



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

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

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso -  
Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

**Licencianda:** Célia Roberto Nhautse

**Supervisor:** Sofia. P.P. Balate, MA

**Maputo, Setembro de 2023**

**Célia Roberto Nhautse**

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso -  
Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

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 \_\_\_\_\_

O Supervisor \_\_\_\_\_

O Oponente \_\_\_\_\_

**Maputo, Setembro de 2023**

## **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.

Maputo, Setembro de 2023

A Licencianda

---

(Célia Roberto Nhautse)

## **EPIGRAFE**

*“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”*

(Henry Ford)

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais, os maiores responsáveis pelos meus estudos e pelo apoio incondicional.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus, pelo dom da vida e pela protecção que têm-me proporcionado, pelo amor, força e coragem que nos proporcionou à concretização desta monografia.

Um agradecimento muito especial a minha supervisora, Mestre Sofia P.P Balate, pela abertura que teve em aceitar a difícil tarefa de supervisionar este trabalho, sobretudo, pelo encorajamento, pela paciência, pelas críticas, correcções, sugestões feitas durante a sua elaboração e por todo apoio concedido, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Aos funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Nampula pelo tempo e pela disponibilidade em participar da nossa pesquisa.

Aos Professores, Adelino Pimpão, Tomás Heródoto Fuel, Nobre de Jesus Varela Canhanga e Salvador Watata, Feliciano Simão, José Alexandrino, Sélcia Lumbela, Sónia Shone, João Mangachaia, pelos ensinamentos ao longo do meu percurso académico.

Aos meus irmãos Carlota, Joalina, e Dércio pela motivação para que este meu sonho se tornasse uma realidade.

Ao meu esposo Idérito Nhantumbo pelo suporte moral e financeiro durante este percurso longo que por vezes sacrificara alguns momentos familiares.

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 directas ou indirectamente serviram de alicerce para elaboração desta monografia.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- **AP** – Administração Pública
- **CMCN** – Conselho Municipal da Cidade de Nampula
- **IFAPA** – Instituto de Formação em Administração pública e Autárquica
- **RH** – Recursos Humanos
- **SIFAP** – Sistema de Formação em Administração Pública

## RESUMO

O presente trabalho tem como título “Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)”. O estudo tem como objectivo geral, analisar o impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos do Conselho Municipal da Cidade de Nampula, e como objectivos específicos: Indicar as políticas e práticas de formação dos recursos humanos no CMCN; Descrever o processo de formação dos recursos humanos no conselho Municipal da Cidade de Nampula; Mostrar a percepção dos funcionários sobre o impacto da formação contínua no desempenho; e Indicar as variáveis que determinam o sucesso da formação contínua. A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. A colecta de dados foi mediante entrevista semiestruturada e inquérito por questionário contendo questões abertas e fechadas. Os resultados obtidos mostram que os funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Nampula, tiveram um impacto positivo com a formação, visto que apos a formação serviu para responder as demandas de um determinado sector, ou seja, as formações disponibilizadas pelo CMCN possibilitam que os funcionários sejam formados em função das exigências do sector de actividade. Embora muitos dos funcionários concordem que a formação ajudou, uma pequena minoria afirma que mesmo depois da formação continuam a exercer as mesmas funções, considerando deste modo que a formação muitas das vezes não tem impacto na carreira do funcionário, o que acaba desmotivando o funcionário e proporcionando um serviço ineficaz ao cidadão e conseqüentemente não trazendo melhoria no desempenho uma vez que o funcionário deve se manter constantemente actualizado. No CMCN ainda existem inúmeros desafios relativos a reestruturação do plano de formação contínua existente na instituição de modo a criar entusiasmo no próprio funcionário bem como trazer melhorias na actuação do funcionário.

**Palavras-chave:** *Formação Contínua; Recursos Humanos; Desempenho, Conselho Municipal da Cidade de Nampula.*



## **SUMMARY**

This work is entitled “Impact of continuous training on the performance of human resources. Case study - Nampula City Council (2018-2020)”. The study's general objective is to analyze the impact of continuous training on the performance of human resources at the Municipal Council of the City of Nampula, and as specific objectives: To indicate the policies and practices of human resources training at CMCN; Describe the process of training human resources in the Municipal Council of the City of Nampula; Show employees' perception of the impact of ongoing training on performance.

The methodology used to carry out this work was bibliographical research and a case study with a qualitative and quantitative approach. Data collection was through semi-structured interviews and questionnaire surveys containing open and closed questions. The results obtained show that the employees of the Municipal Council of the City of Nampula had a positive impact with the training, since after the training it served to respond to the demands of a certain sector, that is, the training provided by the CMCN allows employees to be trained according to the requirements of the sector of activity. Although many employees agree that the training helped, a small minority state that even after the training they continue to perform the same functions, considering that training often has no impact on the employee's career, which ends up demotivating the employee and providing an ineffective service to the citizen and consequently not bringing improvement in performance since the employee must remain constantly updated. At CMCN there are still numerous challenges regarding the restructuring of the institution's existing ongoing training plan in order to create enthusiasm in the employee himself as well as bring improvements in the employee's performance.

**Keywords:** Continuous Training; Human Resources; Performance, Nampula City Council.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **GRÁFICOS**

Gráfico 1: Nivel Academico .....	29
Gráfico 2: Sexo .....	29
Gráfico 3: Finalidade da Formação.....	31
Gráfico 4: Quantas formações frequentou .....	36

### **QUADRO**

Quadro 1: Programa de Formação 2018-2020.....	32
Quadro 2: Organização Interna do CMCN .....	50

### **TABELAS**

Tabela 1: Modalidades de Formação .....	12
Tabela 2: Modelo sistemático geral da actividade de formação .....	15

## SUMÁRIO

<b>DECLARAÇÃO DE HONRA</b> .....	i
<b>DEDICATÓRIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1. Contextualização</b> .....	3
<b>1.2. Problema de Pesquisa</b> .....	6
<b>1.3. Hipótese</b> .....	7
<b>1.4. Objectivos da Pesquisa</b> .....	8
1.4.1. Geral.....	8
1.4.2. Específicos.....	8
<b>1.5. Justificativa e Relevância da Pesquisa</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	10
a) Desempenho.....	10
b) Recursos Humanos.....	10
c) Administração Pública.....	10
<b>2.1. Formação</b> .....	11
<b>2.2. Modalidades de Formação</b> .....	12
<b>2.3. Quadro Legal da Formação Contínua dos Recursos Humanos em Moçambique</b> .....	13
<b>2.4. Formação Contínua</b> .....	14
2.4.1. Processo de Formação Contínua.....	15
2.4.2. Tipos de Avaliação da Formação.....	16
2.4.3. Ciclo de formação para o aperfeiçoamento profissional nas organizações .....	18
2.4.4. Diagnóstico de necessidades de formação .....	18
2.4.5. Importância do diagnóstico de necessidades de formação.....	20
2.4.6. Modelos de Diagnóstico de Necessidades.....	20
2.4.7. Finalidade da formação contínua nas organizações públicas.....	21
<b>CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	23
<b>3. Caracterização da Pesquisa</b> .....	23

<b>3.1. Tipo de pesquisa</b> .....	23
<b>3.2. Técnicas de recolha de dados</b> .....	24
3.2.1. Pesquisa Bibliográfica .....	24
3.2.2. Pesquisa Documental.....	24
3.2.3. Entrevista .....	24
3.2.4. Inquérito por Questionário .....	25
<b>3.3. Amostra</b> .....	25
<b>3.4. Tratamento de Dados</b> .....	26
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	28
<b>4.1. Caracterização do Conselho Municipal da Cidade de Nampula</b> .....	28
4.1.1. Hierarquia do CMCN .....	28
4.1.3. Objectivos da Formação dos Recursos Humanos no CMCN .....	29
O Conselho Municipal da Cidade de Nampula, tem como objectivos:.....	29
4.1.4. Levantamento da necessidade de formação continua no CMCN.....	31
4.1.5. Formação Contínua no CMCN.....	33
4.1.5.1. Conteúdos / selecção dos métodos pedagogicos.....	36
➤ Conteúdos da formação.....	36
<b>4.2. Percepção dos Funcionários sobre o impacto da formação continua no desempenho dos recursos humanos do CMCN</b> .....	37
4.2.1. Implicações da Formação Continua no CMCN.....	39
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	40
<b>5.1. CONCLUSÃO</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	42
<b>Documentos:</b> .....	44
<b>APÊNDICE</b> .....	45
<b>ANEXO</b> .....	49

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como título “Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020) ” Para uma organização ser considerada de sucesso depende do nível de conhecimento que os seus colaboradores ostentam, obtidos através da formação contínua que lhes permite executar as suas actividades com competência.

Actualmente o sucesso das empresas depende de conteúdos de trabalhos ricos e recursos humanos qualificados (LOPES, coord., 1998; KOVÁCS, 1999; PARENTE, 2003). Logo, para serem competitivas as empresas devem valorizar o processo da formação contínua, pois só assim conseguirão estar em constante progressão e desenvolvimento.

Levieque (2007) considera “a formação uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional”. Em contrapartida, Chiavenato (1997) afirma que “a formação está relacionada com as actuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. A sua orientação é ajudar os funcionários a utilizar as suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos”.

Todavia, a formação contínua é também um processo de desenvolvimento de recursos humanos, que se destina aos indivíduos inseridos numa organização. Esta deve apoiar os trabalhadores de modo a melhorar o desempenho das suas actuais funções, bem como prepará-los para funções futuras. 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.

Deste modo, o objectivo central deste estudo é analisar o impacto da Formação contínua dos recursos humanos para melhoria do desempenho. Tendo como pressuposto de que o tema em análise não é novo, a realização deste trabalho resulta da necessidade de auscultar a opinião do funcionário do Conselho Municipal de Nampula relativamente à formação fornecida pela instituição e perceber se ajudou a melhorar o seu desempenho.

Entretanto, a formação contínua é uma ferramenta que irá ajudar o funcionário a exercer cada vez melhor a sua função e melhorar cada vez mais o seu desempenho, na mesma senda, percebe-se que a formação de recursos humanos é indispensável para as organizações que pretendem

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

investir no seu capital humano uma vez que promove o aumento da eficácia no desempenho das funções através da aquisição de novos conhecimentos e habilidades. A formação contínua é importante a medida que irá ajudar a analisar o processo de gestão de recursos humanos, onde irá trazer os pontos divergentes e convergentes entre a teoria defendida por académicos e as práticas defendidas pelo Conselho Municipal da Cidade de Nampula. Também poderá contribuir para futuros estudos, ainda na mesma senda, poderá auxiliar no melhoramento permanente dos conhecimentos.

O trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: A estrutura do trabalho compreende cinco **(5) capítulos: capítulo I:** neste capítulo estarão arrolados os aspectos introdutórios da pesquisa. Trair-se-á neste capítulo o enquadramento geral do tema, o problema de pesquisa com as respectivas hipóteses e as motivações do assunto tratado; **capítulo II:** revisão de literatura, que se fundamenta pela revisão bibliográfica da pesquisa, enquadrando todos os aspectos teóricos da pesquisa; **capítulo III:** metodologia de investigação que compreende os tipos de processos de pesquisas que serão seguidos durante a pesquisa; **capítulo IV:** Resultados da pesquisa. Onde se faz a apresentação das principais constatações com relação aos objectivos do trabalho, o problema e as hipóteses; e **Capítulo V:** último capítulo do trabalho, este apresenta as conclusões e recomendações no âmbito do processo de investigação; as referências Bibliográficas, onde serão referenciados todos os livros, documentos e arquivos consultados para o suporte teórico da pesquisa e: os Anexos e Apêndices onde serão incorporados as informações adicionais que servem de suporte para o trabalho.

### **1.1. Contextualização**

Levieque (2007), afirma que “após a proclamação da independência Moçambique enfrentou dificuldades em termos de recursos humanos qualificados devido, ao abandono dos portugueses. Nesta senda, a função dos recursos humanos ficou diluída, ou seja, ficou a cargo dos políticos do partido no poder”. Moçambique herdou do regime colonial português um sistema de administração estatal muito centralizado. O regime instaurado imediatamente, após a independência, manteve a centralização do poder político, embora com objectivos diferentes (KULIPOSSA; 2003).

O partido no poder assegurava a contratação, pagamento dos salários aos colaboradores, garantir a aplicação dos regulamentos e normas revolucionárias vigentes na era do socialismo (LEVIEQUE; 2007).

