a forma como as coisas deveriam ser (exigências), poderiam ser (necessidades de

desenvolvimento) ou gostaríamos que fossem (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas são de facto.

Para Watkins *et al* (2012), as necessidades são entendidas como ‘*gaps*’, ou seja, lacunas, que vistas enquanto oportunidades ou problemas, são frequentemente instigadores da acção. Para os mesmos autores, as necessidades são simplesmente as diferenças entre as suas realizações actuais e as suas realizações desejadas. Assim, as necessidades representam comumente discrepâncias entre as suas ambições e os resultados do seu desempenho actual.

Ainda na perspectiva de Rodrigues e Esteves (1993), é importante referir também as necessidades próprias dos indivíduos, as quais emergem em contextos histórico-sociais concretos, sendo determinadas exteriormente ao sujeito, e podem ser comuns a vários sujeitos ou definir-se como necessidades estritamente individuais. Expressam-se através das expectativas, dos desejos, das preocupações e das aspirações.

O público-alvo poderá sentir uma determinada necessidade formativa e a mesma não ser viável para a organização do ponto de vista estratégico. Os interesses e os desejos de uns podem não ser os de outros e isto porque o indivíduo, enquanto ser social, move-se dentro de contextos que o moldam a si e aos seus valores, daí que o conceito de necessidade surge inevitavelmente ligado aos valores (*ibidem*).

Para Meignant (2003), a necessidade de formação resulta de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação. Por sua vez, De Ketele *et al* (1994), salienta que as necessidades de formação correspondem a lacunas ou desfasamentos entre o vivido e o desejável, susceptíveis de serem colmatados por uma formação adequada. Quer dizer, necessidades de formação são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejado, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real.

No conceito de necessidades, surgem os conceitos de análise de necessidades e avaliação de necessidades. Para Fialho *et al* (2013), a análise de necessidades de formação é um processo de recolha e análise de informação que permite identificar áreas deficitárias que devem ser melhoradas e planificar acções que visem melhorar essas áreas, relativamente aos indivíduos, grupos, instituições, comunidades ou sociedades.

Rodrigues e Esteves (1993) referem que como uma etapa da formação, a análise de necessidades pode centrar-se no formando, visando “abrir horizontes” para a auto-formação, através da consciencialização das suas lacunas, problemas, interesses, motivações.”.

Watkins *et al* (2012) afirmam que os termos análise de lacunas, análise das necessidades, e análise de desempenho são usados ocasionalmente como sinónimos de avaliação das necessidades; no entanto, eles são frequentemente definidos como ferramentas de avaliação de necessidades.

Silva (2012) esclarece que a avaliação de necessidades identifica os gaps nos resultados, enquanto a análise de necessidades de formação identifica as causas das necessidades e, conseqüentemente, as soluções requeridas.

2.2. O Diagnóstico das Necessidade de Formação

2.2.1. Conceptualização

O termo diagnóstico provém do grego *diagnostikos*, formado pelo prefixo *dia* “através” e *gnosis* “conhecimento”, apto para conhecer. Trata-se, pois, de um “conhecer através de, ou, “conhecer no meio de” (Idáñez e Ander-Egg, 2008). Assim, o diagnóstico pauta-se pela identificação das lacunas existentes na organização que a formação pode então colmatar.

Segundo Idáñez e Ander-Egg (2008:27), o diagnóstico é:

“um processo de elaboração e sistematização de informação que implica conhecer e compreender os problemas e necessidades dentro de um determinado contexto, as suas causas e a evolução ao longo do tempo, assim como os factores condicionantes e de risco e as suas tendências previsíveis; permitindo uma discriminação consoante a sua importância, com vista ao estabelecimento de prioridades e estratégias de intervenção, de forma que se possa determinar o seu grau de viabilidade e eficácia, considerando tanto os meios disponíveis como as forças e actores sociais envolvidos nas mesmas”.

Deste modo, o diagnóstico procura um conhecimento real e concreto de uma situação, sobre a qual se vai realizar uma intervenção social e dos diferentes aspectos que é necessário ter em conta para resolver a situação-problema diagnosticados. No entanto, um diagnóstico não se realiza apenas com o intuito de sabermos o que está a acontecer, ele é executado de acordo com propósitos definidos e orientados para a acção.

Segundo Ceitil (2007), o diagnóstico de necessidades de formação (DNF) é a detecção de carências a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação. A aplicação de um diagnóstico visa identificar um conjunto de problemas e pontos fracos que afectam a produtividade, a qualidade do que se produz ou o alcance de objectivos. De salientar que um problema pode ter uma ou mais causas. O diagnóstico deverá, por isso, decifrar todas as variáveis que contribuem para o insucesso, a ineficácia e a ineficiência das situações em análise.

O diagnóstico de necessidades é um processo de avaliação de problemas e soluções identificados para determinada população. Identificar necessidades vai para além da recolha de informação, requerendo uma avaliação acerca dos problemas e das suas soluções. Sejam quais forem as razões e objectivos do diagnóstico de necessidades de formação, a função de uma análise sistemática das necessidades é reduzir a incerteza dos decisores, no momento da implementação de um programa.

No que respeita à identificação de necessidades, a incerteza refere-se aos problemas da população-alvo e das soluções disponíveis para estes problemas. A identificação de necessidades de formação leva-nos à necessidade de recolher informação acerca do contexto (empresa, negócio, objectivos) e do público-alvo (necessidades, expectativas, potencial) para definir um plano de formação adequado à realidade (Dias, 2015).

Na acepção de (Gomes, 2015), em primeiro lugar o diagnóstico de necessidades de formação procura fornecer informação básica que seja útil para programar acções concretas. Essa informação será mais ou menos alargada, consoante se trate de elaborar um plano, um programa, um projecto, ou simplesmente realizar determinadas actividades. Em segundo lugar, o diagnóstico pretende proporcionar um quadro situacional que sirva para seleccionar as estratégias de actuação mais adequadas.

Para Guerra (2002), o que está em causa, quando falamos de diagnóstico, é o conhecimento científico dos fenómenos sociais e a capacidade de definir intervenções que atinjam as causas dos fenómenos e não as suas manifestações aparentes. Deste modo, o diagnóstico constitui um conhecimento alargado do meio social, pois a sua intervenção ultrapassa apenas a identificação do problema, alargando-se à identificação dos recursos e potencialidades do meio de intervenção.

Face ao exposto, pode-se concluir que o diagnóstico consiste na investigação e na análise da natureza e causa dos problemas, de forma a produzir no seu estado final uma formulação dos resultados dessa análise, bem como a exposição das conclusões que irão possibilitar o estabelecimento de objectivos e metas a alcançar, para que seja possível caminhar de uma situação presente para uma situação desejada.

2.2.2. Finalidades do Diagnóstico das Necessidades de Formação

Para Idáñez e Ander-Egg (2008), o diagnóstico das necessidades apresenta duas finalidades:

- Servir de base para programar acções concretas, pois é a partir dos dados recolhidos e sistematizados pelo diagnóstico, que se projectam as operações e acções que permitem enfrentar de forma permanente os problemas e necessidades detestados com o mesmo;
- Proporcionar um quadro de situação que sirva para seleccionar e estabelecer estratégias. O diagnóstico actua como fundamento das estratégias que procuram servir à prática concreta, através da resposta às necessidades e aspirações manifestadas pelos próprios interessados (família, grupo, organização, comunidade, aldeia, etc.), tendo sempre em consideração a influência dos diferentes factores, o alcance dos objectivos propostos e a realização e implementação das acções a realizar. Neste sentido, o diagnóstico assume-se enquanto linha orientadora para a tomada de decisão, pois procura regular a manutenção e correcção das actividades, de forma a alcançar a situação desejada.

Segundo a autora Isabel Guerra (2002), um bom diagnóstico tem a finalidade de garantir a adequabilidade das respostas às necessidades locais e fundamentais para garantir a eficácia de qualquer projecto de intervenção. Neste sentido, para que se garanta a eficácia, um bom diagnóstico deve apenas utilizar a informação relevante e significativa, relacionada com os factos e problemas que importa conhecer e compreender, para que se possa intervir com eficácia. Um bom diagnóstico não deve apenas identificar e conhecer os problemas, deve procurar compreendê-los a fundo, para que actue com eficácia sobre os mesmos.

Para alcançar essa “compreensão profunda” é “imprescindível determinar os factores mais relevantes (positivos e negativos) que afectem cada situação concreta, identificar os meios e as possibilidades de intervenção, e estabelecer prioridades e estratégias que sirvam para programar as acções futuras com um mínimo de garantias de êxito (Dias, 2015).

Para Idáñez e Ander-Egg (2008), um bom diagnóstico apenas é verdadeiramente útil quando é:

- **Completo:** inclui toda a informação relevante e significativa;
- **Claro:** exclui pormenores desnecessários e evita excessos de informação, usando uma linguagem objectiva e simples que seja facilmente compreensível;
- **Preciso:** que estabeleça e distinga cada uma das dimensões e factores do problema, especifique e forneça informação útil para orientar a acção, de forma concreta e precisa, incluindo todos os aspectos necessários;
- **Oportuno:** que se possa realizar ou actualizar num momento em que possa ser utilizado para tomar decisões que afectem a actuação presente e futura, pois de contrário os dados podem perder a actualidade.

O diagnóstico deve ser visto como um meio que faça entender as novas necessidades formativas, com carácter e função de prognóstico face às mudanças nas organizações (Ceitil, 2007). O diagnóstico deve procurar abarcar a análise do contexto social, económico, cultural e ambiental onde se insere o problema, as potencialidades e os mecanismos de mudança que aí se encontram.

O diagnóstico de necessidades de formação para o sucesso das organizações é essencial à sua sobrevivência, é determinada em grande parte pela capacidade de integração e adaptação destas ao meio que as envolve. No entanto, este meio é composto por uma diversidade de contingências e por níveis elevados de competitividade, relacionada com o desenvolvimento tecnológico, que dificultam a integração das organizações no seu campo de acção.

Desta forma, as actividades laborais e estruturas organizacionais devem promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores através da formação (Neves, Garrido e Simões, 2006). Neste contexto, a formação apresenta-se como um factor-chave para o progresso organizacional, pois é um factor potenciador de aquisição de novas e mais competências.

2.2.3. Níveis do Diagnóstico das Necessidades de Formação

O Diagnóstico das Necessidades de Formação (DNF) constitui a primeira fase do ciclo de formação e determina todas as fases subsequentes do processo. Segundo Cruz (1998), é nesta

fase que se definem os objectivos pedagógicos assim como se procede à identificação dos critérios relevantes para a avaliação dos resultados.

