



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Licenciatura em Administração Pública
TRABALHO DE FIM DE CURSO

Análise da formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho dos recursos humanos na Administração Pública: o caso da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, 2011-2016

Licenciando: Teodósio Filomena Nhamoneque

Supervisor: João Mangachaia, MA

Maputo, Fevereiro de 2018

TEODÓSIO FILOMENA NHAMONEQUE

Análise da formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho dos recursos humanos na Administração Pública: o caso da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, 2011-2016

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Júri

O Presidente _____
(**Prof. Doutor:** *António Machohe*)

O Supervisor _____
(**Mestre:** *Joã Mangachaia*)

O Oponente _____
(**Mestre:** *Salvador J. Wata*)

Maputo, Fevereiro de 2018

DECLARAÇÃO DE HONRA

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

O Licenciando

(Teodósio Filomena Nhamoneque)

Maputo, Fevereiro de 2018

Epígrafe

Se algém lhe quiser bloquear a porta, não gaste energia com o confronto: procure as janelas. Lembre-se da água, ela nunca discute com os seus obstáculos, apenas os contorna. Portanto, se alguém lho ofender ou frustrar, contorne-o sem discutir.

Loevieque, (2007)

Dedicatória

À memória dos meus pais *Gomes & Filomena*

Para os meus filhos *Romildo; Shalon da Favita & Wine da Filomena*, espero
anceosamente que sejam abstraídos e cidadãos moçambicanos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus, pela força que me proporcionou à concretização desta monografia. Em segundo lugar, agradeço ao meu supervisor Dr. João Mangachaia pela paciência que teve para orientar este trabalho.

Aos meus pais, pela dedicação, esforço e sobre tudo, por me terem proporcionado uma boa educação. Agradeço igualmente, aos docentes do curso de Licenciatura em Administração Pública da UEM, por me terem transmitido o perfil adequado a um profissional de Administração Pública.

Este agradecimento estende-se a todos os meus colegas do curso, pela peculiaridade de serem como são e pelas discussões e debates ao longo da formação, que directa ou indirectamente serviram de alicerce para elaboração desta monografia.

Agradeço também a todos os amigos e colegas do serviço que me apoiaram na realização do trabalho, sobre tudo no processo de recolha de dados e por me terem transmitido informações relacionadas com o processo de formação contínua, que foram bastante valiosas na elaboração do presente trabalho.

SÍGLAS E ABREVIATURAS

AP.....	Administração Pública
BR	Boletim da República
CTA	Corpo Técnico Administrativo
DSD	Direcção de Serviços de Documentação
RH.....	Recursos Humanos
SIBUEM	Serviços de Informação da Biblioteca da UEM
TA	Tribunal Administrativo
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

RESUMO

Este trabalho tem como objectivo analisar a contribuição da formação contínua para a melhoria de desempenho dos funcionários da DSD. Para o alcance deste objectivo foi empregue o tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, onde os dados foram recolhidos através da pesquisa bibliográfica, documental, entrevista e inquérito. Os dados recolhidos foram analisados à luz da *teoria de competências*, segundo a qual, o *saber agir responsável e reconhecido, que implique mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades*, são factores para a eficiência e bom desempenho organizacional é a profissionalização e especialização dos funcionários. Da análise de dados conclui-se que a formação de recursos humanos deste órgão contribui para a melhoria do seu desempenho. Contudo, a pesquisa apontou certos constrangimentos que podem comprometer este processo, como é o facto dos funcionários serem basicamente formados sem observar o seu tempo de serviço e a idade; excessivas autorizações para formação do pessoal, sobretudo nas carreiras de nível superior do que doutros níveis.

Palavras-chave: Formação Contínua. Recursos Humanos. Desempenho.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the contribution of continuous training to the improvement of the performance of DSD employees. To achieve this objective was used the type of qualitative and quantitative research, where the data were collected through bibliographic research, documentary, interview and survey. The collected data were analyzed in the light of the theory of competencies, according to which responsible and recognized action knowledge, which involves mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources and skills, are factors for efficiency and good organizational performance is professionalization and specialization of employees. From the analysis of data it is concluded that the training of human resources of this organ contributes to the improvement of its performance. However, the research pointed out certain constraints that may compromise this process, such as the fact that employees are basically trained without observing their length of service and age; staff training, especially in higher-level careers than other levels.

Keywords: Continuous Training. Human Resources. Performance.

Sumário

DECLARAÇÃO DE HONRA	I
Epígrafe.....	II
Dedicatória.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
SÍGLAS E ABREVIATURAS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.3. Problema de pesquisa	5
Hipótese	7
Objectivos da pesquisa	7
1.4.2. Justificativa e relevância da pesquisa	8
CAPÍTULO II:	10
2. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL	10
2.1. Quadro Teórico	10
Teoria de base	10
2.1.1. Teoria de Formação de Competências	10
2.2. Definições de conceitos	12
2.3. Formação	12
2.3.1. Formação contínua	12
2.3.2. Desempenho	12
2.3.4. Recursos humanos	13
2.3.5. Administração Pública	14
2.4. Revisão da literatura	14
2.4.1. Técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos	15
2.4.2. Objectivos da formação nas organizações	15
2.4.3. Abordagem sobre formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho profissional	16
2.4.4. Formação de recursos humanos e desempenho na função	17
2.4.5. Quadro legal e institucional da formação de recursos humanos da Administração Pública moçambicana	18
2.4.6. Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudos (RAFEBE)	19

CAPÍTULO III	20
3. METODOLOGIA DO TRABALHO	20
3.1. Caracterização da Pesquisa	20
3.1.1. Tipo de Pesquisa	20
3.1.5. População e amostra da pesquisa	23
3.1.6. Tratamento de Dados	23
CAPÍTULO IV	24
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	24
Direcção dos Serviços de Documentação	24
Modalidades das Relações Jurídicas de Emprego na DSD	25
4.1.1. Nomeação	26
4.1.2. Contratação do pessoal na DSD	27
Indicadores para determinar a necessidade de formação dos funcionários na DSD	27
Resultados do plano de formação dos recursos humanos da DSD	28
Relação entre as áreas de formação dos funcionários da DSD com as suas funções	30
Percepção dos funcionários da DSD sobre o impacto e constrangimentos da sua formação no desempenho das funções.....	31
CAPÍTULO V	34
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	34
Conclusão.....	34
Recomendações:	35
Referências Bibliográficas	36
ANEXOS	38
APÊNDICES.....	39

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito de cumprimento dos requisitos para a culminação do curso de licenciatura em Administração Pública e tem como tema "*Análise da formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho dos recursos humanos na Administração Pública: O caso da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, 2011-2016*".

A realização deste trabalho parte da premissa de que a formação contínua é um instrumento de gestão de recursos humanos para a mudança organizacional através da melhoria do desempenho dos colaboradores. Por isso, espera-se que o mesmo seja uma contribuição para ilustrar as melhores práticas do processo de formação que possam levar à melhoria de desempenho dos recursos humanos.

A vaga literatura existente sobre este tema mostra que a formação de recursos humanos é indispensável para as organizações que pretendem investir no seu capital humano na medida em que promove o aumento da eficácia no trabalho através da aquisição de novas capacidades e conhecimentos. A bibliografia usada encontra-se disponível nas bibliotecas da UEM, Biblioteca Nacional; e centros de documentações por nós consultadas.

O trabalho encontra-se organizado da forma seguinte:

A estrutura do trabalho compreende Cinco capítulos. O primeiro capítulo foi reservado para a apresentação da nota introdutória e seus elementos básicos. O segundo aborda o quadro teórico e conceptual e a revisão da literatura. O terceiro capítulo discute a metodologia empregue, o quarto capítulo apresentação de análise dos resultados da pesquisa e o quinto capítulo apresenta a conclusão e recomendações, bibliografia, anexos e apêndices.

1.1. Contextualização

A actual política de formação contínua de recursos humanos na Administração Pública moçambicana preconizada pelo Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro do Sistema de Gestão de Desempenho, insere-se num amplo conjunto de reformas do sector público que procura promover a eficácia e eficiência na gestão pública, passando do processo de formação através dos programas de formação, Capítulo II; art. 8 nº 1, m) atendendo que isso só seria possível se as pessoas que trabalham nele tiverem desenvolvido conhecimentos, capacidades e competências técnicas e profissionais para o desempenho das suas funções como defende a sua alínea n) do mesmo artigo.

Esta política no Capítulo I, artigo 3 define os seguintes objectivos:

- a) Promover excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos;
- b) Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela A.P;
- c) Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado;
- d) Contribuir para o desenvolvimento da A.P e a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado;
- e) Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrado na execução das suas actividades;
- f) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;
- g) Permitir a tomada de decisão relativa à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e mérito demonstrados;
- h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão.