Levieque (2007) salienta ainda que “no período pós independência o responsável dos recursos humanos era responsável por mobilizar os colaboradores a participarem nas reuniões do partido. Só em 1985 a função dos recursos humanos começou a ganhar visibilidade”. Para dar uma resposta a esta situação o governo da Frelimo criou em 1997 a primeira instituição (Centro de Formação de quadros 1º de Maio, criado pela Portaria nº 51/78 de 18 de Fevereiro)<sup>1</sup> Que se responsabilizava pela formação dos colaboradores ao nível nacional. Conforme, Awortwi (2010) as acções visando melhorar a prestação dos recursos humanos na administração pública através da formação contínua não constituem uma prática recente.

A criação em 1977 do centro de formação de quadros 1.º De Maio na Katembe constituiu uma das primeiras acções de formação vocacionada para os quadros do aparelho do Estado Moçambicano, cuja missão era preparar quadros para as unidades territoriais de base.

Em 1994 criou-se ainda no âmbito de esforços do governo para dotar os funcionários de competências para o exercício da função pública, o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP). O SIFAP preconizava, na altura da sua criação, melhorar os níveis de instrução e capacidade profissional dos agentes do Estado e, promover o desenvolvimento de uma Administração Pública eficiente e eficaz.

---

<sup>1</sup> Publicada no Suplemento do Boletim da Republica da I Serie, nº21, de 18 de Fevereiro de 1978.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Na década de 90, criou-se o Instituto de Formação em Administração Pública e autárquica (IFAPA) que procurava enquadrar funcionários públicos em funções nas autarquias locais.

Ademais, em 2004 foi criado o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) para a reforçar a capacidade dos funcionários do estado que ocupam cargos de direcção de modo a melhorar o seu desempenho quanto a liderança<sup>2</sup>.

A formação contínua de recursos humanos na Administração Pública moçambicana é estudada pelo Decreto n.º 55/2009 de 12 de Outubro do Sistema de Gestão de Desempenho, onde preconiza um 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 (Decreto n.º 55/2009 de 12 de Outubro Capítulo II; art. 8 n.º 1). O Decreto n.º 55/2009 de 12 de Outubro do Sistema de Gestão de Desempenho, no seu Capítulo I, artigo 3, define os seguintes objectivos:

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

Estes objectivos têm como finalidade: “Identificar as necessidades de formação para melhorar o desempenho dos funcionários e agentes do Estado” (art. 3).

---

<sup>2</sup> Estratégia Global da Reforma do Sector Publico em Voga desde 2001.



## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

A formação enquanto factor crítico, para o desenvolvimento das competências constitui uma alavanca para o sucesso da organização e para a qualidade do trabalho (CAETANO; 2007).

Inicialmente, a formação contínua era vista como um processo que ocorria a margem das organizações e se encontrava sob grande influência da teoria clássica, especificamente do trabalho desenvolvido por Taylor “todo trabalho deve ser planeado pela gestão (...) e cada trabalhador recebe na maior parte dos casos, instruções escritas descrevendo em pormenor a tarefa que ele tem de realizar, assim como os meios que deve usar para o seu trabalho. A especificação da tarefa determina não só o que deve ser feito, mas também como deve ser feito e o tempo exacto que deve ser gasto para o fazer” (TAYLOR; 1919 citado por BARROSO,2003).

As organizações consideravam que todo o problema passível de uma formação era puro e exclusivamente da responsabilidade dos indivíduos, estando a margem dos problemas que ocorriam nas organizações e fora dos processos de trabalho. Esta ideia fez com que todas as organizações que se reviam nos princípios de Taylor abdicassem da institucionalização da formação continua. Em função dessa prática Barroso (2003) caracterizou o processo de formação continua em dois princípios:

- Separação rígida das estruturas, programas, conteúdos e dos formandos consoante a divisão do trabalho;
- Distinção clara entre decisores e destinatários da formação, quer a nível das políticas e da sua concretização.

No entanto, a formação nas organizações ocorre em diversos momentos e de diversas formas. Conforme Cardim (2005) “a maioria das empresas privilegia as formas tradicionais de aquisição de conhecimento (aprendizagem no posto de trabalho), confiando essencialmente no autodidactismo para apreensão do conhecimento técnico, não reconhecendo a importância que a qualificação sistemática tem”. Caetano (2000) considera que “as organizações buscam a formação para aumentar as competências que correspondem as suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

Conforme Matias-Pereira (2008); Peterse Pierre (2010); Nogueira (2011) é direito dos cidadãos ter acesso aos serviços públicos com a máxima qualidade, encontrar respostas às suas necessidades e participar dos processos de gestão pública. Sendo, dever dos servidores públicos aprimorar incessantemente a qualidade dos serviços que prestam, atendendo às necessidades dos cidadãos e respeitando as suas perspectivas, ideias e emoções.

Por outro lado, tanto a opinião pública, sobretudo expressa na média, quanto estudos, revelam que apesar dos esforços empreendidos para a melhoria do seu desempenho, a administração pública moçambicana ainda opera com baixos níveis de “eficácia”, “eficiência” e “efectividade”, e que a qualidade dos serviços prestados ao cidadão é fraca (MOÇAMBIQUE, 2012; FORQUILHA e ORRE, 2011; MOÇAMBIQUE, 2008 a; CANHANGA, 2008; CIRESP, 2011;)..

As instituições moçambicanas, apresentam um défice de recursos humanos qualificados, fenómeno preocupante enquanto a qualidade dos serviços prestados por uma organização depende dos funcionários, utilizar, manter e reter uma força de trabalho efectiva. Neste sentido, a capacidade de aprender surge como uma exigência e condição emergente para responder as demandas do mercado.

A fraca capacidade do Estado de recrutar e manter pessoal qualificado no sector público é apontada como sendo um dos factores limitantes das reformas e do desenvolvimento do sector público. Assim, a formação profissional em administração pública é considerada uma estratégia para a elevação do grau de profissionalismo, competência, ética e deontologia dos funcionários do Estado.

Doravante, Monteiro (2004) salienta que “esses programas são importantes ao basearem-se nas competências quotidianas, porém a transmissão de competências ao pessoal para permitir o melhoramento da sua eficácia não é verdadeiramente materializada”.

Andiofi (2010), afirma que “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

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

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”.

Entretanto, com estes aspectos podemos constatar no Conselho Municipal da Cidade de Nampula que tem deparado com problemas financeiros, falta de planos de formação bem claros, para além de os funcionários após a formação, em muitos dos casos estes não apresentam nenhuma evolução em termos de desempenho das suas actividades. Pode-se verificar ainda que os funcionários e agentes do Estado do Conselho Municipal da Cidade de Nampula têm falta do domínio de algumas áreas como as tecnologias de informação e comunicação, domínio do *procurement*, algumas áreas de gestão, como recursos humanos e contabilidade, entre outras áreas.

Ademais, os funcionários que se submetem a formação muitas das vezes estão preocupadas com a mudança de carreira, ou seja, a grande preocupação é apenas com o aumento da sua remuneração e não com a melhoria do seu desempenho. É deste modo que surgem preocupações tais como: será que o Conselho Municipal da Cidade de Nampula abre espaço para que os seus próprios colaboradores sejam formados ou submetidos a uma formação tendo em conta as necessidades da instituição com vista a melhoria da prestação dos serviços prestados aos cidadãos

É diante destas preocupações que a presente pesquisa procura responder a seguinte pergunta de partida: **de que forma a formação contínua dos recursos humanos contribuiu para melhoria do desempenho no Município de Nampula no período compreendido entre (2018-2020)?**

### **1.3. Hipótese**

A formação dos recursos humanos do Conselho Municipal da Cidade de Nampula contribuiu positivamente para o desempenho, dado que a política de formação desta instituição condiciona que os seus funcionários sejam formados em função das exigências das suas áreas de actuação profissional.

#### **1.4. Objectivos da Pesquisa**

##### **1.4.1. Geral**

Analisar o impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos do Conselho Municipal da Cidade de Nampula.

##### **1.4.2. Específicos**

- Indicar as políticas e práticas de formação dos recursos humanos no CMCN;
- Descrever o processo de formação dos recursos humanos no conselho Municipal da Cidade de Nampula;
- Mostrar a percepção dos funcionários sobre o impacto da formação continua no desempenho;
- Indicar as variáveis que determinam o sucesso da formação contínua.

#### **1.5. Justificativa e Relevância da Pesquisa**

A administração pública Moçambicana apresenta-se com fraca capacidade institucional e uma fraca gestão de recursos dificultando a implementação de abordagens de resposta. O próprio sistema apresenta escassez de recursos humanos qualificados com capacidade para realizar as complexas funções que o Estado almeja, principalmente a nível local<sup>3</sup>.

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 as acções de formação deste género para desenvolverem as suas competências e habilidades para o desempenho das suas funções.

De modo geral, esta pesquisa poderá contribuir futuramente para novos estudos enquanto pretende mostrar algumas linhas a seguir para o melhoramento permanente dos conhecimentos, das habilidades e aumentar a motivação dos funcionários para o seu desempenho profissional.

No âmbito científico esta pesquisa é relevante, pois este estudo sobre a formação contínua dos funcionários e agentes do Estado é pouco explorada e ainda carece de muitos estudos. Nesta ordem de ideias a realização desta pesquisa em volta deste tema é uma contribuição teórica para

---

<sup>3</sup> Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano, Maputo, PNUD 2000

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

enriquecer o debate académico sobre este assunto. Também ajuda a orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico de modo a reforçar as actividades planificadas e coordenadas de modo que os colaboradores em todos os níveis possam desenvolver rapidamente os seus conhecimentos, atitudes e habilidades que ajudarão aos funcionários e a própria organização.

Do ponto de vista, pessoal, esta pesquisa resulta da necessidade de aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso em matéria da gestão de recursos humanos do Estado e por ser um dos Projectos individuais desde que ingressei no para o curso de licenciatura em Administração Pública, neste âmbito, espero que a minha pesquisa possa trazer um contributo positivo para este tema importante no Conselho Municipal da Cidade de Nampula e na Função pública moçambicana.

Doravante, esta pesquisa tem objectivo de demonstrar a relevância da formação continua no desempenho dos recursos humanos e os factores que influenciam a formação no CMCN no período de 2018 a 2020, um período que se caracterizou pela passagem da pandemia da COVID19, um período marcado por diferentes formas de convivências nas organizações.

Entretanto, do ponto de vista temporal escolheu-se esse período (2018 a 2020) por norte sido um período marcante na história da humanidade no geral, visto que foi um período em que todas as instituições procuram se reinventar para melhor servir o público no âmbito da pandemia da COVID-19. Ainda sob ponto de vista temporal é importante estudar esse período pelo facto de ter-se verificado o Estado de Calamidade Pública por conta da COVID-19. Porém, nos últimos anos verificou-se muitas dificuldades na formação dos colaboradores devido à pandemia da COVID-19, que trouxe ao mundo inúmeras incertezas e desafios as organizações públicas bem como as privadas.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo são abordados três conceitos desenvolvidos ao longo do trabalho que são: formação contínua, recursos humanos e o desempenho. Entretanto, para compreender melhor, foi feito um cruzamento dos conceitos de diferentes autores.

### **a) Desempenho**

Chiavenato (1997) “afirma que desempenho é uma consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objectivos da organização”.

Por outro lado, CAMPELS (1990) “conceitua desempenho como sendo um comportamento ou acção relevante para os objectivos da organização, e pode ser mensurado em níveis ou margens de contribuição com esses objectivos”.

O desempenho, refere-se na nossa opinião ao esforço que o funcionário empreende em direcção ao alcance dos objectivos. Portanto, o desempenho só é mensurável a partir de certos objectivos que se pretende alcançar na organização.

### **b) Recursos Humanos**

Conforme CHIAVENATO (1994), “pode-se definir recursos humanos como pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, a qualquer nível hierárquico ou a sua tarefa”. A gestão de recursos humanos é um esforço orientado para o suprimento, 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 (BERGUE 2007).

Essa abordagem enquadra-se melhor, pois apresenta um conceito mais aplicado na Administração Pública ao mostrar a gestão de recursos humanos como uma actividade normativa.

### **c) Administração Pública**

Conforme Carvelhadas (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.