Uma intervenção estratégica, como o diagnóstico de avaliação de necessidades de formação, tem de ser conduzida por uma clara compreensão da missão (Rato, Baptista e Ferraz, 2007) e objectivo da organização (Ghorpade, 1988 *apud* Carvalho, 2016). Uma declaração da missão baseada em valores explícitos providencia uma base para analisar o potencial e a fraqueza da organização assim como as ameaças e oportunidades da envolvente externa (Neves, Garrido e Simões, 2006).

Segundo Cruz (1998), o DNF é complexo, na medida em que, resulta de dois requisitos: domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de fazer diagnósticos. Os diagnósticos podem ter uma orientação reactiva (identificação de necessidades associadas a problemas que ocorreram, mas persistem) ou uma orientação proactiva (antecipação de necessidades que se vão sentir a longo prazo).

Esta etapa do ciclo de formação pode ser realizada de inúmeras formas, através de diversas orientações, níveis de análise assim como os processos que podem ser adoptados no DNF. Para Barros (2009), existem vários níveis de análise no DNF, que podem ser categorizadas em três a destacar: a análise organizacional; análise de tarefas e análise do indivíduo.

- **Nível de análise organizacional** deverá ser sobretudo proactiva, assim como deve assegurar uma relação entre a formação e a estratégia organizacional.
- **Nível de análise das tarefas** visa identificar a natureza das diferentes tarefas e os requisitos necessários para um bom desempenho, porém, recorre-se à análise da função, assim como a simulações do desempenho na análise das tarefas.
- **Nível de análise do indivíduo** remete para a identificação das necessidades mais urgentes dos formandos, e são os resultados do sistema de avaliação de desempenho, que constituem uma fonte de informação relevante sobre as diversas necessidades dos indivíduos, na medida em que permitem verificar quais os desvios entre o desempenho exibido e o desempenho desejado, identificando as áreas críticas de intervenção.

Na presente pesquisa, predomina a análise do indivíduo na medida em que se pretende analisar o défice das competências dos funcionários da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, identificando assim as suas necessidades imediatas a esse nível.

Com isso, há três componentes que podem coexistir durante o diagnóstico de necessidades de formação (descentralização; consultoria e centralização), e que podem assumir diferentes graus de importância para a instituição, na medida em que cada uma tem a intencionalidade de imprimir uma orientação própria ao processo de identificação de necessidades de formação (Cruz, 1998).

- A **descentralização** destaca necessidades, no sentido de solucionar problemas relacionados com questões de natureza produtiva.
- A **consultoria** confere importância ao rigor metodológico na identificação das necessidades, mas o afastamento do processo produtivo pode dificultar a identificação das áreas críticas de intervenção).
- A **centralização** caracteriza-se por atribuir ao DNF uma orientação, em que se destacam questões relacionadas com o desenvolvimento profissional dos indivíduos, com a aquisição de competências de gestão de pessoas e com a preparação da empresa para novos mercados, para mudanças nos actuais procedimentos, na missão e no projecto da própria empresa.

Cruz (1998) refere que a presença dos três componentes de forma ponderada pode ser “eficaz”, não obstante no diagnóstico de necessidades que vai ser apresentado posteriormente apenas predominam a centralização, na qual existe uma ênfase na importância das competências.

Na análise de competências, segundo Frei (1993) *apud* Barros (2009:7), há uma grande diversidade de meios e instrumentos que podem ser usados (por exemplo, observação do desempenho, sondagens por questionário, entrevistas, discussão de grupo, documentos, registos internos).

Em suma, podemos concluir que existem muitas formas de realizar um diagnóstico de necessidades de formação, pois apesar de por vezes proceder-se apenas a um tipo de análise, ou seja, uma análise micro (por exemplo, análise de competências) pode-se recorrer a uma análise

macro (por exemplo, análise do trabalho) que pode incluir diversas etapas para além da análise de competências, análise de tarefas e a análise de funções.

2.2.4. Etapas do Diagnóstico das Necessidades de Formação

Segundo Maloa (2017), a actividade desenvolvida no diagnóstico organizacional procura obter uma percepção, a mais acurada possível, sobre a situação presente da organização, seu estágio de desenvolvimento e as características desse estágio, as principais disfunções, as mudanças que são necessárias para que a organização resolva suas disfunções e para que ingresse no seu próximo estágio é o nível de motivação necessário para efectuar estas mudanças.

A grande particularidade deste processo não é definir taxativamente as fases integradas, mas sim, estar apto a reconhecer as exigências de cada momento e atendê-las adequada e conscientemente.

Para Maloa (2017), para a realização de um diagnóstico é preciso seguir 4 passos básicos a destacar:

- **Formular uma hipótese de problema** – refere-se à identificação de um ou vários possíveis problemas que afectam a organização. Esses problemas seriam resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Formulam-se esses problemas como hipóteses, já que a identificação do problema deverá resultar do próprio diagnóstico.
- **Juntar informação sobre o possível problema** – essa informação depende da qualidade do problema e da profundidade do diagnóstico que se quer realizar. É importante lembrar que a informação tem um custo e que este deve ser proporcional ao valor da informação para conhecer o problema.
- **Analisar a informação** – essa etapa depende da capacidade da equipe de diagnóstico, já que implica valorizar diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema. Implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos similares.
- **Executar o diagnóstico** – fase da tomada de decisões sobre os resultados obtidos. Esse diagnóstico pode confirmar a hipótese do problema identificado ou refutá-la. Nesse caso, novas hipóteses de problemas devem ser sugeridas e o modelo proposto deverá ser repetido. Quanto for maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse

processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e maiores as chances de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo.

2.2.5. Metodologias do Diagnóstico das Necessidades de Formação

Na acepção de Barros (2009), as metodologias que podem ser usadas para diagnosticar necessidades de formação são: análise do trabalho; análise de tarefas; e análise de competências.

2.2.5.1. Análise do trabalho

Para Barros (2009), a análise do trabalho é um nível de análise que conduz à etapa da descrição do trabalho e que remete para a recolha de informação relativa às funções desempenhadas no emprego. “A análise do trabalho é um método para descrever os trabalhos e os atributos humanos necessários para desempenhar os mesmos” (Spector, 1996 *apud* Barros, 2009). Assim, destacam-se 2 tipos de análise do trabalho: análise do trabalho orientada nas tarefas e análise do trabalho orientada na pessoa (competências).

- A **análise do trabalho orientada nas tarefas**, é aquela que se foca nas tarefas que são feitas no trabalho, remetendo, portanto, para a análise de tarefas. A análise de tarefas “é um processo de investigação que envolve o estudo detalhado dos processos que os indivíduos utilizam para desempenhar as tarefas” (Spector, 1996 *apud* Barros, 2009:5).
- A **análise do trabalho orientada na pessoa**, é aquela que descreve as características, que pessoas necessitam para desempenhar o seu trabalho. Esta abordagem providencia uma descrição dos atributos, características ou KSAO’s necessários para o colaborador desempenhar com sucesso um trabalho específico.

KSAO’s significa:

- **Conhecimento** – o que uma pessoa precisa possuir para realizar um trabalho específico;
- **Competência** – o que uma pessoa é capaz de fazer num trabalho;
- **Habilidade** – aptidão ou capacidade para fazer tarefas no trabalho ou aprender a fazê-las;
- **Outras características pessoais** – incluem tudo o que for relevante para o trabalho e que não é abrangido pelas outras três componentes.

2.2.5.2. Análise de Tarefas

A análise de tarefas é baseada na comparação de padrões de desempenho, e permite identificar a base para medir o desempenho, constituindo padrões de desempenho efectivo, que informam os colaboradores face às expectativas sobre o desempenho no trabalho e permitem diferenciar os resultados pretendidos dos inaceitáveis.

Os padrões de desempenho são definidos como níveis de performance que correspondem a graus pré-determinados de eficácia, tendo três componentes:

- Componente avaliativa;
- Critérios que são estabelecidos externamente e impostos ao indivíduo, nas tarefas do trabalho;
- Os padrões são normalmente considerados algo que permanece estável ao longo do tempo.

Para Barros (2009), a análise de tarefas pressupõe cinco fases:

- a) Recolha de dados sobre as tarefas anteriores;
- b) Identificação de variáveis para medição e classificação e o desenvolvimento de escalas;
- c) Análise dos dados sobre tarefas;
- d) Desenvolvimento de métodos para estabelecer padrões de critérios de desempenho
- e) Desenvolvimento de questionários para medir a dificuldade de tarefas.

A tabela abaixo ilustra as fases e suas características:

Tabela 1: Fases da análise de tarefas.

Fase	Características
Primeira fase	Constitui o ponto de partida para identificar as tarefas, e consiste em criar ou recolher e usar listas de tarefas geradas nos anos anteriores
Segunda fase	Visa a identificação de variáveis passíveis de medição e classificação e o desenvolvimento de escalas. Uma variável básica de tarefas que é usualmente operacionalizada é a importância da tarefa, através de uma escala de <i>Likert</i> que mede a importância absoluta e varia entre um (menor importância) e cinco (extremamente importante), permitindo que as tarefas possam ser comparadas com um padrão.
Terceira fase	Consiste na análise dos dados da análise de tarefas. A informação da análise de tarefas pode ser examinada mediante técnicas de descrição tradicionais (ex., a frequência, a média e o desvio-padrão para todas as tarefas), pode-se também recorrer à fiabilidade das inter-avaliações para verificar o grau de concordância entre os participantes.
Quarta fase	Remete para o desenvolvimento de métodos para estabelecer padrões de critérios de desempenho. Uma escala de dez pontos que varie entre um (muito mal realizado ou realizado incorrectamente) e dez (execução perfeita), permite aos avaliadores procederem a julgamentos sobre as suas expectativas de desempenho face a cada tarefa. Assim os participantes podem estimar os níveis mínimos de execução aceitável da tarefa para um aprendiz, operário e mestre. Na quarta fase existem duas etapas. <ul style="list-style-type: none">• Na primeira etapa, os peritos fazem julgamentos sobre as tarefas para o nível de competência de aprendiz, ou seja, decidem que nível da escala deve ser designado como representante de proficiência minimamente aceitável para desempenhar a tarefa, verificam qual o ponto apropriado para a escala, e procedem aos níveis de operário de mestre, fazendo o mesmo procedimento.• Na segunda etapa para facilitar o consenso, pode-se providenciar a possibilidade de dar <i>feedback</i> anónimo ao grupo face às divergências nas escalas de tarefas segmentadas. Este processo facilita a selecção de padrões de desempenho, uma vez que pode estabelecer-se um consenso entre todos os membros do grupo.
Quinta fase	Desenvolvem-se questionários para medir a dificuldade de tarefa. Na análise de tarefas, estes questionários são usados há muitos anos para priorização de necessidades de formação.