Estes objectivos têm como finalidade: *"Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado"(art. 3)*

1.2. Evolução histórica dos RH em Moçambique

A função dos recursos humanos em Moçambique segundo Levieque (2007:23) pode ser percebida em três períodos distintos tais como: período colonial; período pós independência de 1975 a 1986 e o período de 1987 a 2004 e até os dias de hoje.

a) Período Colonial

Este período há poucos inscritos sobre recursos humanos em Moçambique, porém segundo o autor *op cit*, o certo é que a função dos recursos humanos foi marginalizada e que não teve impacto nas empresas sobre o olhar cúmplice dos proprietários das mesmas. A função de recrutamento e seleção baseava-se nas características físicas dos contratados para atribuição de certo trabalho. Os proprietários das empresas rejeitavam qualquer fundamentação intelectual dos trabalhadores, defendendo que estes deviam operar as máquinas e isso se revertesse à finalidade da alta produção das máquinas por eles operadas.

Apenas estavam interessados em ter a força de trabalho abundante e mal remunerados. Por isso na empresa, o trabalhador precisava apenas de participar e não necessariamente de pensar porque, senão pouco funcionaria. A participação referida é apenas nos resultados e não na reformulação das decisões que levariam o trabalhador a melhorar os resultados. Neste caso, com base aos princípios Tayloristas, o trabalhador apenas precisava obedecer e não de ser inteligente. Esta forma de tratamento ao trabalhador resultava do sistema do ensino que não davam chances de qualquer abstração científica aos nativos indígenas. As funções complexas eram da responsabilidade dos colonos que contribuía com uma inteligência aparente. As cinco funções de gestão, apenas a do controlo administrativo era fundamental por isso a questão do controlo da assiduidade e de pontualidade tinha carácter obrigatório. Em muitos casos a função de RH, nas empresas era inexistente, sendo o sector financeiro que contratava, pagamento de salários e despedimentos de trabalhadores.

b) Período de 1975 - 1986

Neste período, a função de RH ficou à responsabilidade dos políticos do partido no poder. Contratavam, pagavam salários aos colaboradores, garantiam a aplicação rigorosa das normas e regulamentos revolucionários vigentes. O autor afirma ainda que os responsáveis dos Recursos Humanos encarregavam-se de mobilizar os colaboradores a participar nas reuniões do partido e nas células nos comícios e nas organizações das massas.

No ano de 1985, a função Recursos Humanos começou a ganhar corpo e aplicabilidade do seu papel nas empresas embora com a interferência política. Neste sentido, pode se conferir este aspecto através de manuais de carreiras e perfis nos postos de trabalho.

c) Período de 1987 a 2003

Em janeiro de 1987, é introduzido o Programa de Reabilitação Económica PRE, cujos objectivos visavam:

- ✓ Travar a queda da actividade económica do país;
- ✓ Iniciar uma progrssiva recuperação até 1990, dos sectores vitais da economia nacional;
- ✓ Reduzir os défices do Orçamento Geral do Estado e as dívidas da Banca.

Para se alcançar estes objectivos, a interferência partidária não podia responder as demandas do mercado razão pela qual eram necessários colaboradores com conhecimentos técnicos qualificados para saber estar e saber fazer de modo, a saber, responder essas demandas.

Face a estes factos económicos dos anos 90, o Governo moçambicano, procurou rentabilizar a economia do país começando por este efeito, o processo da descentralização da gestão de algumas empresas estatais transformando-as em empresas públicas. Neste sentido houve necessidade de mudanças sob ponto de vista legal e comportamental para a gestão da coisa pública. No entanto, nos meados de 1985, a função estratégica de recursos humanos começou a ganhar corpo nas empresas moçambicanas, daí que se poderiam encontrar empresas que aplicassem filosofias modernas em matérias de gestão de recursos humanos tais como: gestão por objectivos, gestão por processos e gestão por competências.

Portanto, as acções visando melhorar o desempenho dos recursos humanos na nossa Administração Pública, através da formação não constituem uma prática recente. Segundo AWORTWI (2010), a criação em 1977 do *Centro de Formação de Quadros 1º de Maio* na Catembe, constituiu uma das primeiras acções de formação vocacionada para os quadros do aparelho do Estado moçambicano. Este centro funcionou até 1980 e sua missão era de preparar quadros para as unidades territoriais de base.

O autor acima mostra também que dentro dessas acções, em 1989 foi criado o Centro de Formação em Gestão Pública Local que contava com apoio financeiro da antiga Comunidade

Económica Europeia. E como o próprio nome refere, as suas acções eram destinadas para os Órgãos Locais do Estado e só funcionou por curto tempo devido à falta de continuidade de apoio externo que vinha recebendo.

Nesta trajectória histórica, nota-se que as instituições de formação contínua dos recursos humanos na Administração Pública moçambicana ainda não estavam integradas. Por isso, a criação do *Sistema de Formação em Administração Pública* (SIFAP) em 1994 marca uma nova era na política de formação de recursos humanos na nossa administração.

No âmbito do SIFAP foram instituídas escolas de formação em administração pública do nível médio, neste caso, os *Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica* (IFAPA's) na década de 1990 e do nível superior (Graduação e Pós-Graduação Profissional em Administração Pública), o *Instituto Superior de Administração Pública* (ISAP), em 2004. É de salientar que estas instituições de formação em Administração Pública continuam a ser o epicentro das intervenções do governo para a profissionalização dos seus quadros como forma de melhorar o seu desempenho.

1.3. Problema de pesquisa

A actualização e a melhoria do potencial dos colaboradores constituem no âmbito da reforma do sector público a principal importância que a formação contínua dos recursos humanos desempenha nas organizações. Cientes desta importância, muitas organizações, sobre tudo da Administração Pública investem na formação dos seus colaboradores esperando deles melhor desempenho nas suas funções.

Autores como MACHADO *et al.* (2014), acreditam que a formação contínua dos recursos humanos é de suma importância na medida em que promove o aumento da eficácia e do desempenho no trabalho, bem como a aquisição de novas capacidades e conhecimentos e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

Ancorando também a importância deste tipo de formação, CUNHA *et al.* (2010) defendem que:

"Os processos de formação contínua capacitam os funcionários a serem membros úteis na organização, pois é através dos mesmos que se aprende e se apreendem matérias relacionadas às regras, regulamentos, padrões, rotinas, expectativas e objectivos da organização, aspectos técnicos, operacionais e processuais relacionados com as funções a desempenhar" (CUNHA et al., 2010:394).

Neste contexto e em conformidade com a Estratégia Global da Reforma do Sector Público, os funcionários da Administração Pública moçambicana têm sido submetidos à formação para a actualização das suas competências e conseqüentemente a melhoria do seu desempenho nas funções que exercem.

Este processo tem sido questionado e algumas pesquisas chegam até a concluir que a formação de recursos humanos não está a contribuir para a melhoria do seu desempenho nas funções, servindo apenas para elevar o seu nível académico e ascensão do nível salarial.

Para sustentar o problema acima exposto, (AWORTWI, 2010:768), salienta que em Moçambique:

"Os programas abrangem as competências quotidianas em administração, sem tentar desenvolver as competências dos participantes em matéria de resolução de problemas. Em consequência, a transmissão de competências ao pessoal para lhes permitir a melhorar o seu desempenho na gestão das organizações e dos serviços públicos não é verdadeiramente materializada".

Para além do acima exposto, no processo de formação contínua dos recursos humanos na Administração Pública moçambicana são levantados também problemas que incidem mais sobre o processo da sua implementação. Se não vejamos:

"Há deficiências na implementação de programas de formação dos funcionários públicos, contudo consta nas razões de tal deficiência: a implementação de programas de formação que não se adequam as necessidades do sector, insuficiência de recursos financeiros e materiais para a implementação de programas de formação dos funcionários, não existência de políticas de formação por parte das instituições públicas, não existência de instrumentos de avaliação de desempenho dos funcionários após a submissão dos mesmos a programas de formação (...)"
ANDIFOI (2010:25).

Diante dos factos acima descritos face à administração pública moçambicana, a DSD não fica alheia porque depois da criação da antiga Divisão de Documentação, órgão central para recolha, tratamento, e difusão da documentação e informação Do interesse da UEM em 1980, com o passar dos tempos este órgão passou a desempenhar outras funções como a centralização de aquisição de materiais bibliográficos e não bibliográficos, assim como a centralização da catalogação, organização do catálogo colectivo, o que exigia coordenação e apoio em busca de soluções ao pessoal e este facto levou à alteração do nome para Direcção dos Serviços de Documentação em 1991, porém, o órgão deparou-se com os seguintes contrangimentos:

- ✓ O pessoal do quadro ali afecto prestavam mau desempenho profissional devido à falta de formação em matérias de gestão de documentos porque muitos tinham níveis médio, básico e elementar do SNE, apenas o pessoal da Direcção é que tinham o domínio;
- ✓ Em termos do relacionamento social no sentido colaborador utente, era mau, pois, os funcionários para além de ter fraco conhecimento em matéria de gestão de documentos, careciam dos conhecimentos do atendimento cordial e imparcialidade nas matérias de relações públicas;
- ✓ Havia desinteresse em alcançar as metas pré-definidas;
- ✓ Havia muitos problemas de atrasos e faltas ao serviço;
- ✓ Não tinham domínio da utilização da plataforma do catálogo eletrónico.