Doravante, a administração pública é um conceito que carece de consenso na sua definição. Meirelles, (2002) define-a em sentido formal, material e operacional:

*Num sentido formal, a Administração Pública é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objectivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da colectividade. Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades colectivas. A administração não pratica actos de governo; pratica, tão-somente, actos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo competências do órgão e dos seus agentes (MEIRELLES, 2002).*

Existe uma divergência que revela falta de uniformidade entre diferentes autores, porém, existe um aspecto fundamental que os une, sendo que a finalidade que a administração pública tem é a satisfação das necessidades colectivas.

### **2.1. Formação**

A formação é 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, 2006).

A formação visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões, para uma especialização posterior ou a ocupação imediata de um cargo (PEREIRA, 2004).

Os conceitos de formação de recursos humanos procuram mostrar que a formação deve ser um exercício contínuo que procura melhorar o desempenho dos recursos humanos existentes na

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

organização, também, a formação deve ajudar um activo a ingressar no mercado de trabalho e ajudar a enfrentar desafios futuros.

### **2.2. Modalidades de Formação**

As organizações quando admitem um novo funcionário, este precisam de uma formação para poder adaptar-se à profissão ou a função. Segundo Cruz (1998), a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial e a formação contínua.

#### **Quadro 1- Modalidades de formação profissional**

**Tabela 1: Modalidades de Formação**

	<b>Modalidades</b>	<b>Finalidades</b>
<b>Formação Profissional</b>	Inicial	Formação profissional de base e formação de especialização profissional
	Continua	Aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e promoção

Fonte: Cruz (1998)

Cruz (1998), salienta que “a formação profissional inicial é aquela que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão”. No entanto, a formação inicial pode assumir dois tipos de expressões:

- **Formação profissional de base:** visa aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, que constitui base indispensável para que o trabalhador possa exercer uma profissão;
- **A formação de Especialização profissional:** tem objectivo de reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades pratica, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos que o trabalhador tenha adquirido durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de uma profissão.

Autores como Nogueira e Rodrigues (cit. in Cruz;1998) entendem a formação profissional contínua como aquela que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial para permitir uma adaptação as transformações tecnológicas e técnicas, a favorecer a promoção social dos indivíduos bem como



## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural económico e social”. Por conseguinte, a formação contínua inclui entre outros:

- **O aperfeiçoamento:** procura complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos no âmbito da profissão exercida.
- **A reconversão:** tem objectivo de dar qualificação diferente da que o indivíduo já possui, para este poder exercer uma nova actividade profissional, isto é, a reconversão implica formação profissional de base seguida de especialização;
- **A reciclagem:** procura actualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão (progressos científicos e tecnológicos).

Enquanto durar a vida profissional de um indivíduo haverá sempre necessidade de formação para acompanhar o dinamismo do mercado. Conforme (Cardim; 1998) “os trabalhadores empenhados procuram cada vez mais adquirir novos conhecimentos e novas competências para não serem deixados para trás em caso de promoção na carreira ou mesmo no exercício de uma nova função que não implique a subida na carreira”.

### **2.3. Quadro Legal da Formação Contínua dos Recursos Humanos em Moçambique**

A formação de recursos humanos em exercício na Administração Pública moçambicana é matéria prevista no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (Lei n.º Lei n.º 10/2017 de 1 de Agosto e regulamentada pelo Decreto n.º 28/2022 de 17 de Junho.

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 ou subordinados de modo a contribuir para a auto-realização e garantir uma melhoria constante da prestação de serviços" (art. 45:2, e).

O estatuto dos funcionários e agentes do Estado estabelece que, a formação é 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. 47:1, j). Porém, a lei prevê também que a formação é, um processo importante através do qual os funcionários e agentes do Estado devem aperfeiçoar as suas qualidades técnico-profissionais e a frequência de cursos aos funcionários ou agentes previamente seleccionados seja obrigatória.

#### **2.4. Formação Contínua**

A formação contínua é um processo que visa a preparação dos activos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, actualizando conhecimentos, alargando a gama de actividades realizadas ou o respectivo nível (CARDIM, 1998). Por sua vez, autores como Goldstein e Gessner (1988) “definem formação contínua como uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos e atitudes que origina um desempenho melhorado dos funcionários,”. Nesta senda, considera a formação como sendo meio cujo objectivo é transmitir ao indivíduo conhecimentos, habilidades técnicas de modo a auxiliar a empregabilidade no mercado de trabalho e auxilia no desenvolvimento do indivíduo para adaptação e antecipação de novas formas de trabalho. A formação contínua diz respeito a funcionários que já trabalham na organização, sendo realizada tendo como pressuposto actualização, reciclagem dos funcionários, melhorando desse modo o desempenho do funcionário no trabalho.

O objectivo da formação profissional consiste em aumentar e adequar o conhecimento e as habilidades dos trabalhadores ao longo da vida (GOLDSTEIN e GESSNER 1988). Porém, Noé (2010) salienta que a “formação contínua deve ser aliada a uma estratégia, isto é, as formações devem ser feitas cuidadosamente com base na realidade da organização, e procurando transformar o potencial dos colaboradores em competências úteis na organização”. Tendo em conta essa perspectiva, o objectivo da formação contínua deve ser de resolução de situações reais que surgem ou que possam surgir na organização. Caso a formação seja mal elaborada, não terá os efeitos desejados, desta forma, este esforço para desenvolver competências nos colaboradores não passará de uma perda de tempo e recursos financeiros.

Portanto, pode-se afirmar que a formação contínua é um dos mecanismos utilizados no processo de desenvolvimento dos recursos humanos e visando a melhoria do desempenho e aumento da produtividade organizacional. Além disso, a formação tende a mostrar que deve ser um exercício contínuo nas organizações e em termos da sua finalidade deve procurar melhorar o desempenho dos funcionários. A formação apresenta vantagens tanto ao nível individual como também a nível organizacional (TAVARES,2010). Conforme, Chiavento (2001) “a formação contínua é processo sistemático de alterar o comportamento dos colaboradores na direcção do alcance dos objectivos organizacionais”.

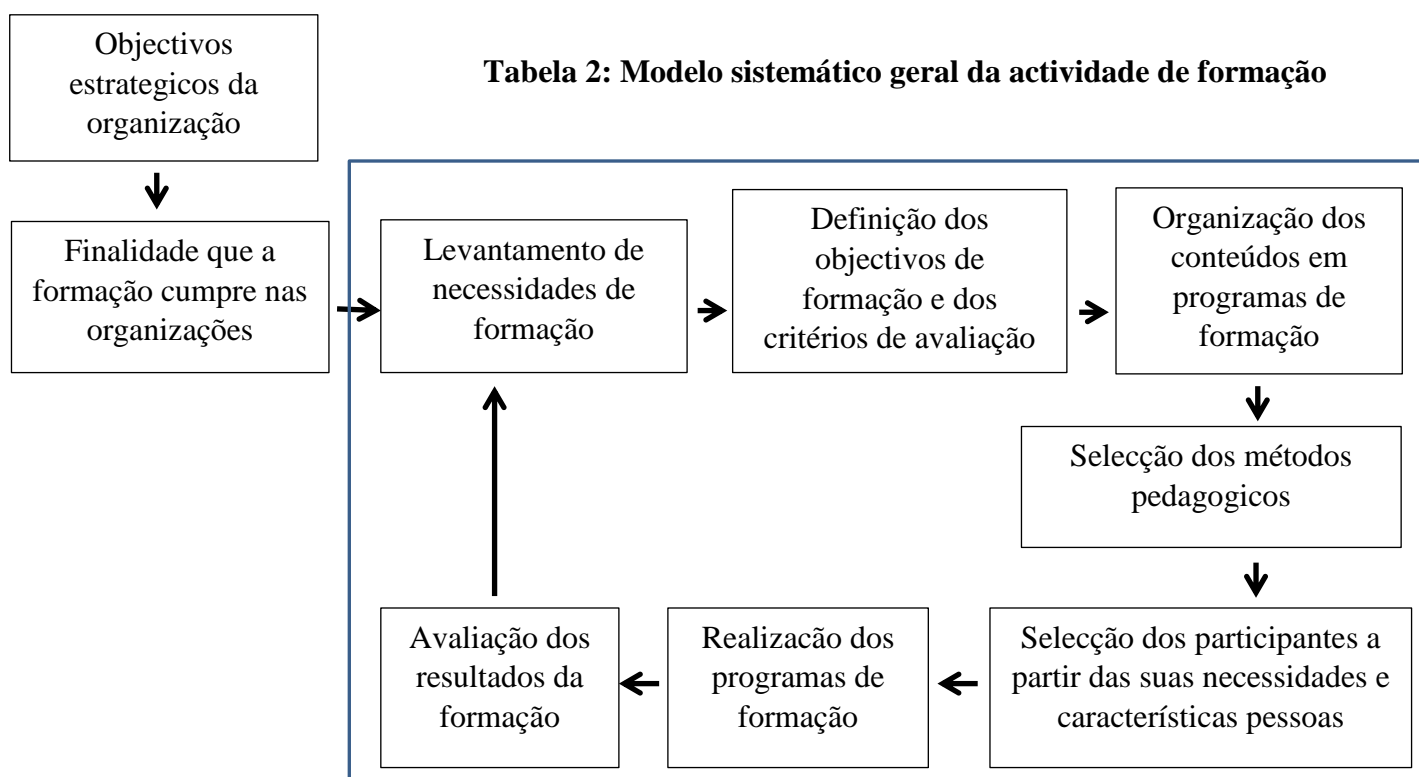
## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

Em contrapartida, Levieque (2007) afirma que “a formação continua chama atenção ao facto de se focar na formação do colaborador para a realização de uma função específica”. Salienta também que a participação do funcionário nos programas de formação pode não garantir a sua qualificação.

Portanto, a formação contínua deve criar oportunidades de aprendizagem que fujam do tradicional de modo a dinamizar a formação, de modo a trazer maiores resultados para a organização e consequentemente trazer melhoria do serviço público, dado que são os trabalhadores com maior contacto com o público, têm de estar bem treinados para servi-los.

### **2.4.1. Processo de Formação Continua**

A formação dos funcionários de uma organização requer tempo, recursos financeiros e matérias, bem como recursos humanos. E para que a formação aconteça, há um processo composto por várias fases e etapas como se pode ver na figura abaixo.



*Fonte: Cruz (1998)*

Cruz (1998) mostra que “os objectivos estratégicos da empresa ditam as finalidades que a formação irá cumprir, em que o plano de formação e os objectivos estratégicos da empresa devem estar alinhados, sendo um reflexo do outro”.

Entretanto, é a partir do levantamento de necessidades de formação que se definem os objectivos a atingir pelos diferentes programas e é aí que se elabora o plano de formação. Quando realizadas as acções de formação estima-se até que ponto os objectivos antes definidos foram alcançados, se forem detectados desvios, estes constituem eventualmente necessidades de Formação pelo que se inicia um novo ciclo formativo (CRUZ, 1998).

Na análise destes factores que conduzem às necessidades de formação, tanto são identificados problemas como também poderá ocorrer uma antecipação aos problemas, com isso quer-se dizer que tanto se pode analisar uma situação posteriormente, após identificado o problema, como podem realizar-se análises e estudos para antecipar eventuais problemas ou necessidades (BERNARDES, 2011).

Quer a organização opte por uma entidade formadora externa, quer seja efectuado internamente, a perfeita compreensão das necessidades de formação dos trabalhadores e da sua realidade no quotidiano de trabalho é crucial para o sucesso da acção de formação. Entretanto, nesta fase o potencial formador ou chefia deve possuir uma visão global das competências exigíveis aos formandos daquela acção de formação.

Conforme Madelino (2007) “essa é a fase crucial para definir critérios de avaliação da acção que possibilitem aferir, após a realização do referido processo formativo, a sua eficácia”. Este é o momento em que os responsáveis pela formação dos trabalhadores procuram reunir-se com os responsáveis ou chefes dos respectivos departamentos que constituem a empresa, para agir em harmonia neste processo (a estratégia da empresa e o processo de formação existente) (CRUZ;1998). No entanto, no entanto, no final de cada formação deve ser efectuada a sua avaliação, analisando como decorreu, se as expectativas dos formandos foram atingidas e verificar as possíveis áreas a serem melhoradas (MADELINO, 2007).

#### **2.4.2. Tipos de Avaliação da Formação**

Barbier (1990) considera dois tipos funcionais de avaliação: a avaliação dos agentes e a avaliação das acções.