Fonte: Adaptado de Barros (2009:6).

2.2.5.3. Análise de Competências

Na acepção de Viegas (1995), a inovação organizacional constitui uma intervenção social muito crucial que requer mudanças na organização do trabalho e contribui para desenvolver as competências dos colaboradores, pois existe uma necessidade constante de renovar as competências.

Os modelos de competências asseguram a existência de um desempenho efectivo, permitem alinhar o comportamento e as competências com os objectivos organizacionais e a estratégia da instituição, sendo úteis na gestão de recursos humanos, ao nível da formação e desenvolvimento.

Ao nível da formação e sistemas de avaliação de desempenho, os modelos de competências providenciam uma lista de comportamentos e competências que devem ser desenvolvidos para manter níveis aceitáveis de desempenho (Lucia e Lepsinger, 1999).

Os colaboradores cuja avaliação identifica lacunas nas competências, podem ser direccionados para uma actividade específica de desenvolvimento criada para promover o desenvolvimento da respectiva competência, assim como melhorar o desempenho nos seus trabalhos (Carvalho, 2016), a acção de formação é uma actividade que permite potenciar o desenvolvimento da competência.

Os programas de formação e de desenvolvimento da carreira profissional fundamentados nas competências, isto é, aqueles que se baseiam nas lacunas das competências dos colaboradores e nos requisitos de competências dos trabalhos presentes e futuros, podem ser definidos pelas competências demonstradas por executantes superiores nos respectivos trabalhos (Viegas, 1995).

2.3. Desenvolvimento de Competências

Segundo Neves, Garrido e Simões (2006), competência é uma característica inerente ao indivíduo, que tem uma relação de causalidade com o comportamento e a performance no trabalho. A competência está também relacionada com um critério de referência, que permite identificar se a competência é executada num nível superior ou inferior.

Para Lucia e Lepsinger (1999), a competência é uma característica subjacente de uma pessoa que resulta num desempenho efectivo e superior no trabalho. Um modelo de competências descreve uma combinação particular de conhecimentos, habilidades e características necessárias para desempenhar de forma efectiva um papel na organização e é usado como uma ferramenta pelos recursos humanos ao nível da selecção, formação, desenvolvimento e avaliação.

As competências podem ser transversais e específicas. As competências transversais integram o conjunto de competências que devem existir em todas as unidades orgânicas da empresa, isto é, são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos do organismo. As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução das actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

2.4. Necessidades de Formação em Contexto Organizacional

Dias (2015) refere que as instituições enquanto definidoras e executoras das políticas de formação e no cumprimento dos objectivos pré-determinados, devem criar, implementar e assumir um sistema de avaliação em que elas próprias estejam incluídas como objectivo dessa avaliação.

As instituições públicas devem criar mecanismos que permitam a exploração objectiva dos resultados da formação, introduzir as necessárias reformulações quer no que respeita a programas, métodos e técnicas, quer como meios, estruturas e ou a introdução de novos elementos de apoio que garantam a eficácia da formação. (Daúda, 2019).

Na Administração Pública em Moçambique, durante muitos anos, os cursos de formação eram vistos pelas instituições como um custo e sem retorno. Hoje as instituições investem em cursos de formação, pois necessitam de funcionários que estejam muito bem preparados para enfrentar quaisquer tipos de desafios que possam surgir no contexto da sua actividade profissional.

O que se pretende com um curso de formação é valorizar a imagem do funcionário e da instituição nas mais variadas competências.

A actual lei apela à obrigatoriedade de as instituições proporcionarem a formação profissional e contínua dos seus colaboradores (art. 70 da Lei nº 10/2017, de 1 de Agosto) que determina que cada trabalhador tem direito a um mínimo de 35 horas de formação contínua por ano. O não cumprimento pelas instituições do plano de formação é mesmo penalizado pelas entidades competentes. Desta forma, se as instituições levarem a preceito e cumprirem com esta obrigação legal, transformam o seu investimento na formação profissional dos seus quadros numa mais-valia para a própria entidade empregadora.

Nesse sentido, e recorrendo ao auxílio de uma formação profissional eficiente e eficaz no seio da própria instituição, é que vão conseguir melhores resultados, quer ao nível da qualificação, quer ao nível da produtividade. Não é nas salas de aula tradicionais que se vai conseguir mudar comportamentos e conhecimentos, capacidades e atitudes, pois é necessário que a aprendizagem que se vai efectuando seja posta em prática, para que possa haver uma completa correspondência entre a teoria e a prática, contribuindo assim para a sedimentação do conhecimento.

Segundo Cardim (2009), considerando que as instituições interessadas em melhorar o desempenho profissional do próprio pessoal, pode-se identificar um método ou processo. O

processo integra um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas instituições, visando o alcance de melhores resultados. O seu desenvolvimento deve adaptar-se à realidade de cada instituição e às efectivas possibilidades de intervenção formativa.

2.4.1. Teorias Explicativas do Diagnóstico das Necessidades de Formação

Na definição das necessidades, ficou claro que uma necessidade é composta por uma discrepância que se produz, entre a forma como as coisas deveriam ser (exigências), poderiam ser (necessidades de desenvolvimento) ou gostaríamos que fossem (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas são de facto (Zabalza, 1992).

Se atentarmos as necessidades de desenvolvimento, é imperioso procurar teorias que possam explicar as necessidades que vão surgindo ao longo do desenvolvimento humano, tal como teoria de desenvolvimento cognitivo de Jean Piaget.

Por outro lado, tendo em conta as necessidades individualizadas e as exigências e ambições para que se atinja a auto-realização, podemos recorrer à teoria de hierarquias das necessidades de Abraham Maslow.

Estas acepções relacionam-se com o diagnóstico de necessidades de formação na medida em que as necessidades são lacunas ou diferenças entre o que as instituições esperam dos seus funcionários e os resultados do seu desempenho actual; e quando vistas como oportunidades ou problemas, ajudam a instituições a diagnosticar as necessidades de formação (Watkins *et al*, 2012).

2.4.2. Teoria de Hierarquias das Necessidades (Abraham Maslow)

Segundo Marras (2002), Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.

Para Delgado (2011), cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. Ao todo, a pirâmide das necessidades de Maslow contém 5 níveis ou estágios.

No nível inferior encontram-se as *necessidades fisiológicas* (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das *necessidades de segurança* (defesa, protecção, salário, casa própria, seguro, saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto à protecção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das *necessidades sociais* (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste nível IV, a aceitação e a afeição dão origem a um estágio IV: o das *necessidades de estima* (auto-estima, reconhecimento, *status*, prestígio). No topo da escala, encontram-se as *necessidades de auto-realização*, que representam a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

De acordo com Chiavenato (1999), Maslow acredita que à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tenho fome, vou tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde me encontre.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Chiavenato, 1999).

Uma das críticas feitas a teoria de Maslow é que, além de não ter sofrido praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática, ela desconsidera o facto de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa (Bergamini, 1997).

Por exemplo, é plausível que algumas pessoas tenham forte sentimento de insegurança, o ressentimento de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas sem se alimentar, desafiado a terminar sua obra.

2.4.3. Teoria de Desenvolvimento Cognitivo de Jean Piaget

O desenvolvimento cognitivo, na perspectiva de Piaget, assenta no desenvolvimento biológico, a inteligência é construída sobre um equipamento biológico inato e desenvolve-se numa sequência pré-determinada. Para ele o ser humano estabelece desde o seu nascimento uma relação de interacção com o meio físico e social, por meio destas interacções, promove o seu desenvolvimento cognitivo (a forma de raciocinar e de aprender). Passa por estágios, em que a acção envolve órgãos sensoriais e reflexos neurológicos básicos, e o pensamento ocorre somente perante coisas presentes na acção que se desenvolve.

Portanto, a máxima da teoria piagetiana é que o conhecimento vai sendo construído com a experiência (Marturano, 2008).

A teoria de Piaget leva em conta a actuação de dois elementos básicos ao desenvolvimento humano: os factores invariantes e os factores variantes. Em relação aos **factores invariantes**: Piaget postula que, ao nascer, o indivíduo recebe como herança uma série de estruturas biológicas – sensoriais e neurológicas – que permanecem constantes ao longo da sua vida. São essas estruturas biológicas que irão predispor o surgimento de certas estruturas mentais. Portanto, considera-se ainda que o indivíduo carrega consigo duas marcas inatas que são a tendência natural à organização e à adaptação, ou seja, o 'motor' do comportamento do homem é inerente ao ser.

Os **factores variantes** são representados pelo conceito de *esquema* que constitui a unidade básica de pensamento e acção estrutural do modelo piagetiano, sendo um elemento que se transforma no processo de interacção com o meio, visando à adaptação do indivíduo ao real que o circunda. Com isso, a teoria psicogenética deixa à mostra que a inteligência não é herdada, mas sim que ela é construída no processo interactivo entre o homem e o meio ambiente (físico e social).

Essa busca do organismo por novas formas de adaptação envolve dois mecanismos que apesar de distintos são indissociáveis e que se complementam: a assimilação e a acomodação.

- a) A *assimilação* consiste na tentativa do indivíduo em solucionar uma determinada situação a partir da estrutura cognitiva que ele possui naquele momento específico da sua existência. Representa um processo contínuo na medida em que o indivíduo está em constante actividade de interpretação da realidade que o rodeia e tendo que se adaptar a ela.
- b) A *acomodação*, por sua vez, consiste na capacidade de modificação da estrutura mental antiga para dar conta de dominar um novo objecto do conhecimento. Quer dizer, a acomodação é “o momento da acção do objecto sobre o sujeito” (Marturano, 2008) emergindo, portanto, como o elemento complementar das interacções sujeito-objecto.

Em síntese, toda experiência é assimilada a uma estrutura de ideias já existentes (esquemas) podendo provocar uma transformação nesses esquemas, ou seja, gerando um processo de acomodação. Como observa Rappaport (1981), é muito difícil imaginar uma situação em que possa ocorrer assimilação sem acomodação, pois dificilmente um objecto é igual a outro já conhecido, ou uma situação é exactamente igual a outra.

No entanto, esse processo de transformação vai depender sempre de como o indivíduo vai elaborar e assimilar as suas interacções com o meio, isso porque a conquista da equilibração do organismo reflecte as elaborações possibilitadas pelos níveis de desenvolvimento cognitivo que o organismo detém nos diversos estágios da sua vida.