Este esforço conduziu mudanças em termos organizacionais, notabilizou-se com a elaboração do plano de formação em 1991, o qual foi sendo implementado a partir de 2011, ano que muitos dos funcionários participaram em cursos para capacitação em gestão de documentos.

É neste quadro de inquietações que a presente pesquisa procura responder à seguinte pergunta de partida: *De que forma a formação contínua dos recursos humanos contribuiu para a melhoria do desempenho dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM no período entre 2011-2016?*

Hipótese

A formação contínua dos recursos humanos contribuiu de forma positiva para a melhoria do desempenho dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM uma vez que a política de formação desta instituição condiciona que os seus funcionários sejam formados em função das exigências das suas áreas de actuação profissional.

Objectivos da pesquisa

1.4. Geral

Analisar a contribuição da formação contínua dos recursos humanos na melhoria do desempenho dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM no período entre 2011-2016.

1.4.1. Específicos:

- Verificar os resultados do plano de formação dos recursos humanos da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM depois da sua implementação.

- Estabelecer a relação entre as áreas de formação dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM com as suas funções.
- Identificar a percepção dos constrangimentos pelos funcionários, dos resultados da implementação do plano de formação sobre o impacto da sua formação no desempenho das suas funções.

1.4.2. Justificativa e relevância da pesquisa

Em todas as organizações, sejam elas para fins lucrativos ou não, a manutenção de colaboradores capacitados assume hoje um papel cada vez mais importante na sua qualificação e desenvolvimento e, conseqüentemente, na produtividade e na sua competitividade.

Desta forma, reflectir sobre a formação contínua dos recursos humanos nesta pesquisa é relevante considerando que a actuação eficiente da Administração Pública requer uma submissão permanente dos seus quadros às acções de formação deste género com vista a desenvolverem as suas competências e habilidades necessárias para o pleno desempenho nas suas funções.

Esta pesquisa é também relevante do ponto de vista científico, pois, a temática sobre formação contínua dos recursos humanos é pouco explorada e ainda carece de muitos estudos. Nesta óptica, a realização desta pesquisa em volta deste tema é mais uma contribuição teórica para enriquecer o debate académico sobre este assunto.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa é ainda relevante na medida em que procura elucidar que embora a formação de recursos humanos seja fundamental para o desenvolvimento organizacional, ela precisa ser fornecida aos colaboradores em função das exigências das suas funções, de modo que se tenha um colaborador certo na função certa, pois só deste modo o desempenho deste pode ser satisfatório. E do ponto de vista pessoal, a concepção desta pesquisa resulta da necessidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso em matéria da Gestão de Recursos Humanos do Estado, basicamente na componente da formação e desenvolvimento organizacional.

A escolha da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM para acolher esta pesquisa deveu-se a facilidade de acesso à informação e pelo facto das atribuições desta instituição

requerer profissionais qualificados em diversas áreas de gestão de documentos, o que permitiu uma melhor análise do tema proposto para pesquisa. E a delimitação temporal da pesquisa no horizonte (2011-2016), justifica-se pelo facto da pesquisa exploratória ter identificado que neste período uma parte dos funcionários desta biblioteca frequentou cursos de formação, no âmbito das medidas tendentes a desenvolver os seus conhecimentos, como também um imperativo para a melhoria do desempenho nas suas funções.

CAPÍTULO II:

2. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Quadro Teórico

Neste capítulo são abordados dois assuntos. Por um lado, apresenta-se a teoria de base para a análise do caso empírico escolhido e, por outro lado, apresentam-se de forma sumária os conceitos-chave deste trabalho, sem, no entanto, se pretender esgotá-los, nomeadamente: *formação contínua; desempenho; melhoria de desempenho; recursos humanos & administração pública.*

Teoria de base

2.1.1. Teoria de Formação de Competências

- Competência é segundo LE BOTERF (1995) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

O debate sobre competências organizacionais, de forma indirecta, começou com a proposta de PENROSE (1959), que sugere que a empresa é um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos, ao longo do tempo, é determinada por decisões administrativas. A autora afirma nos seus argumentos que, *os produtos finais produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar usando seus recursos* (PENROSE, 1959:150).

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. LE BOTERF (1995) situa a competência num cruzamento, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas desde o início pela aprendizagem e formação e por fim pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor económico para a organização e valor social para o indivíduo.

Considerando que a profissionalização dos recursos humanos requer a sua formação de competências (profissionalização), nota-se que esta teoria enquadra-se melhor para a análise do nosso caso empírica na medida em que a luz desta mesma teoria, o desempenho eficiente dos colaboradores pode ser produto da sua profissionalização ou das acções de formação de competências destes em funções específicas.

2.1.2. Cruzamento entre Formação contínua, Teoria de competências e desempenho

Segundo IZAQUIERDO *apud* PAVLOV (1997:191) afirma que a formação contínua é processo de retorno à aprendizagem de modo a habilitar o indivíduo desenvolver competências, (o saber agir, saber fazer, saber ser e saber estar) que pode ser assim pensada como um processo de mudanças, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções que pode vir ou não a manifestar-se em mudanças no comportamento, isto é, elevar à qualidade o desempenho do indivíduo.

Assim que a formação contínua é na óptica de, GOLDSTEIN & GESSNER (1988) uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos e atitudes que originam um desempenho melhorado dos funcionários. Sendo assim, a teoria de competências está baseada nas diretrizes que se fazem presentes nela que apontam o ensino de competências como fundamento para uma formação voltada à criação de uma moderna cidadania que propicie a equidade e a competitividade para o crescimento sustentável aliado ao progresso técnico (CEPAL, 1992). O desempenho é segundo FREEMAN & STONER (1999:326) resultado da motivação do indivíduo que pode ser percebido em três impulsos tais como: necessidade de realização; necessidade de poder e a necessidade de associação com os outros, isto é, ter autonomia e a busca do ambiente social.

2.2. Definições de conceitos

2.3. Formação

Formação costuma ser associada à ideia de formação académica ou profissional, que compreendem cursos com o objectivo da inserção e reinserção laboral e actualização (reciclagem) de conhecimentos, BORGES *et al.* (2006:31-43),

2.3.1. Formação contínua

Para CAMARA *et al.* (2013), formação contínua consiste na repetição da aprendizagem quando a qualidade do desempenho diminui ou quando se torna necessário que o colaborador mude de função ou tenha de aprender novas tarefas. Por sua vez, GOLDSTEIN e GESSNER (1988) definem formação contínua como uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos e atitudes que origina um desempenho melhorado dos funcionários.

A partir destas definições, pode-se dizer que este tipo de formação é um dos mecanismos utilizados no processo de desenvolvimento dos recursos humanos e visa o melhoramento do desempenho destes e aumento da produtividade organizacional.

Por tanto, na visão de GOLDSTEIN & GESSNER *op cit*, o objectivo da formação profissional consiste em aumentar e adequar o conhecimento e as habilidades dos trabalhadores ao longo da vida. Em geral, existem três tipos de formação profissional:

- a) *A formação profissional específica ou inicial (destinada aos estudantes que decidem iniciar-se na vida activa);*
- b) *A formação profissional ocupacional (para pessoas desempregadas que desejam reintegrar-se no mundo do trabalho) e;*
- c) *A formação profissional contínua (para os trabalhadores no activo que querem adquirir maiores competências e que procuram actualizar permanentemente as suas capacidades, contribuindo assim para aumentar as possibilidades de empregabilidade)*

2.3.2. Desempenho

Desempenho é para BERGAMINI (1997), a acção, actuação e comportamento cuja eficácia relaciona-se ao facto de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando consequentemente o resultado esperado. E na óptica de CHIAVENATO (1997), desempenho é uma consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objectivos da organização.

Baseando-se nestas definições pode-se concluir na nossa percepção que desempenho é um esforço empreendido pelos colaboradores no exercício das suas funções para o alcance dos objectivos estabelecidos na organização.