- **A avaliação dos agentes** refere-se aos avaliadores e avaliados (formadores e formandos) e agrupa todas as formas de exame, de notação ou de avaliação das aptidões através de provas, ou observação de comportamentos;

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- **A avaliação das acções:** agrupa todas as formas de avaliação do trabalho, dos métodos, das actividades, dos dispositivos e dos sistemas (se foram cumpridos os objectivos fixados para a acção de formação, bem como os objectivos económicos/profissionais).

Na mesma senda, o autor propõe três níveis de avaliação:

- a) **Primeiro nível** é puramente interno, e avalia os objectivos precisos da acção e as capacidades a adquirir (avalia as modificações de comportamentos observados durante a formação);
- b) **Segundo nível** é de avaliação externa, que procura avaliar a mudança das pessoas em relação a capacidades aplicadas pelos trabalhadores nos seus postos de trabalho (avalia a transferência de competências);
- c) **Terceiro nível**, que na realidade é o segundo nível de avaliação externa, refere-se aos objectivos de funcionamento e de desenvolvimento da organização para a qual foi introduzida a formação (avalia o investimento ou a rentabilidade da formação na empresa).

Caetano et al. (2007), referem que “os impactos de primeiro nível são mais imediatos directamente associados a acções de formação específicas, os impactos de segundo nível decorrem dos factores individuais, sociais ou organizacionais”.

Por conseguinte, Kirkpatrick (2005) apresenta o modelo de avaliação da formação mais completo, ao distinguir quatro níveis de avaliação em função do seu objectivo:

- **O primeiro nível**, e o da “ reacção”, que procura avaliar como reagiram os formandos à acção de formação, avaliação feita no decorrer da acção formativa;
- **O segundo nível**, é a “aprendizagem”, que consiste em avaliar o que os formandos Aprenderam com a acção de formação, isto é, se retiveram os conhecimentos fornecidos durante a acção de formação;
- **O terceiro nível**, é o “comportamento”, consiste em medir a alteração do comportamento no posto de trabalho depois da acção formativa, isto é, se os formandos aplicam o que aprenderam;
- **O quarto nível**, são os “resultados”, consiste em avaliar se o uso dos conhecimentos e competências obtidas através da formação tiveram repercussões no desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, no negócio da empresa.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Assim sendo, para Kirkpatrick a avaliação da formação, no primeiro nível avalia a satisfação dos formandos com a acção de formação, no que respeita o ambiente em que decorreu esta acção de formação, o desempenho do formador, os materiais utilizados, os conteúdos programáticos, entre outros. A seguir avalia-se a aprendizagem, pois importa saber se os formandos aprenderam algo com a formação, se ao longo da formação estes adquiriram os conhecimentos fornecidos. A posterior avalia-se o comportamento dos formandos depois da acção de formação, isto é, se houve alteração do comportamento dos trabalhadores nos seus postos de trabalho após terminada a acção de formação, avalia-se neste nível a aplicação da formação no contexto de trabalho.

Por fim, avalia-se o resultado, procurando saber se a aplicação dos conhecimentos adquiridos naquela acção de formação contribuiu para o aumento do desempenho dos trabalhadores, visto que registado o aumento do desempenho dos trabalhadores aumenta consequentemente a competitividade da empresa, dado que, os seus trabalhadores são detentores de competências que esta necessita para o desenvolvimento das suas actividades.

### **2.4.3. Ciclo de formação para o aperfeiçoamento profissional nas organizações**

O processo de formação profissional contínua envolve quatro etapas: diagnóstico de necessidades de formação, planificação ou concepção da formação, aplicação ou desenvolvimento ou gestão da formação, e avaliação ou controlo da formação. Estas etapas funcionam de maneira interconectada, formando um ciclo sistemático de formação (Cruz, 1998; Meignant, 1999; IQF, 2006).

### **2.4.4. Diagnóstico de necessidades de formação**

Consiste na recolha de informações por meio de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das funções de desempenho ou problemas de organização” (CARDIM, 2012). Porém, para Meignant (1999), “a necessidade de formação é resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação”. Na mesma senda o autor, afirma que nem toda a necessidade diagnosticada na empresa é passível de uma acção de formação, podendo-se recorrer à acção de recrutamento ou a mobilidade de função, diz o mesmo autor.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Autores como Cruz (1998), Meignant (1999), IQF (2006) e Cardim (2012), consideram o “diagnóstico de necessidades como uma etapa do ciclo de formação extremamente importante e complexa, porque é através deste momento que são determinados os elementos que devem fazer parte da elaboração do programa de formação a ser desenvolvido” Isto é o dispositivo de formação é construído tendo em conta as necessidades apresentadas pelos trabalhadores.

Percebe-se por diagnóstico de necessidades de formação como o processo de recolha, sistematização e a análise de informação sobre o pessoal da empresa, disfunções de desempenho, problemas de organização do trabalho, por forma a procurar identificar as causas dos problemas existentes, definindo assim áreas críticas de intervenção formativa (AGUIAR e CORDEIRO, 1998). Guerra (2002) considera como “diagnóstico de necessidades o processo de identificação dos níveis de não correspondência entre o que está (a situação presente) e o que deveria estar (a situação desejada) ”.

Doravante, Barón (2003) entende como necessidade de formação a diferença entre as competências atuais dos trabalhadores e as que necessitariam para desenvolver satisfatoriamente as suas actividades, para adquirir novas competências e novas responsabilidades, para ajudar ampliar a sua ocupabilidade, e para configurar a carreira de desenvolvimento pessoal e profissional”.

Ainda sobre o conceito de diagnóstico de necessidades de formação, Ferreira e Martinez (2008) consideram como “um processo organizacional que promove uma cultura de mudança e de avaliação contínua, oferecendo oportunidades para que os gestores adquiram novos hábitos e percepções sobre aspectos disfuncionais ou padrões de comunicação desajustados”.

Os resultados do processo de diagnóstico de necessidades de formação, servem como potenciais indicadores para a construção do plano de formação, caso se entenda que os problemas identificados sejam resolvidos por acções formativas.

Salientar, que nem todos os problemas identificados nas organizações, são ultrapassados por meio da formação (Cruz, 1998; Cardim, 2012), podendo se optar por outras vias como o recrutamento (interno/externo) de técnicos especializados. Por conseguinte, o processo de diagnóstico de necessidades na sua realização consiste, na análise da discrepância entre o ideal e

o real, ou seja, no que a organização pretende que seja e se faça, e no que é feito. Mais do que apresentar os problemas/disfuncionamentos e as suas consequências/efeitos, pensamos que o diagnóstico de necessidades também deve procurar compreender as reais situações causadoras dos problemas nas organizações (Guerra, 2002, Gairím e Armegol, 2003; Cardim, 2008).

#### **2.4.5. Importância do diagnóstico de necessidades de formação**

O processo de diagnóstico de necessidades de formação também é responsável por parte significativa da eficácia e eficiência da formação que daí resultará” (GOUVEIA, 2007). Em contrapartida, Cardim (2012) afirma que “o diagnóstico de necessidades de formação auxilia na selecção das prioridades de necessidades de formação, a ser desenvolvida na organização. Se entende por necessidade a “diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real”.

O processo de diagnóstico de necessidades de formação exerce grande importância no ciclo de formação. Porque para além de propiciar as informações sobre o problema diagnosticado, “é responsável por parte significativa da eficácia e eficiência da formação” (GOUVEIA, 2007).

#### **2.4.6. Modelos de Diagnóstico de Necessidades**

O diagnóstico de necessidades de formação apresenta grande variedade de modelos, que podem ser aplicados tendo em conta a característica específica de cada organização. De forma sintetizada vamos citar e descrever cinco modelos de diagnóstico de necessidades (GOUVEIA, 2007; FERREIRA e MARTINZ, 2008):

- **Modelo da discrepância:** O modelo da discrepância, consiste na diferença entre as competências desejadas ou ideias para o desempenho das funções, das reais actividades realizadas pelos indivíduos de uma organização;
- **Modelo analítico:** procura compreender os elementos que caracterizam os objectivos estabelecidos pela organização, nos seus diferentes níveis – organizacional, departamental e pessoal – a sua qualidade e as suas consequências ao nível de toda a organização (Ferreira e Martinez, 2008). Entretanto, no que diz respeito ao clima organizacional, este modelo ajuda a compreender factos como as relações interpessoais, estilos de liderança existente e a relação com a função e as tarefas;



## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- **Modelo de investigação-acção:** procura compreender e solucionar os problemas vivenciados pelas organizações, por um ciclo constituído por quatro fases: identificação do problema; desenvolvimento de hipóteses; testagem das hipóteses; e interpretação dos dados;
- **Modelo dos 7-S da McKinsey:** visa o diagnóstico de necessidades, numa perspectiva estritamente estratégica de uma organização – estilo, sistemas, pessoas, competências, valores partilhados, estrutura e estratégia. Estas dimensões servem como bases fundamentais para o funcionamento de uma organização, porque se acredita que “as intercorrelações e a harmonia que se gera entre estas dimensões promovem o sucesso empresarial;
- **Modelo das seis caixas de weisbord:** tem como finalidade analisar processos que dizem respeito a estrutura da organização, coordenação de tecnologias, orientações de negócios, o mecanismo de recompensa, relacionamentos socioprofissionais na organização e no seu envolvente processo de liderança.

Salientar que, nenhum modelo é melhor que a outro, pelo contrário, esses modelos devem ser aplicadas tendo em conta a característica específica de cada organização. Todas elas têm a sua importância e podem ser aplicadas como complemento da outra, numa actividade prática do diagnóstico de necessidades de formação.

### **2.4.7. Finalidade da formação contínua nas organizações públicas**

Conforme Andiofi (2010) o Ministério da Função Pública com a formação contínua que têm vindo a realizar pretende atingir os seguintes objectivos: A adaptação às tarefas; e o desenvolvimento pessoal.

Referir também que a finalidade da formação profissional na função pública de acordo com Cruz (1990) é aquela que permitirá que a formação profissional desempenhe um papel central na gestão dos recursos humanos, dado que, é parte integrante dos programas de acolhimento de recém-contratados, contribui para a reciclagem e aperfeiçoamento dos funcionários, é utilizada como peça fundamental na gestão de carreiras e assegura na conversão profissional. Um dos objectivos primordiais da formação diz respeito a actualização das competências profissionais visando assegurar o ajustamento contínuo dos funcionários as exigências do seu sector.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

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

Autores como, CAIXOTE e MONJANE (2014) identificam quatro finalidades da formação de recursos humanos nas organizações, a saber:

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

### **CAPÍTULO III: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3. Caracterização da Pesquisa**

O estudo de caso se caracteriza pelo estudo exaustivo da Formação contínua dos recursos humanos na qualidade dos serviços públicos: estudo de Caso – Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020), de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Neste sentido, optou-se por situações da realidade (institucional), possibilitando a descrição do problema no âmbito em que está a ser feita a pesquisa.

Método de procedimento consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento e para a realização da pesquisa (GIL, 2002). Nesta perspectiva, adaptou-se o método de procedimento por esse se aplicar ao estudo de caso em análise. Salientar que, este método foi bastante importante, pois nos colocou perante a realidade de modo a perceber o que acontece no terreno. Foi através da aplicação deste método que foi possível pôr à prova as questões de pesquisa levantadas para respondê-las e consequentemente satisfazer os objectivos, conjugando com outras técnicas de recolhas de dados como a entrevista e o questionário. Ainda, de acordo com este método, qualquer caso estudado em profundidade pode explicar outros fenómenos semelhantes.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Relativamente à natureza do objecto, OLIVEIRA (2011) afirma que as pesquisas científicas podem ser classificadas em dois principais tipos: a quantitativa, qualitativa e um misto dos dois tipos. A presente pesquisa adaptou a pesquisa qualitativa e quantitativa. A qualitativa vai permitir uma análise profunda da formação contínua dos recursos humanos para a melhoria da qualidade dos serviços públicos aos cidadãos do Conselho Municipal da Cidade de Nampula. Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são essenciais e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas ao passo que na pesquisa quantitativa recorre-se a uma análise estatística dos dados (GIL, 1999).

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 dos dados colhidos durante a pesquisa no Conselho Municipal da Cidade de Nampula.