A esse respeito, para Piaget os modos de relacionamento com a realidade são divididos em 4 períodos, que são caracterizados “por aquilo que o indivíduo consegue fazer melhor” no decorrer das diversas faixas etárias ao longo do seu processo de desenvolvimento (Furtado *et al*, 1999). São eles: 1º Período: Sensório-motor (0 a 2 anos); 2º Período: pré-operatório (2 a 7 anos); 3º Período: Operações concretas (7 a 11 ou 12 anos); e 4º Período: Operações formais (11 ou 12 anos em diante).

CAPÍTULO III-METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo tem a ver com a metodologia usada para a elaboração do trabalho, onde estão contidos alguns elementos, tais como: tipo de pesquisa, métodos de abordagem, participantes, técnicas de colecta de dados, as possíveis limitações do estudo, e o cronograma das actividades.

3.1. Tipo de Pesquisa

3.1.1. Quanto aos Objectivos

Pode-se caracterizar como uma pesquisa descritiva, que, de acordo com o universo investigado a pesquisa tem o intuito de explorar o tema. Prodanov e Freitas (2013) apregoam que a abordagem descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenómeno, demandando técnicas padronizadas de colecta de dados e a exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele.

Gera conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Gera conhecimentos para rever um problema específico.

3.1.2. Quanto à Abordagem

Quanto à sua abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois a pesquisadora explica o diagnóstico das necessidades de formação, onde desenvolve suas experiências básicas, intervindo de maneira activa na obtenção de dados (questionários e entrevistas semi-estruturadas), controlando as variáveis numa amostra aleatória, introduzindo um tratamento do diagnóstico das necessidades de formação, para descobrir os aspectos que o caracterizam.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no carácter subjectivo do objecto analisado. Para Godoy (2000), a abordagem qualitativa utiliza diversas modalidades de investigação e teste de hipóteses entre as quais a pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

3.1.3 Quanto a Natureza

Adoptou-se uma pesquisa básica, pois tem como objectivo gerar conhecimentos que sejam úteis para a ciência e tecnologia, sem necessariamente haver uma aplicação prática ou para obtenção de lucro.

3.1.4. Quanto aos Procedimentos

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, uma vez que faz uma pesquisa de informações essenciais sobre o tema de diagnóstico de necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, tendo em conta a realidade que tem sido vivida na instituição no período entre 2018 e 2019.

3.1.5 Método de Abordagem

Segundo Ruiz (1985), método é o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos factos ou na procura da verdade. Em uma pesquisa, existem métodos de abordagem e métodos de procedimento. O método de abordagem diz respeito à concepção teórica utilizada pelo pesquisador, enquanto o de procedimento relaciona-se à maneira específica pela qual o objecto será trabalhado durante o processo de pesquisa.

E para Lakatos e Marconi (1992), método indutivo baseia-se na abordagem cuja aproximação de fenómenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente). Este método consistirá na abordagem de uma realidade estudada na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar, para depois generalizar a processo de diagnóstico de necessidades de formação em outras Direcções Nacionais.

O método histórico “investiga os acontecimentos no passado para verificar a sua influência na sociedade actual” (Marconi e Lakatos, 1992:106). Este método consistiu no estudo do diagnóstico das necessidades de formação ao longo dos tempos, desde o passado até ao presente, de tal modo que se perspetive o futuro.

O mesmo método consistiu em estudar exclusivamente o diagnóstico das necessidades na Direcção Nacional de Agricultura e Desenvolvimento Familiar no período entre 2018 e 2019.

3.1.6 Técnicas de Colecta de Dados

Segundo Lakatos e Marconi (1992), técnicas de colecta de dados são consideradas um conjunto de processos de que se serve uma ciência; são também a habilidade para usar esses processos, na obtenção de seus propósitos. Correspondem à parte prática de colecta de dados. Assim, para chegar aos resultados, foram usados como instrumentos de colecta de dados:

- **Entrevistas semiestruturadas** – “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção de dados que interessam à investigação” (Gil, 2008:117). Esta técnica possibilitou a recolha de opiniões de diversas individualidades que detêm conhecimentos sobre o tema em questão. Assim, a entrevista foi feita ao director e o chefe dos recursos humanos, com o objectivo de apurar o papel da direcção no diagnóstico das necessidades de formação na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar.
- **Questionário** – um instrumento que consiste numa série de perguntas a serem respondidas por escrito sem a presença do pesquisado. Portanto, foi usado para funcionários da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (com formação e sem formação); com o objectivo de apurar as dificuldades que os funcionários enfrentam por não se formarem nas áreas que trabalham.

3.1.7 Participantes da Pesquisa

Uma amostra é um subconjunto de indivíduos da população alvo. Para que as generalizações sejam válidas, as características da amostra devem ser as mesmas da população. Existem dois tipos de amostras, as probabilísticas, baseadas nas leis de probabilidades, e as amostras não probabilísticas, que tentam reproduzir o mais fielmente possível a população (Rudio, 2003).

Segundo Lakatos e Marconi (1992), participantes do estudo é o conjunto de seres animados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Neste caso todos funcionários afectos a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar.

A pesquisa teve um universo populacional de 25 indivíduos dos quais foi retirada uma amostra de não probabilística de 15 participantes. A pesquisa envolveu 15 participantes, dos quais 5 membros chefes e 10 funcionários. Dentro disso, 1 Director, 1 chefe de repartição, 5 Técnicos incluindo o Chefe dos Recursos Humanos, 8 funcionários sem formação, seleccionados aleatoriamente por meio da amostragem não probabilística.

CAPÍTULO IV- DESCRIÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

O Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER) em vigor foi criado em 2020 pela Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública pela Resolução nº 3/2020, de 13 de Março, com atribuições de ^{a)} fomento da produção e actividades conexas para a satisfação do consumo, comercialização, agro-industrialização e competitividade dos produtos agrários, ^{b)} promoção do desenvolvimento sustentável através da administração, maneiio, protecção, conservação e uso racional de recursos essenciais à agricultura e segurança alimentar; ^{c)} promoção do desenvolvimento e uso sustentável dos recursos agro-florestais; ^{d)} promoção da investigação, extensão e assistência técnica agrária e de segurança alimentar, ^{e)} promoção, coordenação, monitoria e avaliação de programas, projectos e planos agrários e de segurança alimentar; ^{f)} promoção, coordenação, acompanhamento e monitoria de programas que concorrem para o desenvolvimento rural; ^{g)} Regulamentação e fiscalização das acções que visem a promoção de uma agricultura sustentável e ^{h)} licenciamento de actividades agrárias.

O MADER é um caracterizado como um órgão central do Aparelho do Estado fazendo parte da espécie da Administração Central do Estado que para o cumprimento das atribuições e competências acima assinaladas conta com uma estrutura hierárquica constituída por 15 unidades (cf. art.º 4 da Resolução nº 3/2020, de 13 de Março) nomeadamente:

- a) Inspecção da Agricultura e Desenvolvimento Rural;
- b) Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar
- c) Direcção Nacional de Desenvolvimento Pecuário;
- d) Direcção Nacional de Desenvolvimento Económico Local;
- e) Direcção Nacional de Assistência a Agricultura Familiar;
- f) Direcção Nacional de Promoção de Agricultura Comercial;
- g) Direcção Nacional de Sanidade Agro-pecuária e Biossegurança;
- h) Direcção de Planificação e Políticas;
- i) Direcção de Cooperação e Mercados;
- j) Direcção de Administração e Recursos Humanos;
- k) Direcção de Informação e Comunicação Agrária;
- l) Gabinete Jurídico;

- m) Gabinete de Salvaguardas Sociais e Ambientais;
- n) Gabinete do Ministro, e;
- o) Departamento de Aquisições.

Pela objectividade do estudo não são apresentadas as competências de cada uma dessas unidades limitando-se tão-somente a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar-DNDAF, que constitui o local de estudo. Assim, nos termos do art.º 7 da Resolução supracitada, compete a esta:

- a) Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação específica á agricultura familiar;
- b) Assegurar a planificação e monitoria da produção de culturas estratégicas pelo sector familiar;
- c) Assegurar a produção de semente de qualidade no mercado nacional adequado ao sector familiar;
- d) Conceber pacotes de mecanização adequadas ao sector familiar nas diferentes regiões-ecológicas do país;
- e) Conceber e promover cartas tecnológicas de culturas estratégicas adequadas ás regiões agro-ecológicas;
- f) Conceber e promover planos de produção familiar (arranjos culturais) para a sustentabilidade da família;
- g) Promover a restauração de áreas degradadas, o reflorestamento para fins de conservação, energia e industrial;
- h) Garantir a defesa da sanidade vegetal;
- i) Liderar a recolha, processamento e análise de dado, para a geração de informação sobre o decurso da campanha agrícola e disseminá-lo para a tomada de decisões;
- j) Promover a criação de um ambiente para o aumento da produtividade e produção agrárias do sector familiar, apostando na abordagem de cadeia de produção e valor.

Nas secções que se seguem, são apresentados os resultados do campo, seguida da sua análise, interpretação e discussão. Para a obtenção dos dados aqui analisados foram inquiridos 15 funcionários do DNDAF. Assim, as respostas dos 15 participantes do estudo são analisadas, estimadas e representadas em tabelas e gráficos circulares.

CAPÍTULO V- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é dedicado a análise e interpretação dos resultados obtidos através do guião de questionário dirigido a 15 funcionários do DNDAF. Este instrumento de recolha de dados é constituído de duas partes distintas: parte I referente ao perfil dos funcionários (sexo, idade, nível académico, tempo de serviço); e parte II referente a sete (7) perguntas sobre a pesquisa. Assim, os seus resultados estão analisados e representados em tabelas e gráficos.

5.1. Análise do Perfil dos Funcionários:

O presente instrumento de recolha de dados gravitou sobre 15 funcionários da DNDAF, dos quais 4 mulheres e 11 homens. É uma amostra de duas faixas etárias: jovens e adultos, com idades entre 25 a 35 anos até 36 a 45 anos, tal como ilustra a tabela 2.