2.3.3. Melhoria de Desempenho

Melhoria de desempenho segundo SLACK; CHAMBERS & JOHNSTON (<http://www.blogdaqualidade.com.br/2009>) pode ser percebida pelo cumprimento dos cinco objetivos das quais incluem-se (*qualidade* dos serviços prestados, *rapidez* no atendimento público; *confiança* nos serviços prestados; *flexibilidade* e *custo* dos materiais informacionais do nosso objecto do estudo), porém, são compostos por várias medidas. Por exemplo, o custo de uma operação provém de vários factores, que podem incluir a eficiência no manuseamento das tecnologias de informação; compras das operações, a eficiência com a qual ela converte os materiais, a produtividade de seu pessoal. Neste caso, tratando-se dos serviços públicos é percebida na melhoria da prestação desses serviços com eficiência devido ao acréscimo de atribuições mais complexas, atribuições básicas de oportunidades de qualificações técnicas aos colaboradores que segundo CHIAVENATO (2000:120) vão converter-se em efeitos desejáveis pelo aumento da motivação; aumento da produtividade e redução do absentismo. O desempenho é remetido à avaliação que na perspectiva de TORRES (2012: 6) é uma apreciação sistemática da actuação de cada pessoa, em função das actividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

2.3.4. Recursos humanos

Para CHIAVENATO (1994), podem-se definir recursos humanos como pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, a qualquer nível hierárquico ou sua tarefa. O mesmo conceito é definido por ROCHA (2010) como os homens, os únicos dos recursos que a organização tem à disposição, que podem crescer e desenvolver-se. E na visão de BERGUE (2007), gestão de recursos humanos é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Destas definições, a do último autor enquadra-se melhor na nossa abordagem, pois apresenta um conceito mais aplicado na Administração Pública ao mostrar a gestão de recursos humanos como uma actividade normativa.

2.3.5. Administração Pública

Na visão de CARVELHEDAS (1992), o conceito de Administração Pública possui vários sentidos. Em sentido lato, Administração Pública é o conjunto de actividades conduzidas pelo Estado e por outros organismos públicos que visam o emprego racional dos meios adequados à satisfação das necessidades colectivas.

Em sentido restrito, é o conjunto de actividades realizadas pelo Estado e pelas restantes entidades públicas com o objectivo de satisfazer as necessidades colectivas de segurança e bem-estar.

E para MATIAS-PEREIRA (2009), Administração Pública é o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. Destas definições fica claro que dependendo do enfoque dado, todas as definições compartilham a visão da finalidade da Administração Pública – a satisfação das necessidades colectivas.

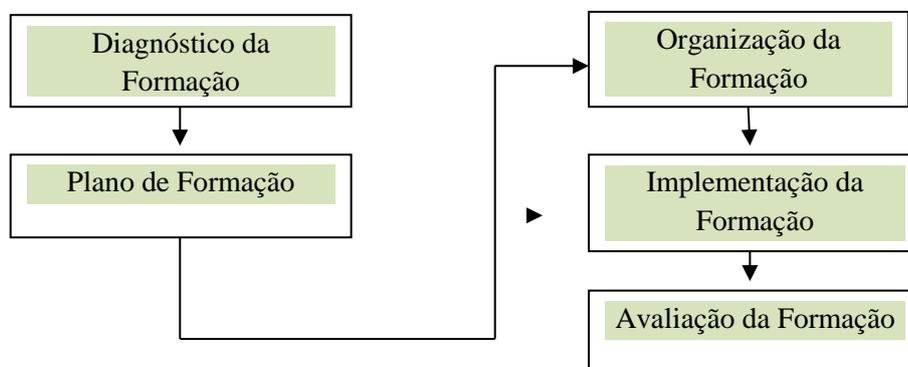
2.4. Revisão da literatura

As abordagens sobre formação contínua, ou simplesmente, treinamento merecem atenção especial de muitos autores. Para CHIAVENATO (2001), é um processo sistemático de alterar o comportamento dos colaboradores na direcção do alcance dos objectivos organizacionais.

O autor avança ainda que essa formação está relacionada com as actuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os colaboradores a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Numa outra visão, LEVIEQUE (2007) considera essa formação com um ciclo e chama atenção ao facto de se pretender formar o colaborador para o desempenho da sua função específica, descurando as condições favoráveis à real aplicação do que está sendo aprendido. O autor realça também que a participação do colaborador em acções ou programas de formação pode não garantir a sua qualificação.

Este autor, compartilha a mesma visão com CHIAVENATO (1999) de que a formação cobre sequência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo com certas limitações e vantagens. Para o primeiro autor, sob o ponto de vista funcional o processo de formação não tem início nem fim, mas sim, um ciclo cuja avaliação o regula devidamente.



Ciclo de formação de recursos humanos (LEVIEQUE, 2007)

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

2.4.1. Técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos

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

➤ Entrevistas pessoais e do grupo

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

➤ Análise do conteúdo do trabalho desenvolvido

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

2.4.2. Objectivos da formação nas organizações

Na visão de ARMSTRONG (1996) *apud* CAIXOTE e MONJANE (2014), a formação tem como objectivo ajudar a organização a alcançar os seus objectivos globais, adicionando valor

acrescentado aos seus principais recursos que são as pessoas que trabalham nela. Especificamente, estes autores defendem que a formação pretende, entre outros objectivos:

- Promover e dotar os colaboradores de competências que consistem basicamente no processo de transmissão de conhecimento (saber), atitudes (saber-estar ou ser) e habilidades (saber fazer) de que a organização necessita para alcançar os seus objectivos estratégicos;
- Desenvolver nos colaboradores comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das actuais funções, a curto e médio prazo, etc.

2.4.3. Abordagem sobre formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho profissional

Uma relação entre formação e desempenho é aludida por BERGAMINI (1997), ao afirmar que se um funcionário apresenta o desempenho não desejável, pode se socorrer da formação para actualizar as suas habilidades e competências, embora não seja isso o requisito para alguém ser submetido a formação. O autor aponta frisa ainda que um funcionário pode ser submetido a formação como preparação para uma futura função.

Em Moçambique, a necessidade de submissão de funcionários à formação é formalmente determinada através do Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP), instituído pelo Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro¹. O SIGEDAP tem como objectivos: *"Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado"*(art. 3)

Portanto, este pressuposto mostra que a partir dos resultados de avaliação de desempenho individual pode-se identificar as lacunas nas capacidades do colaborador e as necessidades do seu encaminhamento para a formação visando proporcionar-lhe conhecimentos e novas habilidades para melhorar o seu desempenho. O SIGEDAP serve também como um instrumento para avaliação do *aproveitamento dos funcionários em programas de formação, das competências reveladas após a formação*; pontualidade; assiduidade; disciplina; apresentação e postura².

¹ É aplicado na avaliação do desempenho individual do pessoal em funções de direcção, chefia e confiança; avaliação do desempenho individual do pessoal técnico e administrativo e avaliação do desempenho individual do pessoal de apoio geral e técnico.

² Cf artigo 8 do Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro.

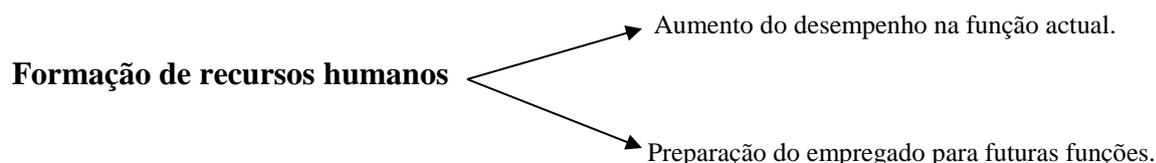
2.4.4. Formação de recursos humanos e desempenho na função

Tal como a pesquisa se propõe a indagar sobre a formação de recursos humanos como mecanismo de melhoria de desempenho, a literatura tem discutido a possibilidade de haver relação entre a formação e desempenho. Vale dizer que, o bom desempenho pode ser alcançado através de formação dos recursos humanos.

“(…), a formação de recursos humanos é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objectivo central é preparar o pessoal para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada na organização”. “A formação tem sido o instrumento mais recorrido para aperfeiçoar os recursos humanos nas organizações” (CARVALHO, 2001:36).

Para BERGAMINI (1997), desempenho significa acção, actuação e comportamento cuja eficácia relaciona-se ao facto de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando consequentemente o resultado esperado.

Este conceito demonstra também que se um funcionário apresenta o desempenho não desejável, pode se socorrer da formação para actualizar as suas habilidades e competências, embora não seja isso o requisito para alguém ser submetido a formação. Aliás, um funcionário pode também ser submetido a formação como preparação para uma futura função que se espera que venha a desempenhar por necessidade da sua organização.



Fonte: ALBUQUERQUE (2002)

Esta figura explicita melhor o que se acabou de dizer sobre a relação entre formação de recursos humanos e desempenho. De modo geral, procurar demonstrar que o desempenho na actual função pode depender de uma formação anterior, mas também, a formação tem como objectivo preparar os funcionários para as futuras funções.

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

A formação de recursos humanos em exercício na Administração Pública moçambicana é matéria prevista no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (Lei nº. 14/2009, de 17 de Março) e regulamentada pelo Decreto nº. 62/2009, de 8 de Setembro³ e pela legislação específica de cada sector.

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

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

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

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

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

³ Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.