### **3.2. Técnicas de recolha de dados**

#### **3.2.1. Pesquisa Bibliográfica**

O objectivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa (Gil, 2002). A realização deste trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica (consulta de livros e artigos, revistas) sobre formação contínua dos recursos humanos. Fez-se a revisão de diferentes obras teóricas que serviram de base para a fundamentação teórica e de uma forma científica para melhor compreensão da política de formação contínua dos recursos humanos para melhoria dos serviços públicos no CMCN.

#### **3.2.2. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental tem a ver com as fontes. Desta forma às fontes primárias e secundárias usadas como suporte para a pesquisa (MARCONI & LAKATOS; 1996).

A técnica documental consiste no levantamento, leitura e interpretação de documentos importantes para o tema em análise, documentos publicados pela instituição bem como normas nacionais em relação ao tema estudado. Tratou-se de fazer levantamento de documentos normativos oficiais, artigos nacionais e internacionais que abordam a questão da formação contínua dos recursos humanos. A título de exemplo, foram usados documentos tais como: A Estratégia Global da Reforma do Sector, anuários estatísticos sobre funcionários do Estado, assim como outros documentos sobre o quadro de pessoal do CMCN.

#### **3.2.3. Entrevista**

Esta pesquisa obedeceu a entrevista que segundo Martins e Lintz (2000), o pesquisador procura obter informações, dados relevantes mediante conversação objectiva. Privilegiou-se às entrevistas semiestruturadas por questionário, com objectivo de analisar os factores que influenciam a formação contínua dos funcionários no CMCN para obter um diálogo aberto com os funcionários, como parte dos factores que se beneficiam da formação na Instituição.

Salientar que esta técnica deveu-se ao facto de ela dar uma possibilidade de abertura entre os intervenientes no diálogo, isto é, entre a pesquisadora e os gestores de recursos humanos do CMCN. Entretanto, foi entrevistada uma pessoa, responsável pela Direcção de Recursos

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Humanos do CMCN de modo a obter algumas informações sobre a instituição, a política de formação dos recursos humanos presente na instituição, bem como identificar alguns factores percebidos pela direcção no que diz respeito a formação dos funcionários.

### **3.2.4. Inquérito por Questionário**

Inquérito consiste em colocar a um conjunto de entrevistados uma série de perguntas abertas ou fechadas relativas à sua situação social, profissional, ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou as questões humanas e sociais (QUIVY & CAMPENHOUDT; 2003).

Para Marconi & Lakatos (1996), o questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Com esta técnica elaboraram-se questões abertas e fechadas para os diversos funcionários envolvidos na pesquisa, assim foram questionados alguns Funcionários.

Entretanto, o inquérito por questionário constituiu uma técnica de recolha de dados aos funcionários do CMCN que frequentaram ou culminaram os seus cursos de formação oferecidos pela instituição durante o período de 2018 a 2020. 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 na qualidade do serviço prestado ao cidadão, bem como aferir o nível de percepção em relação à política de formação existente na instituição e o grau de satisfação que estes têm em relação à formação que a instituição oferece.

### **3.3. Amostra**

A população desta pesquisa é constituída por 30 funcionários que participaram na formação no Conselho Municipal da Cidade de Nampula durante o período (2018-2020). Foi seleccionada uma amostra de 20 funcionários, Porem com este número julga-se que o número de inquiridos permitem responder ao problema de pesquisa. Segue-se a representação de dados obtidos durante o estudo em forma e Figuras ou tabelas. Essa escolha deveu-se a disponibilidade, sexo, idade, nível de formação e tempo de serviço dos participantes e a sua abertura em participar do estudo.

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. Dentre os seleccionados constam os membros da direcção de recursos humanos, e o corpo administrativo. A recolha de dados foi realizada a obedecer dois critérios: intencional e por acessibilidade dos participantes do estudo, por sua vez, estes facilitaram a pesquisadora para entrevistar os elementos da amostra que eram acessíveis naquele momento e possuíam informações pertinentes para a pesquisa.

### **3.4. Tratamento de Dados**

Conforme Reis (2010), “Análise de conteúdo é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, conduzir às descrições sistemáticas qualitativas ou quantitativas permitindo à compreensão dos seus significados”. Para permitir a compreensão dos dados foram aplicados os métodos de análise de conteúdo e estatístico. O método de análise estatístico consiste na determinação das quantidades em formas percentuais das respostas e a média das mesmas (REIS, 2010).

O método estatístico serviu para determinar as percentagens das respostas fechadas do inquérito de forma variada. Os dados das entrevistas foram analisados qualitativamente. Essa análise consistiu, no agrupamento das questões que se relacionam, os conteúdo e os resultados foram discutidos e descritos também de forma qualitativa, não envolvendo a visualização de percentagens nem médias dos entrevistados.

O inquérito por questionário foi conduzido de maneira confidencial com o objectivo de compreender como é feita a formação continua naquela instituição. Por outro lado, 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 através de triangulação científica que consistiu em relacionar os dados com a revisão da literatura e a opinião do autor do estudo.

Por fim, articulamos as informações recolhidas no terreno com os conceitos, informações obtidas na revisão bibliográfica e na análise documental para apresentação e discussão dos resultados sobre a formação contínua dos recursos humanos do Conselho Municipal da Cidade de Nampula.

### **3.5. Questões éticas**

Antes de qualquer intervenção relacionada com a pesquisa, a pesquisadora redigiu e submeteu um pedido formal no CMCN para a realização da pesquisa.

Como um dos mecanismos éticos, tal como mencionados durante a exposição anterior, um pedido de credencial com antecedência à Direcção da Faculdade de Letras e Ciências Sociais na Universidade Eduardo Mondlane (FLCS-UEM), para a autorização, de modo a realizar o estudo. Assim, após a sua autorização, as entrevistas e os dados colhidos foram tratados de forma confidencial, de modo a respeitar e preservar a identidade dos participantes.

Para tal, atribuiu-se letras do alfabeto a cada participante, tendo em vista garantir a protecção da sua identidade verdadeira. Ademais, foi-lhes garantido que os dados colectados somente seriam utilizados para os fins da presente pesquisa e que o estudo é para fins académicos, em especial para obtenção do grau de licenciatura.

### **3.6. Limitações e Constrangimentos**

A principal limitação do estudo teve a ver com o receio por parte de alguns participantes, outro aspecto que se pode constituir como limitação deste estudo está relacionado com as dificuldades em termos de encontrar potenciais participantes para a pesquisa, já que, devido à sensibilidade do tema, alguns funcionários tiveram receio de participar nas entrevistas mas também pela insegurança das suas competências profissionais e a falta de informação sobre o assunto em estudo.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização do Conselho Municipal da Cidade de Nampula**

O trabalho de campo realizou-se no Conselho Municipal da Cidade de Nampula que se localiza na zona central da Província de Nampula e ocupa uma área de cerca de 404Km. O mesmo alberga uma população de 588.669 Habitantes, dos quais 297.197 Homens e 291.473 Mulheres, situa-se no centro do espaço geográfico do distrito que leva o mesmo nome (Distrito de Nampula).

O Município de Nampula é dirigido por um partido da oposição cujo timoneiro é um homem como presidente do Município, o Presidente Paulo Vahanle.

#### **4.1.1. Hierarquia do CMCN**

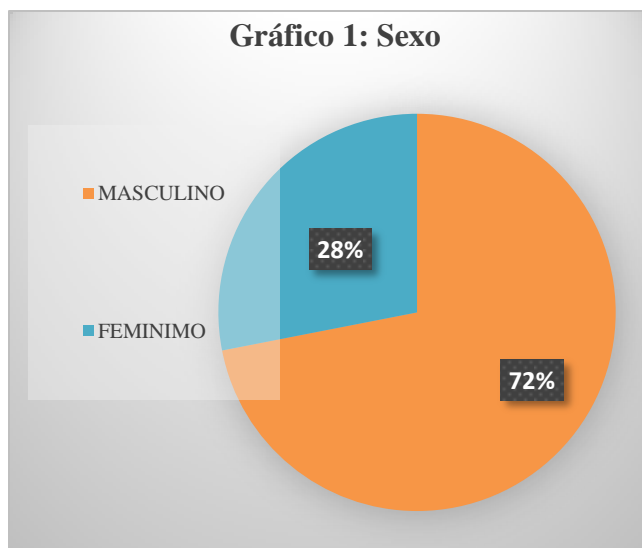
Para melhor análise dos dados recolhidos no Conselho Municipal da Cidade de Nampula, faz-se necessário, observarmos o organograma da instituição, através deste compreendemos a estrutura formal da instituição, que conforme Teixeira (2005), “ a estrutura organizacional representa um conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem uma organização, define as funções de cada unidade da organização e os modos de cooperação entre eles, essa estrutura é normalmente representada por um organograma em anexo (pag.52) ”.

Assim sendo, constatamos que o organograma do CMCN, apresenta uma estrutura formal, com departamentos de gestão específica, mas no que lhe concerne, esses todos departamentos são liderados por um presidente. No entanto, verifica-se também que a instituição aposta na formação dos seus quadros e há também uma descentralização da tomada de decisão, isto é, o poder de decisão é distribuído pelos chefes de departamentos o que faz com que o poder não esteja concentrado apenas no presidente.

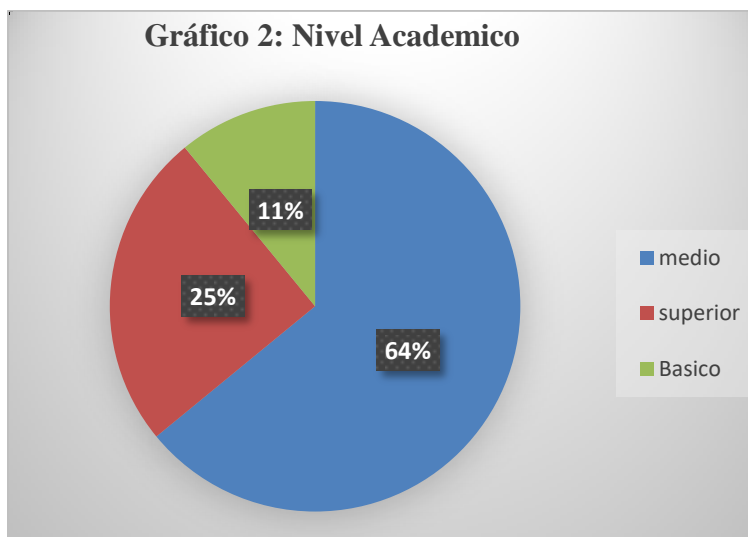
O CMCN, tem no topo da sua hierarquia a figura do presidente o que é característico da democracia que de acordo com Mintzberg (1995) “ é uma estrutura orgânica baseada na formação, com uma tendência de agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal e para a realização do trabalho



#### **4.1.2. Caracterização dos Funcionários do CMCN**



**Fonte:** Elaboração Própria



**Fonte:** Elaboração Própria

Conforme ilustra o gráfico 1, em termos de género no total de 100% dos inqueridos constatou-se que 72% representam o sexo masculino, e 28% representam o sexo feminino oque caracteriza a maioria das instituições públicas moçambicanas. Entretanto, o gráfico 2 ilustra o perfil dos funcionários quanto ao seu nível académico onde se verificou que a maioria de 64% tinha nível médio, e uma pequena minoria de 25% tinha o nível superior e por último 11% tinham um nível básico, isso significa que o conselho municipal tem défice de quadros qualificados a nível superior.

#### **4.1.3. Objectivos da Formação dos Recursos Humanos no CMCN**

O Conselho Municipal da Cidade de Nampula, tem como objectivos:

- Alcançar de forma positiva as metas definidas nos planos anuais de actividades;
- Responder às dinâmicas dos serviços da instituição e ajudar no desenvolvimento das capacidades profissionais dos seus colaboradores;
- Melhorar cada vez mais os serviços públicos, reduzir as dificuldades profissionais do funcionário.
- Promover um perfil do funcionário desejável para a instituição e aperfeiçoamento constante das suas actividades.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Entretanto, ao longo das entrevistas e dos questionários para entender a finalidade da formação no CMCN e seus objectivos. Constatou-se que o CMCN procura formar os seus funcionários para que estes estejam munidos de competências necessárias para o desenvolvimento das suas actividades, preparando-os para responder as várias exigências de diferentes sectores de actividades e também para responder ao plano anual de actividades que é feito na instituição.