Tabela 2. Sexo e idade dos funcionários da DNDAF

Idade	Faixa etária	Sexo			%		
		H	M	HM	H	M	HM
25-35 anos	Jovens	7	2	9	47%	13%	60%
36-45 anos	Adultos	4	2	6	27%	13%	40%
Total		11	4	15	74%	26%	100%

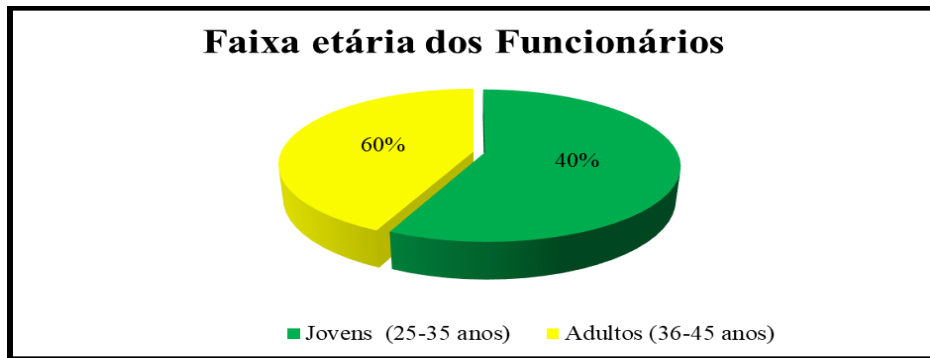
Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

A tabela acima demonstra que o estudo afectou maioritariamente funcionários jovens, de idades entre 25 a 35 anos, por acreditar-se que os funcionários desta faixa etária são prioritários no desenvolvimento de competências em formações internas e externas. Eram os funcionários mais jovens que tinham a necessidade de formação em relação aos mais velhos.

Um dado importante é a falta de funcionários com idades abaixo de 25 anos. Isso pode justificar-se com a responsabilidade exigida no cumprimento dos objectivos da instituição. Por exemplo, as actividades ligadas a recolha, processamento e análise de dado, para a geração de informação sobre o decurso da campanha agrícola e disseminá-lo para a tomada de decisões, bem como a defesa da sanidade vegetal exigem mais maturidade e responsabilidade, o que fazia acreditar a instituição que idades inferiores a 25 anos podiam não ser adequadas.

A partir dos resultados organizados na tabela, aferiu-se a projecção gráfica abaixo:

Gráfico 1: Faixa etária dos funcionários da DNDAF



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

Quando questionados sobre o **tempo de serviço na instituição**, os inquiridos apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 3. Tempo de serviço

Tempo de serviço	Número de funcionários			%		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
0-5 anos	2	1	3	13%	7%	20%
6-10 anos	4	1	5	27%	7%	34%
11-15 anos	5	2	7	33%	13%	46%
Total	11	4	15	73%	27%	100%

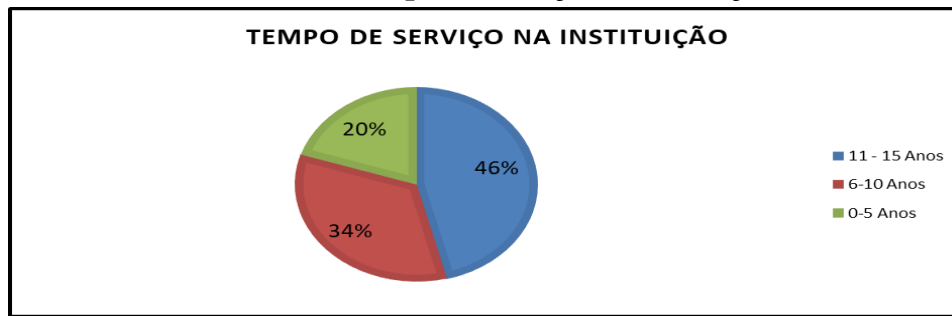
Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

Na sua interpretação, os resultados da tabela 3 permitem concluir que maior parte de funcionários se encontrava a trabalhar na instituição entre 11 a 15 anos. A variável tempo de serviço permitiu estudar o nível de conhecimento da instituição e as políticas de formação por parte dos funcionários. Contudo, a inclusão de funcionários com menos tempo de serviço permitiu analisar o tempo que levavam para serem contemplados num plano de formação.

Já a existência de poucos funcionários com menos de 10 anos na instituição é prova de que a instituição necessita de uma política de recrutamento orientada para o desenvolvimento de competências.

A partir desses dados, o gráfico abaixo 2 visualiza o seguinte:

Gráfico 2. Tempo de serviço na instituição



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

Em relação ao seu **nível acadêmico**, os funcionários apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 4 Nível acadêmico dos funcionários

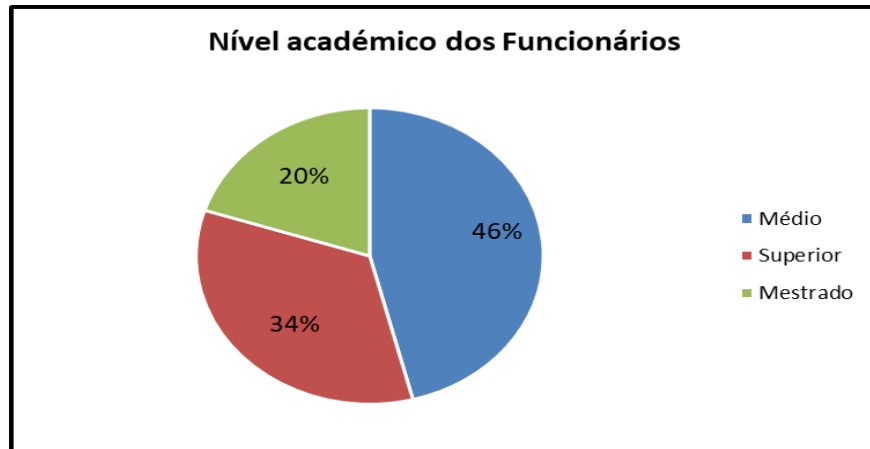
Nível acadêmico	Número de funcionários			%		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Médio	5	2	6	33%	13%	46%
Superior	4	1	5	27%	7%	34%
Mestrado	2	1	3	13%	7%	20%
Total	11	4	15	73%	27%	100%

Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

A tabela acima, mostra que a instituição recrutava funcionários com níveis básico e médio, para depois integra-los em sucessivas capacitações que a instituição desencadeava. Os funcionários eram recrutados como agentes de serviço ou auxiliares administrativos, e com tempo adquiriam competências nas capacitações que participavam. Como consequência, conseguiam mostrar um bom desempenho e responder às exigências dos cargos que ocupavam.

Tal como pode-se ilustrar no gráfico que se segue:

Gráfico 3. Nível académico dos funcionários da DNDAF



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

5.2. Análise do Questionário sobre a Pesquisa

Esta é a segunda parte do questionário que analisa as respostas das 7 perguntas feitas a 15 funcionários da DNDAF referentes ao tema de diagnóstico das necessidades de formação. Adiante, essas respostas são estimadas e representadas em tabelas e gráficos de barras e circulares.

Pergunta 1 – Em que repartição trabalha?

Esta pergunta tinha como objectivo identificar/agrupar os funcionários de acordo com a sua repartição. Assim, foram inquiridos 15 funcionários que responderam o seguinte:

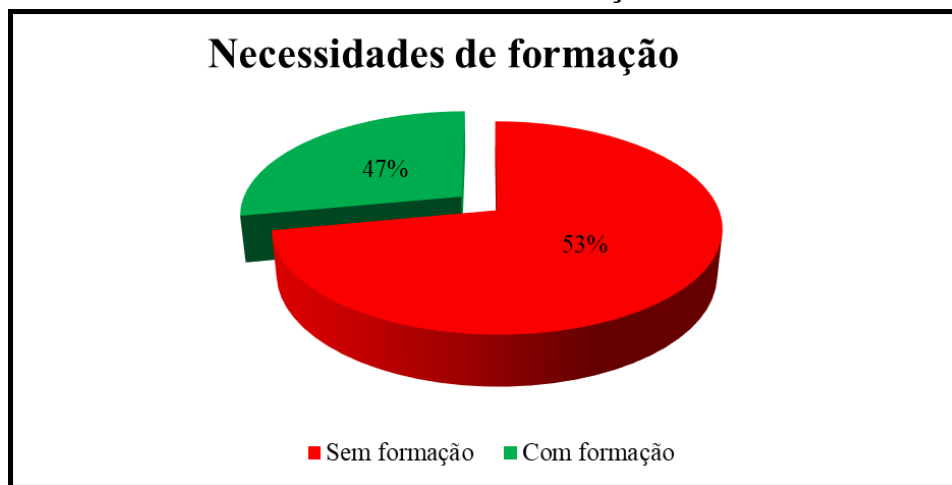
Tabela 5. Funcionários por repartição

Repartições da instituição	Número de funcionários			Formação	
	H	M	HM	Sem formação	Com formação
Gabinete do Director	1	0	1	0	1
Repartição Laboratorial de Sementes e Mudas	2	1	3	1	2
Repartição de Planificação e Monitoria	2	1	3	2	1
Repartição de Processamento e análise de dados	3	1	4	3	1
Repartição de Coordenação e Cooperação	2	1	3	2	1
Repartição de Agricultura Familiar	1	0	1	0	1
Total				8	7

Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

Adiante, o gráfico 4 abaixo relaciona os funcionários formados e não formados de cada repartição, como etapa de identificação das necessidades de formação.

Gráfico 4. Necessidades de formação na DNDAF



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2018).

É importante salientar que o gráfico ilustra as necessidades de formação como lacunas que existiam nas repartições de funcionários sem curso de formação.

Pergunta 2 – Tem decorrido capacitações na instituição?

Nesta questão pretendia-se apurar se a instituição tem realizado capacitações internas dos funcionários, para analisar o nível de participação e os tópicos centrais. Para tal foram questionados 15 funcionários e afirmaram unanimemente que decorrem capacitações internas. Essas capacitações decorriam consoante as necessidades de formação identificadas.

Os tópicos abordados nas capacitações eram gerais e particulares. Os tópicos gerais envolviam todos os técnicos de todos os sectores da instituição, ao passo que os tópicos particulares transmitiam experiências exclusivamente relacionadas com uma determinada repartição.

Por exemplo, os tópicos gerais podem ser a divulgação de decretos e apresentação de novos sistemas de trabalho, enquanto os tópicos particulares são: verificação de produção de sementes melhoradas, técnicas de manuseamento de aparelhos diversos ligados aos processos agro-industriais, mecanismo

s de restauração de áreas degradadas.

Quanto ao nível de participação, os inquiridos apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 6. Nível de participação das capacitações

Número capacitações	Número de funcionários			%		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Todas (100%)	5	1	6	33%	7%	40%
Muitas (75%)	3	2	5	20%	13%	33%
Algumas (50%)	2	1	3	13%	7%	20%
Poucas (25%)	1	0	1	7%	0%	7%
Nenhuma (0%)	0	0	0	0%	0%	0%
Total	11	4	15	73%	27%	100%

Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

A tabela 6 indica que muitos funcionários participavam de todas as capacitações que decorriam na instituição. Os formadores podiam ser internos ou externos. Por exemplo, na apresentação de técnicas de manuseamento e uso de aparelhos tecnológicos, iam a instituição formadores externos, ou era escolhido um funcionário para participar de uma capacitação externa, para depois capacitar os outros internamente.

Pergunta 3 – Reúne requisitos, competências e habilidades para trabalhar nesta repartição?