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

2.4.6. Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudos (RAFEBE)

O Regulamento de acesso à Formação e Bolsas de Estudos é previsto nos Estatutos da UEM, aprovados pelo Decreto nº 12/95, de 25 de Abril, do Conselho de Ministros, define o acesso à formação do seu quadro pessoal e atribuição de Bolsas de estudos na UEM. Porém, não havendo o plano de formação ao nível geral da Universidade para formação do pessoal, o plano de formação passa à responsabilidade e ao critério de cada órgão daquela instituição desde que observe os requisitos previstos no mesmo regulamento e que não viole o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e o seu respectivo regulamento assim como à lei do SIGEDAP.

No Capítulo II; Secção I; artigo 10 do Regulamento de acesso à Formação e Bolsas de Estudos, estabelece critérios de acesso à formação nos seguintes moldes:

- a) Existência de um plano de desenvolvimento do pessoal da unidade orgânica ou serviço;
- b) Existência de um plano de formação individual do candidato, aprovado pelo respectivo diretor da unidade orgânica;
- c) Assegurar que o curso de formação escolhido tenha em conta o futuro enquadramento do funcionário na respectiva carreira profissional;
- d) O candidato tenha mínimo de dois anos de serviço na UEM, salvo o disposto no artigo nº 2 do artigo 4 mesmo regulamento;
- e) O candidato tenha a classificação de bom na avaliação de desempenho dos últimos dois anos &;
- f) A garantia de trabalhar para UEM pelo tempo igual ao da formação, após à conclusão do curso.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DO TRABALHO

Este trabalho obedeceu a uma metodologia qualitativa e quantitativa. Na quantitativa segundo TEIXEIRA (2005), o investigador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o texto e a acção, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, a compreensão dos fenómenos pela sua descrição e interpretação. E na quantitativa recorre-se a representações estatísticas para a análise dos dados e a atribuição de sentidos.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é um estudo de caso, visando analisar a formação contínua como mecanismo para a melhoria do desempenho dos recursos humanos na Administração Pública: caso da DSD/UEM, 2011-2016. Para GIL (2008:57-58), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objectivos, de modo permita o seu amplo e detalhado conhecimento e configure um estudo exploratório realizado quando realmente o tema tiver sido pouco discutido, existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado.

A pesquisa constitui um teste à teoria aplicada sobre formação de competências, podendo se considerar um caso típico do processo de formação de quadros na área de gestão de documentos na A.P moçambicana, pelo que a partir dela pretendeu-se examinar a situação da formação contínua na DSD da UEM, o que significa a relevância da escolha do estudo de caso nesta pesquisa.

A pesquisa científica é sempre norteada por um conjunto de princípios, métodos, técnicas que condicionam a prossecução dos objectivos previamente estabelecidos.

3.1.1. Tipo de Pesquisa

Nesta ordem de ideias, GIL (2008) identifica três tipos de pesquisa quanto aos objectivos, a saber: *pesquisa exploratória*, *pesquisa descritiva* e *pesquisa explicativa*.

As *pesquisas exploratórias* têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O autor sublinha ainda que as *pesquisas exploratórias* são desenvolvidas com o objectivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado facto.

Em segundo lugar encontramos *as pesquisas descritivas* que na visão do autor, este tipo de pesquisa tem como objectivo primordial a descrição das características de uma determinada população, fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

E, por fim, *as pesquisas explicativas* são aquelas que têm como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Este é tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Neste caso, a presente pesquisa é do tipo explicativa porque procura explicar as razões pelas quais decorre a formação contínua para os funcionários adstritos na DSD em cujo horizonte temporal foi descrito na justificativa.

Relativamente à natureza do objecto, OLIVEIRA (2011) afirma que as pesquisas científicas podem ser classificadas em dois principais tipos: *a quantitativa e qualitativa e um misto dos dois tipos*. Nesta perspectiva, TRIVINOS (1987) *apud* OLIVEIRA (*idem*) sustenta que a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. A pesquisa quantitativa segundo MATTAR (2001) *apud* OLIVEIRA (*ibidem*), busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da acção. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

E a pesquisa quantitativa utiliza a descrição matemática como uma linguagem, ou seja, a linguagem matemática é utilizada para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. Aqui, a estatística estabelece a relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados no mundo real.

3.1.2. Método de abordagem

Este trabalho procedeu-se com o método hipotético-dedutivo. Este método segundo MARCONI e LAKATOS (2008), inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipótese e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese. Com base neste método, os dados recolhidos foram analisados com objectivo de fazer-se o teste da hipótese anteriormente levantada.

3.1.3. Método de procedimento

O método de procedimento adoptado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo MARCONI e LAKATOS (2008), este método privilegia o estudo de um caso com profundidade para ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. É deste modo que este estudo da formação contínua como mecanismo de melhoria de desempenho dos recursos humanos num caso específico que é a Direcção dos Serviços de Documentação da UEM.

3.1.4. Técnicas de recolha de dados

Segundo MARCONI (2001), técnicas de recolha de dados são processos de que se serve a ciência, ou habilidade para utilizar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Corresponde a parte prática da colecta de dados.

i) Pesquisa bibliográfica

A realização deste trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica (consulta de livros e artigos) sobre formação contínua e desempenho. Foi realizada nas bibliotecas da Cidade de Maputo e demonstrou que existe muita informação sobre este assunto, o que facilitou em parte este trabalho.

ii) Pesquisa documental

Esta constitui a segunda etapa da pesquisa e consistiu na recolha e análise de documentos aprovados pelo governo moçambicano sobre formação e desempenho (legislação), entre outros documentos encontrados no local de pesquisa para possibilitar uma maior compreensão do tema.

iii) Entrevista

A entrevista constituiu também uma técnica de recolha de dados nesta pesquisa. Esta parte foi realizada na Direcção dos Serviços de Documentação da UEM com o pessoal responsável pela área de gestão de recursos humanos, a fim de compreender a política de formação dos recursos humanos nesta instituição.

iv) Inquérito

O inquérito constituiu uma técnica de recolha de dados aos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM que frequentaram ou culminaram os seus cursos de formação oferecida pela instituição durante o período abrangido pela pesquisa.

Esta técnica permitiu examinar a relação entre as áreas de formação dos funcionários desta direcção com as suas áreas de actuação profissional e avaliar a percepção dos funcionários desta mesma instituição sobre o impacto da sua formação no desempenho das suas funções.

3.1.5. População e amostra da pesquisa

A população ou universo desta pesquisa é constituído por 26 funcionários que participaram na formação ou capacitação na Direcção dos Serviços de Documentação da UEM durante o período (2011-2016). Deste universo foi seleccionada uma amostra de 20 funcionários (correspondente a 77%), por *critério de amostragem por acessibilidade*.

Segundo GIL (1999), este tipo de amostragem constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

3.1.6. Tratamento de Dados

Na primeira fase, procedeu-se a uma transcrição das entrevistas realizadas de forma integral e fiel ao que foi dito, face ao resultado das gravações em formato áudio. Seguidamente, as entrevistas foram lidas de acordo com o produto resultante da fase anterior, onde foi feita uma pré-análise ao conteúdo existente nas mesmas.

Concluída esta etapa, sucedeu-se a análise descritiva, em que se contemplou uma metodologia de análise de conteúdo das entrevistas concedidas. Num outro desenvolvimento, foram trabalhados os inquéritos através do método quantitativo recorrendo-se ao SPSS com vista a analisar com profundidade com recurso à identificação e à contagem de variáveis. Sendo assim, os testes realizados foram as frequências e estatística descritiva.

Para todo o caso, no que diz respeito aos dados recolhidos por entrevista, foram em algum momento apresentados em tabelas e citações curtas. E os dados recolhidos por inquérito foram apresentados em gráficos de frequência e, ambos foram analisados por meio de triangulação científica que consistiu em relacionar os dados com a revisão da literatura e a opinião pessoal do autor do trabalho.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo faz a apresentação e caracterização do local de estudo, neste caso, a Direcção dos Serviços de Documentação da UEM. De seguida, faz a análise e apresentação de dados, conclusão e recomendações.

Direcção dos Serviços de Documentação

A Direcção dos Serviços de Documentação (DSD) é um órgão central da Universidade Eduardo Mondlane, directamente subordinado à Vice-Reitoria Académica, cujo objectivo é finalidade é de atender aos programas de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UEM, e prestar serviços aos docentes, discentes, investigadores e corpo técnico-administrativo, através de materiais bibliográficos e informacionais existentes nos acervos do Sistema de Bibliotecas da UEM (SIBUEM)⁴.

O sistema de bibliotecas da UEM foi criado em 1978, com a criação do Centro Coordenador de Documentação, com a função básica de coordenador do sistema de bibliotecas. Em 1980, é criada a então divisão de Documentação, órgão central para recolha, tratamento e difusão da documentação e informação com interesse para a Universidade Eduardo Mondlane.

Com o passar do tempo, a divisão de documentação passou a assumir outras funções, entre elas a centralização da aquisição do material bibliográfico e não bibliográfico; a centralização da catalogação; a organização do catálogo colectivo e a; coordenação e apoio à busca de soluções relativas ao pessoal do sistema; facto que, em 1991, justificou a alteração do nome para a Direcção dos Serviços de Documentação (actual designação)⁵.