*A finalidade numa primeira fase e em grande instância é de formar os funcionários com mais competência e poderem ter mais domínio naquilo que são as actividades nos seus sectores de trabalho e ajudar no desenvolvimento das capacidades profissionais. Porém, a instituição em todos os anos faz um plano de actividades onde são colocados os objectivos de cada sector com o respectivo orçamento (A1, 2023).*

Nestes termos concorda-se que a formação no conselho municipal tem como finalidade formar os recursos humanos para responder às necessidades pontuais e futuras da instituição, ou seja resolução de problemas que emergem no decorrer das actividades dos funcionários, trabalha para o alcance dos objectivos propostos no plano anual de actividades e, por outro lado a formação tem como finalidade prestar um bom serviço ao município.

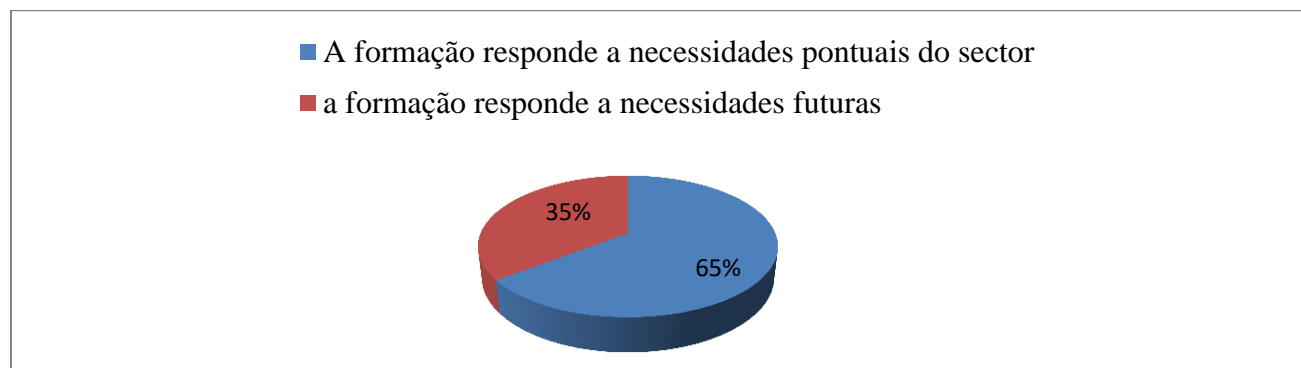
As respostas dos nossos inquiridos, 65% confirmam que as formações são feitas para responderem às necessidades pontuais e 35% responderam que a formação responde a necessidades futuras. Com estes dados é possível perceber que as formações são feitas fundamentalmente para resoluções de situações actuais, ou seja, situações previstas no plano anual de actividades do CMCN, a instituição prepara os funcionários para responder às necessidades dos sectores previamente solicitadas no plano anual, porém, há casos em que surgem necessidades extraordinárias de formação, a título de exemplo surgimento de uma nova demanda em relação as, TICS.

Conforme, o nosso entrevistado, “*As formações dadas na instituição não apenas servem para responder às necessidades actuais, mas sim para quem sabe aplica-las correctamente pode ganhar dinheiro futuramente, bem como dar consultoria ao longo do tempo*” (A1, 2023).

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

Doravante, a formação contínua proporcionada aos funcionários no CMCN tem como fim consolidar os conhecimentos já existentes, acompanhar e facilitar as mudanças, capacitando-os para resoluções de situações pontuais, também serve para necessidades futuras.

**Gráfico 1: Finalidade da Formação**



**Fonte:** Elaboração Própria

### **4.1.4. Levantamento da necessidade de formação contínua no CMCN**

Conforme Cruz (1998) “O levantamento das necessidades de formação, determina em grande medida todas as fases subsequentes do processo de formação”. O levantamento da necessidade de formação na instituição, diz respeito a cada chefe de departamento, ou seja, o chefe de cada departamento, faz avaliação das actividades de cada funcionário no seu respectivo sector, de modo a fazer uma análise daqueles que de alguma forma necessitam de uma formação com vista a melhorarem as suas habilidades académicas, feito isso, o chefe do sector faz uma carta a solicitar uma formação dos seus subordinados.

Doravante, essa solicitação de formação é submetida ao Departamento de Recursos Humanos concretamente na área de Formação. “ *Primeiro nos trabalhamos através dos planos anuais de actividades, em que cada plano anual tem a sua determinação de necessidades, para acontecer uma formação trabalhamos com sectores diferenciados, recebemos as necessidades dos sectores, RH é responsável pela formação dos funcionários*” (A1, 2023). Cada sector achando pertinente uma formação dos seus funcionários no domínio de suas áreas solicita uma formação nos recursos humanos, por sua vez, os recursos humanos, preparam todas as demandas conforme as necessidades dos sectores, faz o enquadramento legal e depois solicitam aprovação junto do Presidente do Conselho Municipal, porem para que essa solicitação seja aprovada, deve constar

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

dos planos anuais de actividades (uma espécie de orçamento em que estão la todos os sectores e as devidas necessidades).

Porem, há casos extraordinários (surgimento de uma nova tecnologia) em que se necessita de uma formação extraordinária, ou seja, uma formação que não esteja contemplada no plano anual de actividades, observa-se a pertinência daquela formação e o departamento de Planificação avalia quanto ira acarretar a formação, e após isso faz- se a devida aprovação junto ao presidente.

*“As acções de formação continua acontecem quando há uma necessidade de faze-lo, isto é, a formação não deve ser feita apenas para o cumprimento da lei, mas sim para ajudar o funcionário a exercer da melhor forma o seu trabalho bem como ajuda-lo a obter ou a aprimorar as habilidades através da formação continua e consequentemente trazer qualidade nos serviços públicos e inovação na instituição” (A1, 2023).*

Mas de 50% dos inquiridos, foram unanime em afirmar que o CMCN, disponibiliza a formação aos seus funcionários nas áreas técnicas referentes a função desempenhada, porém, conforme o nosso entrevistado do departamento de Recursos humanos do CMCN, afirma que " não é só dar ao funcionário uma formação para melhorar ou saber servir numa certa área, deve dar a formação consoante a sua área de actuação e de modo a aprimorar as suas habilidades na área de actuação a longo prazo, isto é, deve ajudar o funcionário em posições futuras.

### **Quadro 4: Programa de Formação 2018-2020**

<b>Funcionário / Sector</b>	<b>Formação</b>	<b>Previstos para formação</b>	<b>Participou da formação</b>	<b>Orçamento</b>	<b>Conteúdos e Duração da formação</b>	<b>Métodos pedagógicos</b>	<b>Local</b>
Técnicos (UGEA)	Procurment	24.00	19.00	MZM 105,000.00	Slides e material/ 3 dias	Teórico	Sala de Eventos do CMCN
Fiscais	Arrecadação de Receitas	60.00	40.00	MZM 130,000.00	Slides e material/ 5 dias	Teórico	Sala de Eventos do CMCN
Técnicos dos RH	Providencia Social	20.00	18.00	MZM 115,000.00	Slides e material/ 5 dias	Teórico	Sala de Eventos do CMCN

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

Técnicos de Finanças	Formação em TICS “ Sistema de Receitas Maskell	22.00	19.00	MZM 122,000.00	Slides e material/ 5 dias	Teórico/Prático	Sala de Eventos do CMCN
Técnicos Administrativos	Formação em TICS “Sistema Helibre” faz controlo de todos imoveis	30.00	28.00	MZM 120,000.00	Slides e material/ 3 dias	Teórico/Prático	Sala de Eventos do CMCN
<b>TOTAL</b>	<b>N/A</b>	<b>156.00</b>	<b>124.00</b>	<b>MZM 592,000.00</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

**Fonte:** Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2023)

O quadro mostra que no CMCN, no período de estudo era previsto formar 156 funcionários dos diferentes sectores tal como ilustra a tabela, no entanto, só foi possível realizar, ou seja, foram formados apenas 124 funcionários. Conforme o nosso entrevistado, “*O plano de formação neste período sofreu muitos ajustes por conta da pandemia, foi uma fase complicada, mesmo as formações tiveram que obedecer um certo limite de distanciamento o que acabou por levar o menor número de funcionários devido às medidas de segurança e higiene impostas pela pandemia*” (A1, 2023).

As formações no CMCN, decorrerem de forma teórica e prática dependendo da natureza da formação, e os conteúdos eram transmitidos em slides e material físico. Salientar que as formações no CMCN são dadas pelo Departamento de Recursos Humanos, este por sua vez, prepara os conteúdos a serem leccionados em cada formação.

#### **4.1.5. Formação Contínua no CMCN**

A formação contínua no CMCN, ocorre conforme os planos anuais de actividades, essas formações são realizadas na sua maioria na própria instituição. Essa prática é sustentada pelo Meigmant (1999) que salienta que “o plano de formação é objecto de um processo específico, com um calendário ligado as obrigações legais”.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

No entanto, a formação continua no CMCN no período de análise, obedeceu quatro etapas fundamentais: levantamento das necessidades de formação; plano de formação, desenvolvimento da formação e avaliação da formação.

### **➤ Necessidades de Formação**

O levantamento das necessidades de formação na instituição é feito junto aos chefes dos sectores com o departamento de RH tendo em conta o plano anual de actividades previsto naquele ano. Porém, essa fase de levantamento de necessidades é crucial porque coopera para o sucesso de todo processo de formação. Cruz (1998) salienta ainda que “o levantamento das necessidades de formação determina em grande medida todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objectivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação de resultados”.

### **➤ Plano de Formação**

O plano de formação é feito tendo em conta o que o plano anual de actividade prevê, ou seja, deve estar em concordância com as necessidades previstas nesse plano. O departamento de RH prepara as matérias a serem abordadas nas acções de formação. Nisto, os chefes de cada sector informam aos seus subordinados os que irão se beneficiar da formação e fazem a entrega do respectivo programa de formação. As acções de formação decorrem numa sala magna no edifício do CMCN, excepto aquelas formações feitas no campo (exemplo: reabilitação de estradas).

### **➤ Desenvolvimento das Acções de Formação**

O desenvolvimento das acções de formação no período de estudo não saiu conforme o planeado, devido a factores de natureza emocionais que caracterizaram a época da pandemia da COVID-19 não só para a instituição mas também para o próprio funcionário. Como afirma Barsano (2018) “quando factores emocionais saem do controlo, o ambiente de trabalho se torna vulnerável a desenvolver patologias do trabalho”. Em sequência da pandemia a instituição teve de fazer algumas restrições no que concerne as modalidades de formação que vinham sendo desenvolvidas devido à forma desastrosa que a pandemia fez-se sentir.

As formações tiveram que obedecer um certo distanciamento e respeitar algumas regras de higiene e adaptar trabalho rotativo, inclusive formação *online* ou mesmo formação com um certo

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

limite devido ao distanciamento social que se observou no período de estudo. Entretanto, no CMCN, no período de estudo era previsto formar 156 funcionários dos diferentes sectores, no entanto, só foi possível realizar, ou seja, foram formados 124 funcionários. Conforme o nosso entrevistado, “*O plano de formação neste período sofreu muitos ajustes por conta da pandemia, foi uma fase complicada, mesmo as formações tiveram que obedecer um certo limite de distanciamento o que acabou por levar o menor número de funcionários devido às medidas de segurança e higiene impostas pela pandemia*” (A1, 2023).

### ➤ **Avaliação da Formação**

A avaliação da formação segundo Cruz (1998), “serve para averiguar a eficácia da formação, analisa-se o uso dos critérios e o recurso a metodologia experimental na avaliação de programas de formação”. No entanto, a avaliação da formação é feita a seguir o modelo proposto por Kirkpatrick (1998) que preconiza “quatro fases de avaliação:

- a) **Os próprios funcionários avaliam as acções de formação:** por conseguinte os funcionários do CMCN afirmaram que depois da formação avaliam o formador bem como o próprio departamento faz avaliação dos funcionários no sentido de ouvir dos participantes se viram de bom grado a formação e o que espera dela;
- b) **Os formadores avaliam o desempenho dos formandos ao longo da formação:** o formador seja ele externo ou interno avalia através dos testes para perceber o desempenho do formando;
- c) **Faz-se acompanhamento do funcionário no seu sector de actividade:** essa avaliação no CMCN é feita pelo superior hierárquico onde ele avalia consoante as actividades que eram feitas anteriormente e como os funcionários executam as mesmas actividades actualmente depois da formação, não só, essa avaliação consiste em perceber se o funcionário necessita de mais uma formação ou não;
- d) **A avaliação feita pelo cliente:** *o funcionário interage e esta sempre a servir o cidadão, quem pode melhor o avaliar o seu desempenho é o cidadão porque esta sempre a prestar serviços* (A2, 2023). O munícipe avalia o funcionário através dos postos administrativos que representam o CMCN na comunidade. Os munícipes quando não estão satisfeitos com a qualidade dos serviços, fazem uma reclamação nos comícios directamente com o

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

presidente do município onde expõem as suas insatisfações em relação a um determinado serviço ou funcionário que não esteja a exercer conforme as suas atribuições”.