Esta pergunta tinha como objectivo avaliar se os funcionários da DNDAF reuniam requisitos exigidos para os cargos que ocupavam. Quando questionados 15 funcionários, todos equivalentes a 100% afirmaram unanimemente que conseguiam responder às exigências do seu cargo na repartição. E em relação a forma como adquiriram essas competências, os funcionários apresentaram as seguintes respostas:

Tabela 7. Aquisição de competências

Formas de desenvolvimento de competências	Número de funcionários			%		
	H	M	HM	H	M	HM
1. Nas formações contínuas desenvolvidas na instituição;	7	1	8	47%	7%	86%
2. Observando os colegas mais experientes da área						
3. Foi contratado como técnico especializado na área	4	3	7	26%	20%	14%
Total	11	4	15	74%	28%	100%

Fonte: Dados compilados pela autora (2019).

A tabela acima mostra que maior parte de funcionários da DNDAF foi contratada para preencher cargos numa determinada repartição sem que tivesse competências e habilidades para trabalhar nessa área. Após sucessivas capacitações, passando por um período probatório e de estágio junto aos colegas mais experientes da área, foram adquirindo algumas competências e habilidades.

Pergunta 4 – Agora que sente competente nesta área, o que pensa em fazer?

O fundo desta questão era apurar o que os funcionários pensavam em fazer após vários anos de trabalho sem uma formação especializada. Os funcionários inquiridos responderam de maneiras diferentes, tal como mostra a tabela 8 que se segue:

Tabela 8. Projectos individuais de formação

Projecto individuais de formação	Número de funcionários			%		
	H	M	HM	H	M	HM
Concorrer por uma bolsa de estudo para fazer um curso da área, porque quero manter-me na repartição e dar continuidade com a minha carreira	5	2	7	33%	13%	46%
Manter-se na repartição e dar continuidade com a minha carreira	2	1	3	13%	7%	20%
Procurar outras experiências técnicas e comportamentais nas instituições de ensino, para manter-me na repartição e dar continuidade com a minha carreira	2	0	2	13%	0%	13%
Fazer um outro curso e mudar de repartição	2	1	3	13%	7%	20%
Total	11	4	15	73%	27%	100%

Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

Ficou provado que nenhum funcionário sem formação queria manter-se na repartição e dar a continuidade com a sua carreira sem que tivesse um curso de formação. Deste modo, todos os funcionários, incluindo aqueles que tinham um curso, queriam desenvolver as suas competências em cursos de formação. Dentre estes, alguns procuravam custear os seus estudos e outros esperavam por uma bolsa de estudo, com o objectivo de fazer um curso e manter-se na repartição em que trabalhavam. Por outro lado, existiam aqueles funcionários que tinham outras aspirações, isto é, fazer um curso diferente da repartição em que trabalham, para serem movimentados para outra repartição dentro da instituição.

Pergunta 5 – Está a fazer um curso numa das faculdades existentes no país ou fora?

Nesta pergunta pretendia-se identificar os funcionários em formação e relacionar o curso que frequentavam com a repartição em que trabalham. Além disso, a questão também objectivava identificar os factores que impediam os funcionários que se encontravam a trabalhar na instituição há bastante tempo a fazer um curso de formação. Dos inquiridos, 6 se encontravam em formação, 6 eram formados e 3 não tinham um curso de formação.

Os que se encontravam em formação (40%), duas mulheres e quatro homens, faziam cursos diferentes em instituições também diferentes. Aqueles que não estavam em formação (20%) justificaram-se com as seguintes razões:

Tabela 9. Razões de não estar a fazer um curso de formação

Razões	Número de funcionários		
	H	M	HM
Estou à espera de uma bolsa de estudo, por não ter condições financeiras para estudar	2	1	3
Não tenho condições de saúde para estudar	0	0	0
Não há faculdades em Moçambique com o curso que pretendo fazer	0	0	0
Estou planeando para estudar nos próximos anos	0	0	0
Total	2	1	3

Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

A tabela 9 demonstra que muitos funcionários não estavam preparados financeiramente para estudar, o que lhes fazia esperar por uma oportunidade para poder fazê-lo. Por outro lado, existiam alguns funcionários que planeavam em investir nos seus estudos nos anos que se avizinhavam, embora estivessem desiludidos por perder bolsas de estudo que tem sido dadas pela instituição.

Pergunta 6 – A instituição tem atribuído bolsas de estudo?

Todos os funcionários afirmaram que a instituição atribuía bolsas de estudo aos funcionários, tal como em anos anteriores, 2015, 2018, 4 funcionários foram atribuídos bolsas de estudo para fazer cursos de especialização na área de agricultura e pecuária.

Quanto aos critérios usados, os funcionários explicaram que a atribuição de bolsas de estudo era feita através de um concurso interno após um diagnóstico das necessidades de formação de cada repartição.

De referir que o lançamento do concurso das bolsas dependia dos resultados do diagnóstico das necessidades de formação. Identificadas as lacunas, eram lançados os cursos de formação. O melhor desempenho do funcionário influenciava a sua selecção na atribuição da bolsa.

5.3. Entrevista Semi-estruturada com Membros de Direcção

A entrevista consistiu num total de onze (11) perguntas agrupadas em duas (2) partes. A parte I tinha a ver com as necessidades de formação e a parte II era referente ao plano de formação. Assim, as respostas dos 2 membros de direcção estão apresentadas, estimadas e representadas em tabelas e respectivos gráficos.

5.3.1. Análise das Necessidades de Formação

Nesta parte procurava-se identificar as necessidades de formação da DNDAF, assim como explicar a importância da formação para a instituição e para os seus funcionários. As respostas dos entrevistados estão codificadas em DD (Director da Direcção) e CR (Chefe da Repartição).

Pergunta 1 – O que pensa sobre os benefícios da formação profissional para a instituição?

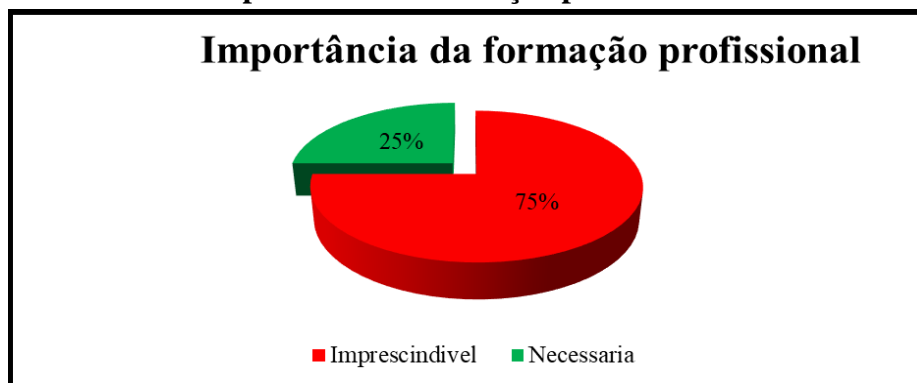
Aqui pretendia-se explicar a importância da formação profissional para a instituição. Para tal foram entrevistados 2 membros de direcção que responderam o seguinte:

DD – A formação profissional é necessária e imprescindível para a instituição.

CR – A formação profissional é imprescindível para a instituição.

Tal como o gráfico abaixo visualiza:

Gráfico 5: Importância da formação profissional na DNDAF



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

Pergunta 2 – A instituição tem um plano de formação interno para os seus funcionários?

A questão pretendia apurar se a instituição tinha um plano de formação para os seus funcionários, analisar a participação dos membros de direcção na sua concepção. Os 2 entrevistados afirmaram que a instituição tinha um plano de formação, no qual eles participavam na sua concepção.

DD – Sim, a instituição tem um plano de formação para os seus funcionários. Como membro de direcção, participo na sua concepção em coordenação com os chefes das repartições.

CR – Sim, temos um plano de formação para todos os funcionários. Como chefe da repartição responsável, participo na concepção desse plano. Aliás, a nossa repartição é que faz o diagnóstico das necessidades de formação dos funcionários na instituição.

Pergunta 3 – Recorre a formação promovida por entidades formadoras externas?

Com esta pergunta pretendia-se apurar se instituição recorria a outras entidades formadoras externas para formar os seus funcionários. Para tal foram entrevistados 2 membros de direcção que apresentaram afirmaram unanimemente que a instituição também submetia os funcionários a acções de formação promovidas por entidades formadoras externas (gráfico 6).

Gráfico 6. Recurso a formação promovida por entidades externas



Fonte: Dados primários (Dezembro, 2019).

Pergunta 4 – Conhece o enquadramento da formação profissional ao nível do EGFAE?

O objectivo desta pergunta era de avaliar o nível do conhecimento dos pressupostos do EGFAE sobre o desenvolvimento e formação dos funcionários público. E pretendia-se avaliar se as práticas da instituição se encontravam adaptadas a essa legislação.

Quando foram entrevistados 2 membros de direcção, apresentaram os seguintes resultados:

DD – Sim, estamos a par da formação profissional ao nível do Estatuto Geral dos funcionários do Estado. Refiro-me concretamente ao artigo o art. 70 da Lei nº 10/2017, de 1 de Agosto. E é com essa lei que a instituição se orienta e adapta as suas práticas de formação profissional.

CR – Claro que estou ciente do enquadramento da formação profissional ao nível do EGFAE. Sim, a instituição adapta-se ao estatuto, uma vez que segue todas as normas previstas para o desenvolvimento e formação profissional do funcionário do Estado.

Pergunta 5 – Quanto às necessidades de formação profissional, como situa a sua instituição?

Nesta questão procurava-se avaliar o estágio real da formação profissional na instituição. Os entrevistados apresentaram os seguintes resultados:

DD – É inegável afirmar que a qualificação de mão-de-obra não corresponde às necessidades da instituição. Porém, a instituição está em situação difícil, o que impede de realizar acções de formação. Apesar de ter realizado e beneficiado de sucessivas formações profissionais, ainda necessita de formar os funcionários em várias repartições.

CR – Devido a contastes mobilidades de funcionários, a qualificação de mão-de-obra actual não corresponde às necessidades da instituição. Portanto, a formação é imprescindível na instituição.

Pergunta 6 – Identifique os principais motivos que poderão levar os funcionários da instituição a frequentar acções de formação.

Esta pergunta objectivava identificar os principais motivos que levavam os funcionários da instituição a frequentar acções de formação. Os membros de direcção responderam o seguinte:

DD – A procura da aquisição de novos conhecimentos e competências, especialização numa determinada área, com vista a melhoria do desempenho, é um dos principais motivos que pode levar os funcionários da instituição a frequentar acções de formação.