O SIBUEM é constituído por 13 bibliotecas sectoriais, incluindo a Biblioteca Central Brazão Mazula e conta com cerca de 180.000 títulos, incluindo monografias e períodos; cerca de 23.000 títulos de Períodos electrónico e; possui cerca de 23.600 potenciais utilizadores, de entre eles aproximadamente 20.000 estudantes, 1.400 professores e 2.200 CTA.

⁴ C.f www.dsd.uem.mz

⁵ Idem.

1.4.1. Organização Interna

A Direcção dos serviços de Documentação organiza-se da seguinte maneira:

- Direcção dos Serviços de Documentação;
- Departamento Administrativo;
- Departamento de Humanidade;
- Departamento Técnico;
- Departamento de Colecções Especiais;
- Departamento de Ciências Puras e Aplicadas (DCPA);
- Departamento de Referência e;
- Biblioteca Central Brazão Mazula

1.4.2. Missão do DSD

A Direcção dos Serviços de Documentação através do Sistema de Bibliotecas da Universidade Eduardo Mondlane tem a missão de proporcionar os recursos de informação necessários ao ensino, investigação e extensão na Universidade Eduardo Mondlane, que permitam o processo de inovação e transferência do conhecimento para o desenvolvimento sustentado. Para a materialização desta missão foi construída a Biblioteca Central Brazão Mazula.

Modalidades das Relações Jurídicas de Emprego na DSD

A relação de trabalho entre o Estado e o cidadão constitui-se através de nomeação ou de contrato, sujeitos a visto do TA e a publicação no BR (artigo 9, da lei nº 14/2009 de 17 de Março e artigo 4 do Decreto nº 54/2009 de 8 de Setembro).

A realização de actividades profissionais correspondentes a necessidades permanentes deve ser assegurada por pessoal de carreira, sem prejuízo do que se encontra previsto para o exercício de funções em comissão de serviço, porém, os órgãos e instituições do Estado podem celebrar contratos fora do quadro, com regime próprio e com dispensa dos requisitos propostos para a nomeação (nº 2 do artigo 4 do Decreto nº 54/2009 de 8 de Setembro e nº 1 do artigo 18 da Lei nº 14/2009 de 17 de Março).

4.1.1. Nomeação

A nomeação de um indivíduo para um lugar do quadro de pessoal do Estado confere ao nomeado a qualidade de funcionário do Estado, produzindo efeitos legais a partir da data do visto do TA (nº 1 e 2 do artigo 13 da lei nº 14/2009 de 17 de Março).

4.1.1.1. Nomeação Provisória

A nomeação para lugar de ingresso é provisória e tem carácter probatório durante os 2 primeiros anos de exercício de funções. A nomeação provisória carece da confirmação da disponibilidade financeira, que deve ser solicitada pelo sector onde o funcionário vai exercer funções à Direcção de Economia e Finanças.

4.1.1.2. Nomeação Definitiva

Findos os dois anos de provimento provisório, o funcionário é provido definitivamente desde que não haja manifestação em contrário. A nomeação definitiva deve ser requerida pelo funcionário até 60 dias antes do termo do provimento provisório.

Segundo as normas que regulam a nomeação no aparelho do Estado, no caso de o funcionário não requerer no prazo referido poderá fazê-lo posteriormente se a administração não tiver tomado qualquer decisão quanto à sua situação.

Cabe aos responsáveis pela gestão do pessoal preparar o processo da respectiva nomeação definitiva, após os 24 meses da nomeação provisória de cada um dos funcionários. Para isso, o técnico de Recursos Humanos deverá estar atento a cada funcionário em relação à sua situação no Quadro de Pessoal, fazendo as previsões necessárias no ano presente para o ano seguinte, com ajuda da base de dados instalada ou a instalar no sector.

Neste processo o técnico de recursos humanos deve coordenar com o sector de Administração e Finanças a fim de garantir a publicação dos respectivos despachos no BR. O processo de nomeação definitiva a ser enviado ao TA deve ser instruído com os seguintes documentos:

- Requerimento do funcionário, onde foi lavrado o respectivo despacho de deferimento com base em informação elaborada no próprio requerimento sobre o tempo de serviço de provimento provisório e classificação de serviço dos últimos dois anos; e
- Despacho em triplicado.

4.1.2. Contratação do pessoal na DSD

O contrato é uma das modalidades que o Estado usa para constituir a relação de trabalho com os cidadãos que prestam serviços no Aparelho do Estado (artigos 9 e 18 da lei nº 14/2009 de 17 de Março, que aprova o Estatuto Geral do Funcionários e Agentes do Estado).

O contrato não confere ao contratado a qualidade de funcionário do Estado. No entanto, ele é designado por agente do Estado sendo este celebrado por meio de termo sujeito ao visto do TA e publicação no BR.

Indicadores para determinar a necessidade de formação dos funcionários na DSD

A actualização e a melhoria do desempenho dos funcionários são a principal importância que a formação desempenha nas organizações. Devido a sua importância, muitas organizações investem na formação dos seus funcionários esperando maior rentabilidade no seu término. Para tal, é necessário que as organizações façam um diagnóstico que permita identificar em que área e instituição deverá ser formado o funcionário de modo a melhorar o seu desempenho.

Para determinar se um funcionário necessita ou não de formação, as organizações recorrem a diversos indicadores de avaliação ao funcionário. No caso da instituição em estudo, os indicadores recomendados para identificar os funcionários que possam beneficiar da formação:

- *Desempenho profissional e dedicação ao trabalho, ou seja, ter obtido classificação anual de serviço de Bom, nos últimos três anos;*
- *Experiência profissional e,*
- *Antiguidade, isto é, ser funcionário desta instituição, por um período não inferior a três anos.*

À luz da teoria de formação de competências, estes indicadores demonstram que mais do que querer se formar, existem normas que regulam o acesso dos funcionários da DSD à este processo. De acordo com o nosso entrevistado Dr. Mateus Mabote Júnior (Chefe da Repartição de Recursos Humanos da Direcção dos Serviços de Documentação, 08/03/2017), o diagnóstico é identificação dos funcionários que devem frequentar cursos no âmbito da formação de recursos humanos e estes, ocorrem em cada sector deste órgão e as propostas são submetidas para apreciação pela direcção geral.

Resultados do plano de formação dos recursos humanos da DSD

Em qualquer organização, a actualização e a melhoria do desempenho dos funcionários é a principal importância que a formação contínua desempenha. Devido a sua importância para a melhoria de desempenho, a Direcção dos Serviços de Documentação da UEM também investe na formação dos seus funcionários esperando deles maior rentabilidade nas suas funções.

Segundo Dr. Mateus Mabote Júnior (Chefe da Repartição de Recursos Humanos da Direcção dos Serviços de Documentação, 08/03/2017), este órgão possui um plano de formação que permite que os seus funcionários sejam formados de acordo com a área das suas actividades cujos objectivos são: Orientar e acompanhar os potenciais colaboradores através de informação, consultoria e formação na área de gestão de documentos; dinamizar a utilização de novas tecnologias de Informação; assim como melhoria de competências e diminuição do risco do absentismo. Conforme o entrevistado acima, a política de formação de funcionários desta instituição não é muito recente, se não vejamos:

"A Direcção dos Serviços de Documentação quando iniciou as suas actividades, a maioria dos seus funcionários tinha a formação académica muito abaixo do nível médio. E desde então, houve necessidade de serem submetidos à acções de formação para puderem obter novos conhecimentos com vista a aperfeiçoarem o seu desempenho" (Dr. Mateus Mabote Júnior, 08/03/2017).

À luz da teoria de formação de competências, pode-se notar que o plano de formação dos recursos humanos da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM permite, não só a profissionalização dos seus funcionários, mas também a sua especialização, uma vez que impõe que estes sejam formados com base nas exigências das suas funções.

Não obstante esta constatação e o reconhecimento da formação como mecanismo para actualização dos conhecimentos dos funcionários, a pesquisa identificou alguns problemas que assentam no facto desta instituição não dar muita atenção ao tempo de serviço dos funcionários que se beneficiam da formação.

Só para sustentar o que se acabou de dizer, na Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, alguns funcionários que estão no processo de formação estão quase a reformar⁶, o que constitui um investimento de risco para a instituição, uma vez que após a sua formação estes

⁶ Alguns funcionários que participam na formação oferecida pelo órgão estão acima dos 50 anos, o que significa que deixando em parte a reforma pelos anos de serviço à instituição, só têm no máximo mais 5 anos de serviço ou até deveriam ter reformado. Ver o Plano de Formação em anexo, para mais detalhes.

terão pouco tempo para servi-la devido ao seu desligamento por completar anos de serviços ou por velhice.