### **4.1.5.1. Conteúdos / selecção dos métodos pedagógicos**

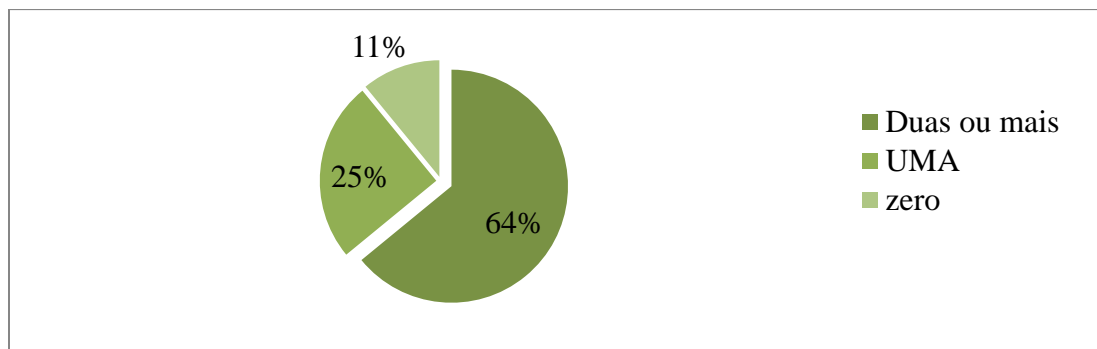
#### **➤ Conteúdos da formação**

Os conteúdos de formação não tem um modelo específico a ser seguido, ou seja, os conteúdos leccionados dependem da natureza de formação que o CMCN disponibiliza aos seus funcionários, porem, esses conteúdos são organizados pelo departamento RH concretamente na área de formação de pessoal. Esse departamento organiza os conteúdos consoante as actividades planificadas.

#### **➤ Selecção dos métodos pedagógicos**

A selecção dos métodos pedagógicos no Conselho Municipal da Cidade de Nampula, é feita considerando as necessidades de aprendizagem dos participantes, o conteúdo a ser ensinado e as características da própria formação. Os métodos pedagógicos adaptados pelo CMCN são: palestras, seminários, debates, estudos de caso entre outros. É importante ressaltar que a escolha do método adequado, é feito tendo em conta a natureza da formação.

**Figura 4: Formações Proporcionadas pelo CMCN**



**Fonte:** Elaboração Própria

O Conselho Municipal da Cidade de Nampula dá igual oportunidade de formação continua a todos os funcionários, mas conforme as necessidades do sector, ou seja, identificar as fraquezas dos seus funcionários, porque a formação não pode acontecer sem planificação.” *Toda a formação necessita de um orçamento, por isso, precisa ser planificada, porque toda a capacitação acarreta custos, mesmo que seja uma formação pessoal ira envolver custos”*( AI, 2023).



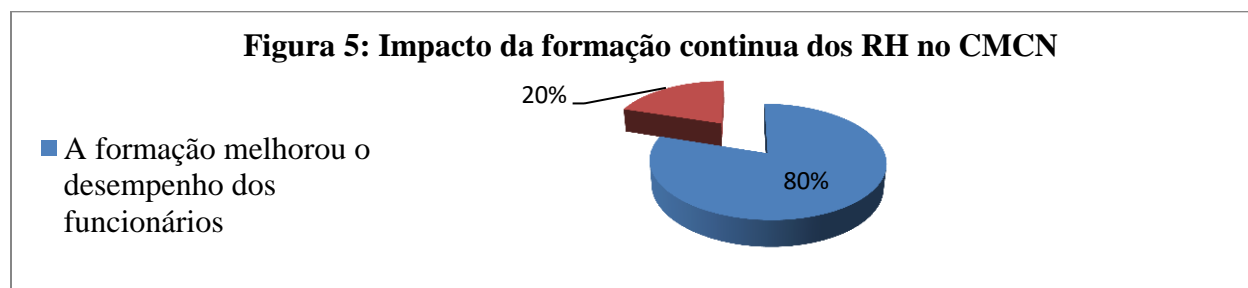
## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

No que diz respeito ao número de formações proporcionadas pelo CMCN, no período de 2018 a 2020, 64% afirmaram que tiveram duas ou mais formações, 25% tiveram uma formação, e 11% afirmaram, no entanto, que não se beneficiaram de nenhuma formação. Foi possível perceber através das respostas que as formações desenvolvidas não contribuíram em grande medida para a execução das suas tarefas de modo geral, bem como não contribuiu para motivação do próprio funcionário, porque as formações realizadas serviam para suprir as necessidades de uma certa área.

### **4.2. Percepção dos Funcionários sobre o impacto da formação continua no desempenho dos recursos humanos do CMCN**

A formação contínua dos funcionários deve criar habilidades, competência e melhoria no desempenho dos funcionários. Para isso acontecer, é preciso que a instituição tenha um plano de formação que possibilita a formação dos funcionários, e que após as formações possam ser integradas em funções que permitam explorar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação. Segundo os nossos inquiridos, a maioria afirma que a formação aumentou as suas capacidades e visão de lidar com os obstáculos que enfrentavam antes da formação, isto é, a formação melhorou as competências porque permitiu que os recursos humanos fossem formados consoante as necessidades da instituição, trazendo deste modo inovação no sector de actividades.

Conforme o nosso entrevistado, *“a formação trouxe inovação e ajudou a aperfeiçoar as habilidades dos funcionários, porem o funcionário não é colocado no lugar certo apos a formação. Isso acaba limitando essa inovação visto que o mundo é dinâmico faz-se necessário uma constante mudança na forma de prestar o serviço porque hoje em dia o mundo tornou-se mais tecnológico o que vem exigir mais do funcionário. Também há o factor de que, há sempre mesmas pessoas a participarem nos processos de formação”* (A2, 2023).



## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

**Fonte:** Elaboração Própria

A figura 4, ilustra que a grande maioria dos funcionários (80%) concordam que a formação contínua melhorou o desempenho dos funcionários, visto que permitiu que os recursos humanos actualizassem seus conhecimentos no seu sector de actuação. Em contrapartida, uma minoria (20%) afirmou que a formação não melhorou ou não contribuiu para a melhoria do desempenho dos recursos humanos.

Importa referir que alguns funcionários afirmaram que mesmo depois da formação continuaram a exercer as mesmas funções, considerando deste modo que a formação muita das vezes não tem impacto na carreira do funcionário, o que acaba desmotivando o funcionário e proporcionando um serviço ineficaz ao cidadão. Não só, os funcionários formados em diferentes níveis de carreira, muita das vezes acabam não tendo enquadramento. Porem, apesar desses constrangimentos todos, a maioria dos funcionários afirmou positivamente que a formação contínua dos recursos humanos contribuiu na qualidade dos serviços públicos no Município de Nampula no período compreendido entre (2018-2020) visto que permitiu que os funcionários fossem formados consoante as necessidades da instituição permitindo deste modo trazer resultados ou inovação naquela área específica em que foram formados para resolver um problema específico na instituição.

Em suma a formação contínua pode trazer muitos benefícios quanto para o cidadão, para o funcionário pode ajudar a aprimorar as suas habilidades e conhecimentos tornando-o mais eficiente e eficaz no desempenho das suas funções, levando desde modo a uma satisfação pessoal no trabalho, crescimento profissional ate mesmo aumento de salário. Em contrapartida, para o cidadão pode trazer uma melhoria de qualidade do serviço prestado, pois, um funcionário bem formado consegue oferecer serviços de maior qualidade e um atendimento mais eficiente, aumentando a satisfação do cidadão e melhorando a qualidade de vida do munícipe.

### **4.2.1. Variáveis que determinam o sucesso da formação contínua no CMCN**

- **Assiduidade:** os funcionarios tem se apresentado nos seus postos de trabalho nas horas normais de expediente;
- **Pontualidade:** face a pontualidade, os funcionarios do CMCN, sao submetidos ao controlo através do livro de ponto.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- **Postura:** impecável apresentação no posto de trabalho, cortesia e delicadeza no contacto com o cliente (cidadão).
- **Tempo de execução das tarefas:** as tarefas que eram executadas em 20 minutos antes da formação contínua, depois da formação passaram a levar menos tempo, e quem faz essa avaliação é o chefe directo do sector.

### **4.2.2. Implicações da Formação Contínua no CMCN**

Procuramos ao longo do nosso estudo perceber quais são as implicações da formação contínua no CMCN através das entrevistas e questionários. No entanto, a formação no CMCN cumpre com o objectivo de desenvolver e enriquecer o funcionário de habilidades técnicas e conhecimento relevante para o desempenho das suas funções. As formações proporcionadas na instituição serviram para preparar os funcionários a responder às demandas impostas nessa época da pandemia. “ *Embora, as formações na época da pandemia tenham sido de difícil cumprimento foram de mais-valia para o próprio funcionário, porque digo isso? Porque foi nessa época em que o funcionário teve de se reinventar não só para servir o cidadão de uma forma digital, mas sim aderiu às formações (online) algo que era novidade, por assim dizer*” (AI, 2023). Porém, as formações nesta época, observaram uma nova abordagem no que diz respeito ao saber servir ao cidadão, ou seja, a imposição da COVID-19, fez com que a instituição se reinventasse no sentido de trazer soluções através das formações fornecidas aos funcionários de como servir o munícipe mesmo diante da pandemia e melhorar o desempenho.

Salientar, que houve implicação, no que diz respeito as medidas de higiene adoptadas no âmbito das formações realizadas na época da COVID-19, teve que se observar um distanciamento nas salas em que decorriam as formações, uso obrigatório de máscara, medição da temperatura corporal e por último dizer que teve também de se observar um certo limite de pessoas nos lugares fechados, o que fez com que as formações limitassem o número de participantes nos programas de formação, algo que não acontecia antes da Pandemia.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. CONCLUSÃO**

A presente pesquisa permitiu conhecer o impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos, com o estudo de caso no Conselho Municipal da Cidade de Nampula no período compreendido entre 2018 a 2020. Considerou-se como pergunta de partida *de que forma a formação continua dos recursos humanos contribuiu para melhoria do desempenho no Município de Nampula no período compreendido entre (2018-2020)?* Na realização do trabalho levou-se em consideração uma metodologia que consiga explicar de forma detalhada cada item da pesquisa e cada questão colocada aos funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Nampula.

Quanto ao género os funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Nampula, a maioria é constituída por sexo masculino, o que caracteriza a maioria das instituições públicas. A pesquisa conseguiu sustentar-se pelo facto de trazer bases que sustentam que no Conselho Municipal da Cidade de Nampula, em relação à formação contínua dos recursos humanos notou-se que contribuiu para melhoria do desempenho, dado que, há uma política de formação dos funcionários que ajuda na actualização dos conhecimentos e habilidades dos funcionários. Houve melhoria no uso das (TIC), visto que a maioria das formações profissionais adaptadas pelo Conselho Municipal da Cidade de Nampula visam capacitar os funcionários públicos neste âmbito de modo a melhorar o desempenho dos funcionários, no que concerne a administração pública moçambicana têm-se apoiado no desenvolvimento das competências por forma a tornar o funcionário mais capaz no exercício das actividades.

Constatou-se também que muita das vezes as formações fornecidas aos recursos humanos foram rotineiras, ou seja, são submetidos para atender as necessidades do sector. O que vem limitar o funcionário a longo prazo e faz com que o funcionário submeta-se a formações por mérito próprio de modo actualizar ou a aumentar as suas competências. Ainda nesta senda verificou-se que os funcionários mesmo depois da actualização das suas capacidades ainda ficam limitados, visto que continuam a exercer as mesmas, isto é, os funcionários vem com muitos conhecimentos adquiridos ao longo da formação, no entanto não tem onde aplicar esses conhecimentos todos, por outro lado, acabam desmotivando os funcionários que se submeteram aos actos de formação.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Referir, que o facto de o funcionário ser formado nas suas actividades do dia-a-dia ajuda na melhoria do desempenho, porque por um lado isso promove eficácia nas suas tarefas. Por fim notou-se que as mesmas pessoas participam das formações nisso faz com que exista desigualdade no seio da instituição.