CR – Os funcionários frequentam acções de formação para ter uma especialização numa determinada área, que implica uma reciclagem e actualização de conhecimentos, bem como a aquisição de novos conhecimentos e competências. Portanto, o objectivo principal de qualquer funcionário é melhorar o seu desempenho.

5.3.2. Análise do Planeamento da Formação

Nesta parte faz-se a análise do plano de formação concebido pela instituição. Para essa análise foram formuladas 5 perguntas dirigidas a 2 membros da direcção. As suas respostas, codificadas em DD e CR, estão aqui analisadas e representadas em tabelas e em respectivos gráficos.

Pergunta 7 – Indique a modalidade de formação que tem preferência.

O objectivo principal desta pergunta era de identificar a modalidade de formação preferida pela instituição. Quando instados a responder, os membros de direcção explicaram que a instituição tinha preferência numa formação à medida das suas necessidades previamente identificadas.

No entanto, quando a instituição optava por aceder a formações *outdoors* promovidas pelas entidades formadoras externas, utilizava as modalidades de formação pós-graduada e modular certificada.

Pergunta 8 – Indique o formato de formação que tem preferência.

O objectivo principal desta pergunta era de identificar o formato de formação preferido pela instituição. Os entrevistados responderam que a instituição tinha preferência no formato de formação presencial, acrescentando que:

DD – Quando fossem capacitações internas e externas, assim como cursos de formação presenciais em estabelecimentos de ensino.

CR – A instituição também autorizava que os funcionários fizessem cursos de formação a distância e semi-presencial.

Pergunta 9 – Indique a época mais conveniente do ano para os funcionários frequentarem formação?

Esta pergunta tinha o objectivo de identificar a época do ano conveniente para os funcionários frequentarem uma formação/capacitação. Aqui os dirigentes tiveram preferências divergentes:

DD – Acho mais conveniente no 1º trimestre. Porém, a formação pode ser conveniente em qualquer época do ano, dependendo das necessidades de formação identificadas.

CR – A meu ver, todos os trimestres são convenientes, porque os processos de trabalho podem ser actualizados a qualquer momento.

Pergunta 10 – Indique o local preferencial para a realização de acções de formação.

Nesta pergunta pretendia-se identificar o local preferencial da instituição para a realização de acções de formação/capacitação. Os 2 membros de direcção responderam o seguinte:

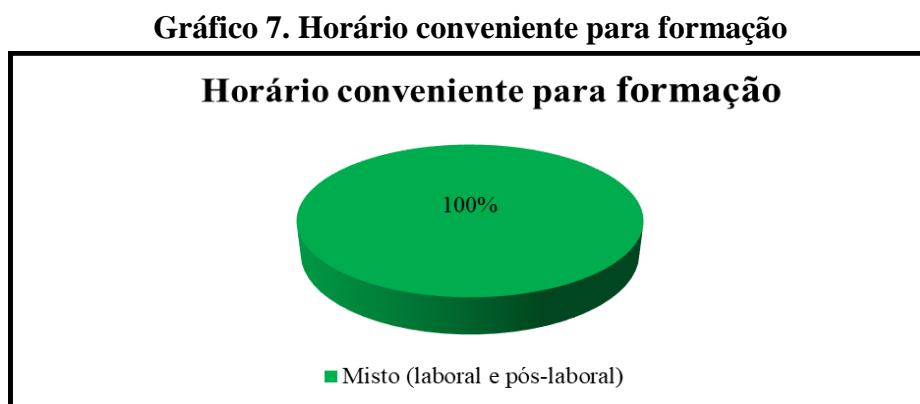
DD – Para a instituição, é sempre preferencial realizar as capacitações dos funcionários internos nas instalações da instituição. Isso permite a gestão de custos financeiros e de tempo. Porém, há vezes que preferimos enviar os funcionários para as entidades formadoras, ou escolher um hotel ou restaurante logístico para realizar as acções de formação ou capacitação. A segunda modalidade permite a que o funcionário ganhe mais experiências com funcionários de outras instituições.

CR – Além das nossas instalações, a instituição prefere realizar suas acções de formação em locais logísticos, envolvendo diversas individualidades de outras direcções distritais e os funcionários da instituição.

Pergunta 11 – Indique o horário mais conveniente para funcionários frequentarem formação.

Esta pergunta objectivava identificar o horário mais conveniente para os funcionários frequentarem formação. Nesta última questão, os dois membros de direcção explicaram que ao

horário misto, isto é laboral e pós-laboral, é mais conveniente para os funcionários frequentarem formação. Quer dizer, os funcionários podiam beneficiar uma formação durante a execução de tarefas, para pôr em pratica a sua aprendizagem, assim como depois do trabalho (gráfico 7).



Fonte: Dados compilados pela autora (Dezembro, 2019).

5.4. Discussão dos resultados

O **questionário dirigido aos funcionários** trouxe evidências de que muitos funcionários na DNDAF tinha o nível médio. Eles exerciam tarefas numa determinada repartição sem nenhum curso de formação especializado relacionado com o cargo que ocupavam. Isso acontecia porque a instituição não conseguia encontrar um pessoal técnico especializado para algumas áreas. Porém, após sucessivas capacitações, os funcionários adquiriam algumas competências e habilidades.

Os funcionários sem formação procuravam desenvolver suas competências em cursos de formação. Dentre estes, alguns procuravam custear os seus estudos e outros esperavam por uma bolsa de estudo, com o objectivo de fazer um curso e manter-se na repartição em que trabalhavam. Por isso, a instituição atribuía bolsas de estudo através de um concurso interno após um diagnóstico das necessidades de formação de cada repartição.

Não obstante, a **entrevista dirigida a membros de direcção** provou que a formação profissional era imprescindível na instituição, porque a qualificação de mão-de-obra não correspondia às necessidades da instituição. Por isso a instituição tinha um plano de formação para os seus funcionários e, por encontrar-se numa situação difícil, recorria a formações promovidas por

entidades formadoras externas, para permitir a que os funcionários adquirissem novos conhecimentos e competências, com vista a melhoria do desempenho.

Com esse plano, a instituição desenvolvia acções de formação à medida das suas necessidades, tanto no período laboral, como no pós-laboral. As acções de formação podiam ser realizadas nas instalações da instituição, num centro logístico ou nas instalações das entidades formadoras externas em qualquer época do ano, consoante as necessidades de formação previamente identificadas.

No sentido de caracterizar o processo de formação da organização onde decorreu o estudo segue-se posteriormente a descrição do sistema de formação da instituição, os tipos e a periodicidade com que decorre a formação.

- a) As formações da instituição são ministradas em grupo ou individualmente, sendo que o primeiro caso é o mais comum e existe a nível internacional, uma equipa que se dedica em exclusivo à área de formação. Nesta instituição ocorrem capacitações internas, seminários externos e formações em institutos e universidades, por meio de bolsas de estudo ou por cunho pessoal do funcionário.
- b) A instituição possui dois grandes tipos de formação: técnica e comportamental. A formação técnica é ministrada internamente e agendada em termos periódicos sobre técnicas específicas ou características de produtos. Este tipo de formação é agendado internacionalmente e é dado em sala ou bloco com periodicidade aproximadamente mensal. Para estas sessões, a instituição possui uma sala destinada a capacitações internas, leitura de documentos normativos, sessões de tomada de posse e actualização de novas técnicas de trabalho, por exemplo.
- c) A formação comportamental é ministrada tanto localmente como fora da instituição e existem várias formações programadas (por exemplo, catálogos internos) em que as formações se realizam internamente ou em parceria com outras entidades de formação. Para este tipo de formação, existe um catálogo anual elaborado pela instituição, baseado nas formações levadas a cabo por diversas instituições reconhecidas na área. Por exemplo, podem decorrer seminários sobre o lançamento de um novo sistema informático sobre o cadastro de terras, envolvendo funcionários e especialistas capacitados no uso do sistema.

- d) O catálogo está disponível para consulta dos funcionários, que têm a possibilidade de escolher as formações que colmatem as áreas a melhorar identificadas no seu plano anual de desenvolvimento. A periodicidade com que existem formações agendadas chega a ser bimensal. Por vezes são planeadas formações outdoors e formações incluídas nos encontros das equipas de vendas (mais de cariz motivacional e de promoção do trabalho em equipa).
- e) Os comportamentos-chave da organização são avaliados nos modelos propostos no SIGEDAP (Sistema de Gestão de desempenho na Administração Pública), aquando da realização das mesmas. A periodicidade das avaliações de desempenho é anual. O plano individual de desenvolvimento nasce da discussão da avaliação de desempenho entre o gestor e o funcionário, deste plano e do feedback dado pelo chefe da respectiva repartição, posteriormente é desenvolvida uma oferta formativa pelo director distrital.
- f) É de salientar que as formações técnica e comportamental podem ser combinadas, pelo que é difícil formar alguém tecnicamente sem incluir a componente comportamental. Para tal, a instituição tem atribuído bolsas de estudo aos seus colaboradores, para poderem desenvolver suas competências, habilidades e comportamentos em variados institutos e universidades de formação. A escolha do curso depende das necessidades de formação identificadas durante o diagnóstico.

VI CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

O presente estudo foi desenvolvido sob tema o Diagnóstico das Necessidades de Formação na Função Pública: “caso da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (2018-2019)” movido pela necessidade de compreender o processo de diagnóstico das necessidades de formação na instituição aonde norteou a seguinte pergunta de partida: *Que mecanismos são desenvolvidos pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar no processo de diagnóstico das necessidades de formação?*

Com base nos dados colectados, assume-se diagnóstico de necessidade de formação aos mecanismos pelos quais uma organização/ instituição procedem a verificação de possíveis lacunas cognitivas de desenvolvimento por parte dos funcionários e agentes do Estado e a posterior elaboração de um plano para suprir estas lacunas cognitivas. O objectivo do DNF é buscar incorporar mais conhecimentos, capacidades e comportamentos no seios dos Funcionarios e Agentes do Estado. A destacar que deve ser um processo continuo e ciclico.

Todavia, com base na pergunta de partida levantada e tendo em atenção os dados colectados percebeu-se que a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar tem se preocupado em proceder o DNF aos seus funcionários e aliado a isto existe um plano de formação. Das diversas estratégias que associam-se a instituição neste processo, evidenciou-se as formações e capacitações internas e externas, o plano de continuação de estudos através da atribuição de bolsas de estudo, pese embora, reine um cenário de atribuição não criteriosa das mesmas, trocas de experiência a nível nacional com instituições privadas tuteladas pela mesma bem como a nível internacional o que tem permitido a agregação de conhecimentos e saberes por parte dos funcionários e agentes afectos nela.