Metodologias de avaliação depois da formação

Portanto, segundo PAVLOV *apud* IZAQUIERDO, (1997:191) a aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento, isto é o desempenho da pessoa, pelo que os funcionários desenvolveram mudanças no que diz respeito a:

- *Assiduidade* – os funcionários da DSD, têm se apresentado nos seus postos de trabalho nas horas normais de expediente.

- *Pontualidade* – face à pontualidade, os funcionários da DSD, são submetidos ao controlo da sua pontualidade com base a dois instrumentos; o livro de ponto e o *press finger*.

- *Absentismo* – no que diz respeito à execução das suas actividades, os funcionários da DSD se sentem comprometidos com o trabalho e depois são submetidos à avaliação do desempenho por meio do SIGEDAP (Sistema de Gestão de Desempenho de Administração Pública), são também chamados a apresentar o plano de suas actividades logo no início de cada ano, o qual é submetido junto à Direcção Geral, posteriormente no fim de ano, lhes são cobrados relatórios das suas actividades, estes, são postos em anexo junto às suas avaliações de desempenho e em seguida, se envia ao Tribunal Administrativo para visto e validação do cumprimento das metas que deste modo servirá de matéria para suas progressões.

- *Tempo de execução de uma determinada tarefa* – Os funcionários da DSD, reduziram o tempo de execução de tarefas quando introduziu-se as medidas do controlo de execução das suas tarefas em tempo relativamente de cinco minutos para tarefas que eles executavam em 20 minutos. Houve introdução de novas tecnologias para identificação de manuais nas estantes da biblioteca, e em outros sectores de actividade, foram introduzidas novas ferramentas para catalogação e inserção na base de dados eletrónicos do código de barras que facilita identificação dos manuais e outros materiais bibliográficos em curto espaço de tempo.

- *Postura* – impecável apresentação no posto de trabalho, cortesia e delicadeza no contacto com o público utente.

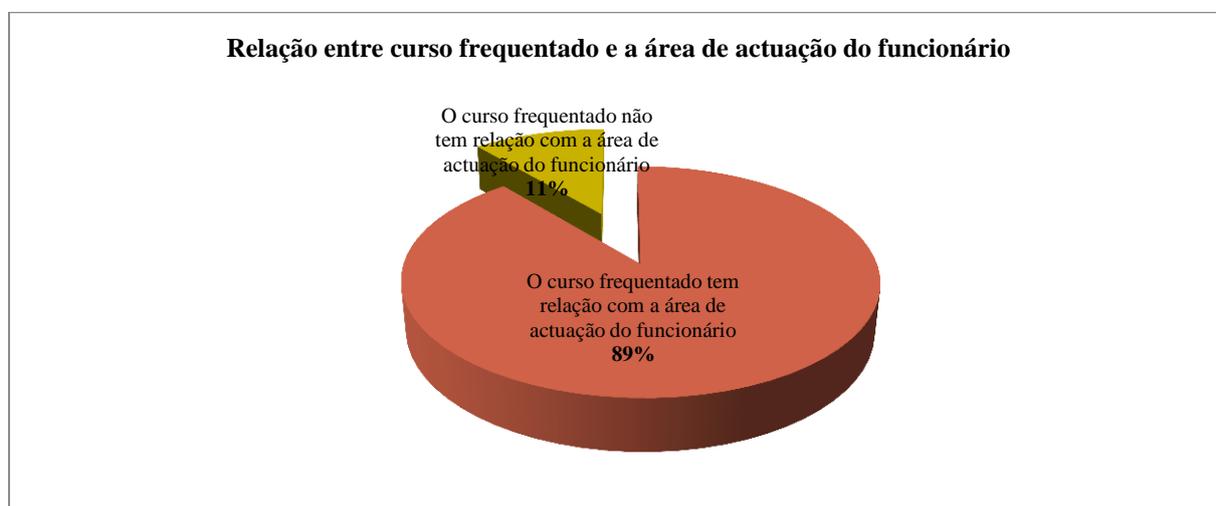
Embora se tenha percebido estes resultados positivos neste órgão, há que tomar em consideração a formação dos seus funcionários em diferentes níveis ou carreiras, pois,

apresenta maior índice de funcionários que frequentaram níveis superiores (licenciatura e mestrado) e que devido ao seu congestionamento acabam não tendo enquadramento o que posteriormente retornam a exercer funções que exigem menor habilidade.

Relação entre as áreas de formação dos funcionários da DSD com as suas funções

Em regra, o processo de formação dos funcionários nas organizações deve ter em conta as funções que estes exercem ou que se espera que após a formação eles venham exercer, pois, só assim a formação terá maior probabilidade de contribuir para a melhoria do desempenho na função.

Segundo o Chefe da Repartição de Recursos Humanos da Direcção dos Serviços de Documentação (anteriormente citado), em caso de necessidade de formação dos funcionários, a aquele órgão tem lhes encaminhado ao Instituto Médio de Ciências Documentais, Escola Superior de Jornalismo e Escola Superior de Comunicação e Artes da UEM, pois, estes estabelecimentos de ensino oferecem cursos relacionados com as funções executadas pelos funcionários do mesmo órgão em estudo. O gráfico que segue espelha a percepção dos funcionários formados sobre a relação entre os seus cursos e as suas funções actuais:



Fonte: Autor (2017)

O gráfico acima ilustra que da amostra de 20 funcionários inquiridos num universo de 26 na Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, maior parte destes foi formada ou capacitada em cursos que têm relação com as suas funções e apenas uma minoria relativa de 11% considera não haver tal relação.

Os resultados do inquérito mostraram, igualmente, que maior parte dos funcionários abrangidos pela pesquisa foram formados em ciências de informação, seguido de biblioteconomia e história, portanto, cursos com estrita relação com maior parte das funções executadas na DSD.

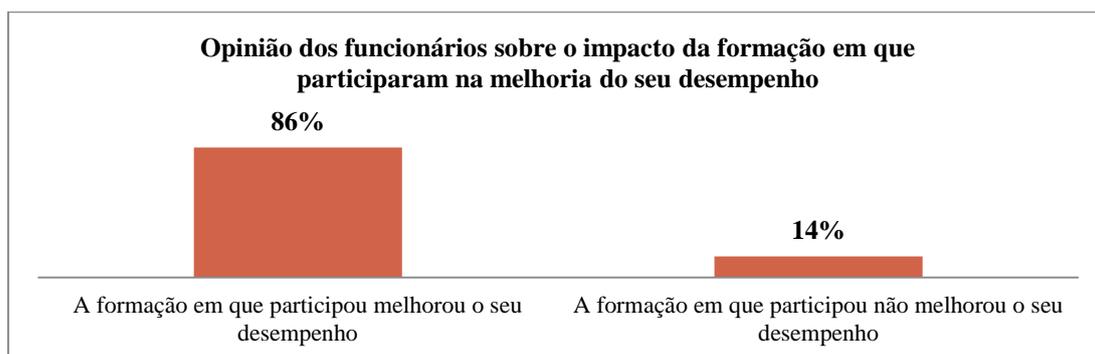
À luz da teoria de formação de competências, nota-se que os cursos frequentados pela maioria dos funcionários deste órgão contribuem para a sua especialização, uma vez que abordam matérias profissionais, ou seja, ligadas com as suas funções rotineiras, o que pode ainda contribuir para a sua eficácia e desempenho na função.

Apesar do que se acabou de aferir, há que tomar em consideração que neste órgão, a formação dos funcionários em diferentes níveis ou carreiras, apresenta maior índice dos mesmos que frequentaram níveis superiores (licenciatura e mestrado) e que devido ao seu congestionamento acabam não tendo enquadramento e continuando a exercer funções que exigem menor habilidade.

Percepção dos funcionários da DSD sobre o impacto e constrangimentos da sua formação no desempenho das funções

Um dos objectivos da formação de recursos humanos nas organizações é aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades dos funcionários e, conseqüentemente, o seu desempenho. Para que isto aconteça é necessário que a organização tenha um plano de formação que permite que ao serem formados, os funcionários possam depois serem integrados em funções que permitam explorar melhor os novos conhecimentos adquiridos.

Na Administração Pública moçambicana, a avaliação de desempenho dos funcionários é feita através do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). Segundo, o Chefe da Repartição de Recursos Humanos na Direcção dos Serviços de Documentação da UEM, este instrumento permite também avaliar o desempenho dos funcionários após a sua formação e determinar se valeu a pena ou não. O gráfico a seguir ilustra a opinião dos funcionários inquiridos sobre o impacto da formação no seu desempenho actual:



Fonte: Autor (2017)

Este gráfico ilustra que entre os 20 funcionários inquiridos num universo de 26, maior parte dos funcionários considera que as acções de formação que frequentaram têm impacto na melhoria do seu desempenho e, apenas 14% afirma o contrário.

Maior parte dos funcionários que responderam no sentido positivo afirma que a formação aumentou as suas capacidades e visão de lidar com os obstáculos que antes enfrentavam no exercício das suas funções.