### **RECOMENDAÇÕES:**

Por fim faz-se necessário dar algumas recomendações ao Conselho Municipal da Cidade de Nampula, de modo a melhorar os serviços prestados ao cidadão bem como melhorar as competências dos seus recursos humanos.

- Que os funcionários sejam beneficiados de formações que possam ajudar a curto e a longo prazo;
- Diversificar as formações oferecidas de modo a ampliar os conhecimentos e habilidades dos funcionários, tornando-os mais versáteis e preparados para lidar com diferentes situações;
- Deve haver abrangência de todos os funcionários nas formações de modo a não colocar as mesmas pessoas nos programas de formação;
- O Conselho Municipal da Cidade de Nampula deve continuar a formar os seus funcionários de modo a responder às necessidades do sector.
- O Conselho Municipal da Cidade de Nampula deve permitir que os funcionários sejam formados em diferentes níveis, e deve enquadrá-los depois das formações de modo a desenvolver as suas habilidades.

## **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.
- ARMSTRONG, Joseph. *Personnel and Humain Resources Management*. New York: West Publishing Company, 1996.
- AGUIAR, E. A. e CORDEIRO, M. M. Diagnóstico de necessidades: A empresa A. In Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Org.), *Práticas de Formação Profissional* (pp. 35 – 102). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 1998.
- BARBIER, J.M. *Elaboração de projetos de ação de planificação*. Porto: Porto Editora.199
- BARÓN, I. El diagnóstico de necesidades formativas. In J. Gairín e C. Armengol (Org.), *Estrategias de formación para el cambio organizacional* (pp. 73–92). Barcelona: Praxis. 2003.
- BASTOS, Celso Ribeiro. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Celso Bastos, 2002.
- BARROSO, J. Formação, projeto e desenvolvimento organizacional. In R. Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 61 –78). Porto: Porto Editora.2003.
- BERNARDES, Angelina. *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 2008.
- BORGES - Andrade, J. E. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*, Scientific Electronic Library Online, 2002.
- CAIXOTE, Carlos & MONJANE, Celso. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem conceptual e prática*. 1ª ed. Maputo. Imprensa Universitária-UEM, 2014.
- CAETANO, A. (Coord.) . *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Estudos e Análises, 20, Lisboa: OEFP.2000.
- CAETANO, A. (Coord.) . *Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.2007.
- CÂMARA, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. 3ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa:I SCSP.1998.

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- CARDIM, J. Formação profissional: problemas e políticas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP. 2005.
- CARDIM, J. Gestão da Formação nas Organizações. Lisboa: Editora Lidel. 2012.
- CRUZ, J. V. Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação. Lisboa: Edições Sílabo. 1998.
- CAMPELS, Ruth. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto *Recursos Humanos: o capital das organizações*. 8a ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNHA, Miguel, P. et al. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2010.
- CRUZ, J. (1998). Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação. Lisboa: Edições Sílabo.
- FERREIRA, A. I. e MARTINEZ, L. F. Manual de diagnóstico e mudança organizacional. Lisboa: Editora RH. 2008.
- GIL, António, Carlos. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERRA, P. e Rodrigues, J. (Org.). Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.2002
- GOLDSTEIN, Arthur e GASNER, Marie. *Organizational Learning*. London: HRD, 1998.
- KAUARK, F. S., Manhães F. C., & Medeiros, C. H. *Metodologia de Pesquisa: Guia prático*. Editora Via Literatura, Itabu, Bahia.2010.
- KIRKPATRICK, D. L. & Kirkpatrick, J. D. *Evaluating Training Programs*. 3ª Edição. San Francisco: Berret-Koehler. 1998.
- KIRKPATRICK, D. L. & Kirkpatrick, J. D. *Evaluating Training Programs*. 3ª Edição. San Francisco: Berret-Koehler. 2005.
- LOPES, A & Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. LISBOA: Edições Pegado. 2010.
- LOPES, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. LISBOA: Edições Sílabo, Lda. 2012.
- LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEVIEQUE, Agostinho. *Gerir recursos humanos é gerir mudança*. Maputo: Ndjira, 2007

## **Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- MACHADO, Joaquim et al. *Organizações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- MADELINO, F. (2007). Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial. In Camara, P. 2007.
- MEIGNANT, A. A Gestão da Formação. Lisboa: Dom Quixote. 1999.
- MINTZBERG, H. (1995). Estrutura e dinâmica das organizações. Lisboa: publicações Dom Quixote.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 18.ed. São Paulo: RT,2002.
- MONTEIRO, José. *Public Administration Training in Mozambique: A presentation by the Director General of Higher Institute of Public Administration (ISAP) in Maputo on 14<sup>th</sup> April, 2004*.
- TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2.Ed. Madrid: Mc Graw Hill.

### **Documentos:**

- Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro do Sistema de Gestão de Desempenho (SIGEDAP).
- Lei nº. Lei nº. 10/2017 de 1 de Agosto Aprova Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
- Decreto nº. 28/2022 de 17 de Junho que aprova o Regulamento dos Funcionários e Agentes do Estado.

### **Entrevistas:**

- Funcionários Anónimos do CMCN.



## **APÊNDICE**

### **Guião de Entrevistas**

O presente inquérito conduzido pela Célia Roberto Nhautse tem como objectivo recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Final do Curso de Licenciatura em Administração Pública, subordinado ao tema: **Formação contínua dos recursos humanos na qualidade dos serviços públicos: Estudo de Caso – Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018 – 2020)**. Este Inquérito visa saber a sua opinião sobre as políticas e práticas de formação adaptadas na instituição

1. Como é feita a formação contínua dos recursos humanos na Instituição?
2. Quais são os objectivos e finalidades da formação?
3. Quantos funcionários se beneficiaram da formação?
4. Como é feito o diagnóstico de necessidade de formação?
5. Acha que a formação contínua influencia na melhor prestação dos serviços do Conselho Municipal de Nampula? Se sim, de que forma?
6. Considerando a política de formação da instituição, qual é o seu nível de satisfação em relação à formação que a instituição disponibiliza aos seus funcionários?
7. Após a formação, quais são as inovações que os funcionários trazem à instituição?
8. Qual é a relevância da formação contínua para o desenvolvimento da instituição?
9. Quais são os desafios que a instituição tem enfrentado no âmbito da formação?
10. Que sugestões daria para que a política de formação melhorasse?

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**Caro Funcionário,**

O presente inquérito conduzido pela Célia Roberto Nhautse tem como objectivo recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Final do Curso de Licenciatura em Administração Pública, subordinado ao tema: **Formação contínua dos recursos humanos na qualidade dos serviços públicos: Estudo de Caso – Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018 – 2020)**. Este Inquérito visa saber a sua opinião sobre as políticas e práticas de formação adaptadas na instituição.

Pede-se a sua colaboração através de respostas às questões estabelecidas, que serão usadas apenas para fins estritamente académicos. As respostas são anónimas e confidenciais. Agradeço desde já a sua colaboração.

#### 1.ª PARTE

**Assinale com “X” onde acha que corresponde a sua opinião.**

- Idade: 18 - 24  25 – 30  31 – 35  36 – 40   
41 – 45  46 – 50  > 50
- Género: Masculino  Feminino
- Habitação Literária: Básico   
Medio  Superior
- Há quanto tempo exerce a actual função?  
1 ano  4 anos  5-8 anos  9-12 anos  >12 anos

#### 2.ª PARTE

- Indique aproximadamente o número de ações de formação que participou no ano 2018 a 2020: \_\_\_\_\_.
- Que tipo de formação frequentou?  
Técnica (Médio, Superior, Mestrado)  Tecnologia

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

Outra Qual? \_\_\_\_\_  
Não frequentei

- Considera que atualmente tem necessidades de formação?

Sim  Não

2.1. Se respondeu sim indique em que áreas.

Técnica (Média, superior, Mestrado)  Tecnologia

- Qual é o seu nível de satisfação em relação a formação existente na instituição.

Muito Satisfeito  Satisfeito  Indiferente   
Insatisfeito

- A instituição disponibiliza bolsas de estudo para os funcionários?

Sim  Não

- A formação contínua contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela ao cidadão?

Sim  Não

- A formação contínua contribui para a melhor adaptação às novas funções?

Sim  Não

- A formação na instituição é feita fundamentalmente para antecipar necessidades futuras.

Sim  Não

- A formação profissional contribui também para a satisfação/motivação do funcionário.

Sim  Não

- Todos os trabalhadores da instituição têm a mesma oportunidade de acesso à formação?

Sim  Não

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

---

- Existe igualdade no acesso a formação entre todos os trabalhadores?  
Sim  Não
- A formação profissional é importante para o desenvolvimento da instituição bem como do município.  
Sim  Não
- A formação profissional é um instrumento importante para a melhoria dos serviços públicos para o cidadão.  
Sim  Não
- A formação na instituição destina-se fundamentalmente à resolução de problemas pontuais, ou seja, é feita consoante as necessidades.  
Sim  Não
- No seu ponto de vista, a formação profissional contribui na qualidade dos serviços públicos do Conselho Municipal de Nampula?  
Sim  Não
- Qual é o seu nível de satisfação em relação a Formação profissional existente na instituição.  
Muito Satisfeito  Satisfeito  Indiferente  Insatisfeito
- Qual é avaliação que faz com relação ao desempenho dos funcionários após a formação.  
Boa  Excelente  Má  Razoável

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**

**ANEXO**

  
UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

C.M.C.N

**CREDENCIAL Nº147/DRA-FLCS/ 2023**

No âmbito da disciplina de Trabalho de Fim de Curso, credencia-se, junto ao Conselho Municipal da Cidade de Nampula, a Sr<sup>a</sup> **Celia Roberto Nhautse**, estudante do 4º ano do Curso de Licenciatura em Administração Pública, para realizar o trabalho de recolha de dados sobre o tema “Formação contínua dos recursos humanos para a melhoria da qualidade dos serviços públicos: estudo de caso do Conselho Municipal da Cidade de Nampula.”

Agradece-se antecipadamente todo o apoio que lhe possa ser prestado para o bom andamento do trabalho.

Maputo, 06 de Junho de 2023

O Director Nacional Adjunto Para área de Graduação

**Prof. Doutor Marlino Eugénio Mubai**  
(Professor Auxiliar)

  
CONSELHO AUTÁRQUICO DE NAMPULA  
SECRETARIA-GERAL  
2019 - 2023  
ENTRADA Nº 1026  
CLASSIFICAÇÃO 026-1  
NAMPULA 14/06/2023  
Celia

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE-Faculdade de Letras e Ciências Sociais-Tel.: (21) 485402 - Fax (21) 485402-  
www.fles.uem.mz- -C.P. 257-Campus Universitário – Pricipal -Maputo -República de Moçambique.

**Impacto da formação contínua no desempenho dos recursos humanos. Estudo de caso - Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2018-2020)**



MUNICÍPIO DE NAMPULA  
CONSELHO MUNICIPAL  
SECRETARIA GERAL

À:  
**Universidade Eduardo Mondlane**  
NAMPULA

N/Ref. 1185 /CMCN/SG/024.1/023

Data: 03/07/2023

ASSUNTO: TRANSCRIÇÃO DO DESPACHO

Para o conhecimento de V. Excia, a seguir se transcreve o despacho do Exmo. Senhor Vereador do Pelouro Institucional Desenvolvimento e Cooperação, exarado na vossa credencial, na qual indica a senhora **CÉLIA ROBERTO NHAUTSE**, do curso de Licenciatura em Administração Pública, a fim de realizar um trabalho de recolha de dados relacionado com o tema: *formação contínua dos recursos humanos para a melhoria da qualidade dos serviços*: caso de estudo do Conselho Municipal da Cidade de Nampula, cujo teor é seguinte:

**“AUTORIZO.”**

Ass) Ilegível: **DOMINGOS AMARAL ASSUATE.**  
20/06/2023

Sem mais, as nossas cordiais saudações

A Chefe do Serviço

**ALIMA ALEXANDRE MUSSA**  
/Técnica/

C/c: DARH

Conselho Municipal de Nampula, Av. Eduardo Mondlane n.º 766, C.P.4, Telef: 26212888, Fax: 26212888, Email: municionampula@tdm.co.mz

Amue

Figura 1: Organização Interna do CMCN