Entretanto, não sendo um trabalho puramente acabado, a autora entende que os objectivos levantados nesta pesquisa foram cabalmente respondidos e lança desafios aos demais pesquisadores que se interessem na matéria a socorrerem-se das recomendações para abertura de novas linhas de pesquisa. Reconhece ainda que possam ter havido erros na construção frásica, metódica e científica deste estudo o que, desde já, pede a elevada ponderação e consideração.

6.2. Recomendações

Ao finalizar o presente estudo deixamos as seguintes recomendações que consideramos oportunas de acordo com os objectivos e a problemática de estudo levantada. Desta feita, as sugestões foram subdivididas em 2 partes respeitante a posição dos funcionários e bem como aos membros de direcção, assim:

Aos funcionários, recomenda-se que:

Não podem esperar pelas bolsas de estudo, uma vez que precisam de estarem preparados para responder as exigências do cargo que ocupam;

Devem colaborar com a instituição no levantamento de necessidades de formação;

Devem aproveitar todas as oportunidades de formação que a instituição proporciona, para poderem desenvolver suas competências técnicas e comportamentais;

Devem colaborar com a instituição na concepção do plano de formação.

Aos membros de direcção, recomenda-se que:

Devem investir na formação continua dos funcionários, procurando apoios de investidores;

Devem procurar apoio técnico para o processo do diagnóstico das necessidades de formação, tais como consultores e supervisores;

As acções de formação profissional e/ou capacitações devem ser participativos, inclusivos, imparciais e abrangentes a todos os funcionários, assim como no processo de atribuição de bolsas de estudo;

Seja melhorada a política de contratações, passando a contratar pessoal de acordo com as necessidades da instituição em observancia estrita do qualificador de carreiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, A. & Honorato, F. (2009). *Métodos de Pesquisa*. (1ª ed.). Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, E.M. (2016). *Do diagnóstico de necessidades de formação à concepção de uma proposta de plano de formação*. Relatório de Estágio. Minho: Universidade do Minho.
- Cavalcante, R.B.; Calixto, P. & Pinheiro, M.M. K. (2014). *Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método*. Brasil;
- Ceitil, M. (2007). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. Lisboa.
- Cervo, A.L. & Bervian, P. (1996). *Metodologia científica*. (4ª ed.). São Paulo: BR Editora;
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos*. Rio Janeiro: Campus.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dias, A.C. (2015). *Diagnóstico de Necessidades de Formação em Contexto Organizacional*. Relatório de Estágio. Évora: Universidade de Évora/Colégio Espírito Santo
- Findlay, E.; Costa, M.; e Guedes, S. (2006). *Guia para Elaboração de Projectos de Pesquisa*, – Joinville, SC: UNIVILLE.

- Gil, A.C. (2008). *Como Elaborar Projecto de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Godoy, A.S. (2000). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresa.
- Gomes, J.F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.
- Idanez, M., & Ander-egg, E. (2008). *Diagnóstico Social – Conceitos e Metodologias*. Porto: Penagráfica artes gráficas.
- Lakatos, E.M. e Marconi, M.A. (1992). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Lakatos, E.M.; Marconi, M. (2003). *Metodologia do Trabalho Científico*. 6ª Edição, São Paulo: Atlas Editora S.A.
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). *A Arte e Ciência de Modelos de Competência*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marras, J.P. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª Edição. São Paulo: Futura.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. (2ª ed.) Lisboa: D. Quixote.
- Neves, J.L. (1996). *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Cadernos de Pesquisas em Administração. Palmeira: AEP/CATIM.
- Rato, H.; Baptista, C. e Ferraz, D. (2007). *Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Ruiz, J.A. (1985). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Silva, P. (2012). *O diagnóstico de necessidades e a avaliação em interacção no processo formativo*. Brasil: Editora CRV.

- Viegas, M. (1995). *A gestão das competências de sucesso nas empresas*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE
- Zabalza, M. (1992). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola*. Rio Tinto: Edições ASA.

Consultas na Internet

- Marturano, E. (2008). *Princípios básicos – desenvolvimento cognitivo – desenvolvimento psicossocial – psicologia do desenvolvimento* Disponível em: <http://rnp.fmrp.usp.br/~pdh/Aulas/PrincipiosBasicos.pdf> Acesso em 14/12/2019.

Legislação

- Decreto nº 5/2018 de 26 de Fevereiro que *aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*.
- Decreto nº 55/2007 de 8 de Novembro que *aprova o Sistema Nacional de Gestão De Recursos Humanos*.
- Lei nº 10/2017 de 1 de Agosto – *Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado* (EGFAE).
- Resolução nº 3/2020, de 13 de Março que *aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural*.

APÊNDICES

Apêndice 1

Questionários para Funcionários

Belimina Odete Ernesto, estudante da Universidade Politécnica – A Politécnica, Escola Superior Aberta, Curso de Licenciatura em Administração Pública, pretende com este questionário colher dados para a elaboração da Monografia Científica, com vista ao fim do curso. Portanto, agradece a colaboração e confidencialidade da informação.

“O Diagnóstico das Necessidades de Formação na Função Pública: “caso da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (2018-2019)”

1. Em que repartição trabalha?
 - A. Gabinete do director
 - B. Repartição Laboratorial de Sementes e Mudas
 - C. Repartição de Planificação e Monitoria
 - D. Repartição de Processamento e análise de dados
 - E. Repartição de Coordenação e Cooperação
 - F. Repartição de Agricultura Familiar

2. Tem decorrido capacitações na instituição?
NÃO SIM
 - 2.1. Se sim, quantas capacitações decorrem por ano?

 - 2.2. Já que foste submetido a essas capacitações?

 - 2.3. Em quantas capacitações participou?

 - 2.4. Quais eram os tópicos, experiências centrais dessas capacitações que participou?

3. Reúne requisitos, competências e habilidades para trabalhar nesta repartição?

 - 3.1. Como adquiriu essas competências?
 - A. Através das formações contínuas desenvolvidas na instituição
 - B. Foi contratado como técnico especializado na área
 - C. Observando os colegas mais experientes da área

4. Agora que sente competente nesta área, o que pensa em fazer?
 - A. Concorrer por uma bolsa de estudo para fazer um curso da área
 - B. Manter-se na repartição e dar continuidade com a minha carreira
 - C. Procurar outras experiências técnicas e comportamentais nas instituições de ensino
 - D. Fazer um outro curso e mudar de repartição
5. Está a fazer um curso numa faculdade qualquer?

NÃO

SIM

5.1. Se SIM, relacionado com a sua repartição?

5.2. Se NÃO, porque?

- A. Estou à espera de uma bolsa de estudo
- B. Não tenho condições de saúde para estudar
- C. Não tenho condições financeiras para estudar
- D. Não há faculdades em Moçambique com o curso que pretendo fazer
- E. Estou desapontado por perder as bolsas do ano passado
- F. Estou planeando para estudar nos próximos anos

6. A instituição tem atribuído bolsas de estudo?

NÃO

SIM

6.1. Se SIM, de alguns exemplos de funcionários atribuídos.

6.2. Quais são os critérios usados na atribuição das bolsas?

- A. Melhores classificações na avaliação de desempenho
- B. Após um diagnóstico das necessidades de formação numa repartição
- C. Através d um concurso interno
- D. Os candidatos interessados pagam para concorrer

6.3. Quando ocorrem as atribuições de bolsas?

- A. Anualmente
- B. Trimestralmente
- C. Depende dos resultados do diagnóstico das necessidades de formação

7. Quando a instituição pretende fazer um levantamento das necessidades de formação em que se baseia?

- A. As classificações de desempenho
- B. Levantamento dos funcionários formados e não formados de cada repartição
- C. Os relatórios de trabalhos desenvolvidos que mostram as fraquezas e forças dos funcionários

Grato pela atenção dispensada!

Apêndice 2

Entrevista Semi-estruturada com Membros de Direcção

Belimina Odete Ernesto, estudante da Universidade Politécnica – A Politécnica, Escola Superior Aberta, Curso de Licenciatura em Administração Pública, pretende com este questionário colher dados para a elaboração da Monografia Científica, com vista ao fim do curso. Portanto, agradece a colaboração e confidencialidade da informação.

“O Diagnóstico das Necessidades de Formação na Função Pública: “caso da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (2018-2019)”

Subcategoria I: NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

1. O que pensa sobre os benefícios da formação profissional para a instituição?

- A. Desnecessária
- B. Necessária
- C. Imprescindível

2. A instituição tem um plano de formação interno para os seus funcionários?

SIM NÃO

2.1. Se sim, participa na sua concepção?

SIM NÃO

3. Recorre a formação promovida por entidades formadores externas?

SIM NÃO

4. Conhece o enquadramento da formação profissional ao nível do EGFAE em vigor?

SIM NÃO

4.1. Se sim, considera que as práticas da sua instituição se encontram adaptadas a essa legislação? Justifique a tua resposta.

5. No que diz respeito às necessidades de formação profissional, como situa a sua Instituição:

- A. A qualificação da mão-de-obra corresponde às necessidades da instituição
- B. A qualificação de mão-de-obra não corresponde às necessidades da instituição
- C. A instituição está em situação difícil, o que impede de realizar acções de formação
- D. A instituição realizou/beneficiou de formação profissional e neste momento não é necessária mais formação
- E. É difícil avaliar as necessidades de formação da instituição
- F. Outra situação. Qual? _____

6. Identifique os principais motivos que poderão levar os funcionários da instituição a frequentar acções de formação:

- A. Reciclagem e atualização de conhecimentos dos colaboradores
- B. Aquisição de novos conhecimentos e competências dos colaboradores
- C. Especialização numa determinada área
- D. Melhoria do desempenho dos colaboradores
- E. Cumprimento das horas de formação legalmente exigidas por lei
- F. Outro. Especifique: _____

Subcategoria II: PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

7. Indique a modalidade de formação que tem preferência:

- A. Formação à medida das necessidades da instituição
- B. Formação Modular Certificada
- C. Formação Pós-graduada
- D. Formação Outdoor

8. Indique o formato de formação que tem preferência:

- A. Presencial
- B. B-Learning (presencial + online)
- C. E-Learning (online)

9. Indique a época mais conveniente do ano para os funcionários frequentarem formação?

- A. 1º Trimestre
- B. 2º Trimestre
- C. 3º Trimestre
- D. 4º Trimestre

10. Indique o local preferencial para a realização de acções de Formação:

- A. Entidade Formadora
- B. Instalações da instituição
- C. Outro. Qual?: _____

11. Indique o horário mais conveniente para os colaboradores frequentarem formação:

- A. Laboral
- B. Pós-Laboral
- C. Misto

12. Necessita de apoio técnico para a elaboração de um plano de formação à medida?

SIM NÃO