Constrangimentos

Os que responderam no sentido inverso alegam, na maioria o facto de continuarem a exercer as mesmas funções mesmo após a formação.

A opinião dos últimos, de que a sua formação não tem impacto na melhoria do seu desempenho é suportada também pelo representante do Chefe da Repartição de Recursos Humanos deste órgão, ao afirmar que:

"(...) o que se verifica neste órgão é que a formação contínua contribuiu de facto no aperfeiçoamento das habilidades dos formados. A avaliação feita a partir do Sistema de Avaliação de Desempenho demonstra bons resultados no desempenho dos funcionários após a sua formação, pois, na maioria deles notabilizou-se certa mudança em termos de pontualidade, assiduidade, postura e redução do nível absentismo embora este ponto, é discutível por que se não fosse por mecanismos usados para submetê-los no cumprimento de suas obrigações, certamente que não podiam cumprir na sua plenitude com a realização das suas tarefas por haver murmúrios alegando que se devia valorizar a questão dos incentivos por trabalhos em turnos, para além de que eles mantiveram-se nas tarefas por eles executadas antes de serem submetidos à formações" (Sr, André Jothamo Macuácuca 26/10/2017).

O que se acabou de referir sustenta de igual modo, as inferências nas secções anteriores de que há massificação da formação dos funcionários na Direcção dos Serviços de Documentação da

UEM, o que dificulta a posterior a sua integração nas funções que exigem novo potencial adquirido na formação.

Para além de que possa desmotivar o funcionário por continuar a exercer funções menos complexas em relação às novas capacidades adquiridas, dificulta também a avaliação do seu desempenho após a formação. E à luz da teoria de formação de competências, este cenário pode promover a ineficiência ou fraco desempenho uma vez que após a formação, o funcionário não é colocado no lugar certo para desempenhar as suas funções, onde possa explorar os novos conhecimentos.

Outros problemas referidos nas páginas anteriores assentam no facto deste órgão não dar muita atenção ao tempo de serviço dos funcionários que se beneficiam da formação. Alguns funcionários que estão no processo de formação estão quase a reformar, o que constitui um investimento de risco para o órgão, uma vez que após a sua formação estes, terão pouco tempo para servir ao Estado porque logo em seguida estarão no processo de desligamento por completar anos de serviços ou por velhice.

Contudo, estes constrangimentos não põem em causa os resultados positivos verificados ao longo desta pesquisa de que houve melhoramento na prestação dos serviços ao público naquele órgão mediante os factos constatados nos resultados do plano de formação da DSD.

Outra observação que o autor avançou parte do pressuposto de que os funcionários adstritos na DSD têm estado a murmurarem por que não lhes são atribuídos incentivos por prestarem serviços em regime de turnos, sendo que de outra forma, os mesmos são submetidos à avaliações de desempenho por meio de medidas rígidas como são os casos de:

- Assinatura do livro de ponto;
- Uso do sistema Press finger;
- Apresentação de um plano de actividades por indivíduo &;
- Apresentação de relatório anual por cada indivíduo.

Estes são indicadores fortes de obediência por medidas coercivas cujas consequências podem reverter-se em num futuro breve, à prestação de serviços de má qualidade e a ausência do sentimento de inclusão na organização.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Desta parte consta a conclusão geral do trabalho e as principais constatações da pesquisa, seguida do teste da hipótese. Mais para diante, constam as recomendações que em função dos problemas levantados procuram sugerir melhorias no processo de formação contínua dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM.

Conclusão

Este trabalho procurou analisar a contribuição da formação contínua na melhoria do desempenho dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM durante o período 2011-2016. Da análise de dados chegou-se à conclusão geral de que a formação contínua neste órgão contribui para a melhoria do desempenho dos seus funcionários.

Esta conclusão sustenta-se pelo facto de no primeiro objectivo ter se constatado que o plano de formação dos recursos humanos deste órgão promover a sua profissionalização e especialização, uma vez que impõe que eles sejam formados em função das exigências das suas funções. Notabilizou-se melhorias na utilização de novas tecnologias de informação, melhorias na prestação de serviços públicos em termos da diminuição do absentismo, melhor postura e apresentação, na assiduidade e pontualidade e redução do tempo de execução das tarefas.

Em relação ao segundo objectivo constatou-se que na maioria dos casos, os funcionários desta instituição têm sido formados ou capacitados sobre matérias profissionais ou cursos relacionados com as suas funções rotineiras, o que promove a sua eficácia e desempenho na função.

E em relação ao último objectivo constatou-se que na óptica dos funcionários deste órgão a sua formação nem sempre garante a melhoria do seu desempenho, pois, alguns funcionários continuam a exercer funções menos complexas mesmo após aquisição de um grau académico elevado, o que desmotiva e influencia a negligência pelo trabalho.

Embora a formação esteja a contribuir para a melhoria de desempenho dos funcionários deste órgão, esta pesquisa identificou certos problemas relacionados com a sua política de formação, pois, constatou-se que alguns funcionários que estão no processo de formação estão quase a

reformular, o que constitui um investimento de risco para a instituição uma vez que após a sua formação terão pouco tempo para prestar serviço à UEM e ao Estado.

O outro problema está relacionado com a falta de controlo das admissões para formação, o que faz com haja muitos técnicos superiores sem enquadramento e conseqüentemente que continuam a exercer funções menos complexas em relação às novas habilidades adquiridas na formação.

Apesar destes constrangimentos, a conclusão desta pesquisa confirma a hipótese levantada no início de que a formação contínua dos recursos humanos contribuiu de forma positiva para a melhoria do desempenho dos funcionários da Direcção dos Serviços de Documentação da UEM uma vez que a política de formação deste órgão condiciona que os seus funcionários sejam formados em função das exigências das suas áreas de actuação profissional.

Recomendações:

Tomando em consideração as conclusões desta pesquisa e os problemas encontrados, e com vista a melhorar o processo de formação de recursos humanos por forma a contribuir para a melhoria do seu desempenho recomenda-se que:

- i) A Direcção dos Serviços de Documentação da UEM deve continuar a formar e capacitar os seus funcionários, exclusivamente com base nas exigências das suas funções e não apenas para o aumento de níveis académicos;
- ii) Este órgão deve também apostar na formação e capacitação dos funcionários tendo em conta as suas idades e anos de serviço para se evitar que invista na formação de funcionários que estão quase a reformar;
- iii) A DSD deve procurar meios materiais ou financeiros para introdução de incentivos pelo trabalho do regime pós-laboral e diminuição das medidas rígidas aos funcionários;
- iv) Por fim, esta instituição deve garantir que os seus funcionários sejam formados em diferentes níveis de carreiras para se evitar o congestionamento de técnicos superiores que acabam não tendo devido enquadramento.

Referências Bibliográficas

- AWORTWI, Nicholas. *Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public: le cas du Mozambique*. Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A, 2010.
- BERGAMINI, Cicília. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em organizações Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BORGES - Andrade, J. E. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*, Scientific Electronic Library Online, 2002, v. 7, nº. spe, pp. 31-43.
- CAIXOTE, Carlos e MONJANE, Celso. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*. Maputo: Imprensa Universitária, 2014.
- CAMARA, Pedro et al. *Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução A Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2001.
- _____ . *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____ . *Recursos Humanos: o capital das organizações*. 8a ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____ . *Recursos Humanos*. São Paulo: Compacto Atlas, 1999.
- CUNHA, Miguel, P. et al. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2010.
- _____ . *Teoria Geral da Administração*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 2. vol.
- GIL, António, Carlos. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IZAQUIERDO, I. *Iteligência e Aprendizagem no Mercado do Trabalho*. In: CASALI, A, (Org.) at al *Empregabilidade e Organização*. São Paulo: Educ Rhodia, 1997.
- LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LE BOTERF, G. *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LEVIEQUE, Agostinho. *Gerir recursos humanos é gerir mudança*. Maputo: Ndjira, 2007.
- MACHADO, Joaquim et al. *Organizações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARCONI, Marina de Andrade. *Introdução à Metodologia científica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Acções Governamentais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Willey 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990
- ROCHA, J, A, Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- TEIXEIRA, Elizabeth. *As três metodologias na ciência*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora UnB, 1999.

Documentos:

- Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro – Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP).
- DSD. *Plano de Formação de Recursos Humanos da Direcção dos Serviços de Documentação/UEM.*
- DSD. *Regulamento Interno da Direcção dos Serviços de Documentação/UEM.*
- UEM. *Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudo.* Maputo: DRH, 2011.

Entrevista:

- Dr. Mateus Mabote Júnior (Chefe da Repartição de Recursos Humanos da Direcção dos Serviços de Documentação, 08/03/2017).

Documentos de internet:

- <http://www.blogdaqualidade.com.br/desempenho-nas-operacoes-como-medir-e-melhorar/acessado> em 21 de maio de 2018.

ANEXOS

APÊNDICES