

# UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Autor : Marcela dos Santos Lucas*

## INFLUÊNCIAS DA FORMAÇÃO PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL "CASO DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL"

SUPERVISOR:  
*Dr. Xavier de Jesus Maria*

*Visto por  
Xavier de Jesus Maria  
29.09.03*

Maputo, 06 de Maio de 2003

U.E.M. - UFICS	
R. E.	46.07
DATA	20 / 07 / 05
AQUISIÇÃO	Oferta
GOTA	AT-57

*Autor: Marcela dos Santos Lucas*

**INFLUÊNCIAS DA FORMAÇÃO PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
(O CASO DO MINISTÉRIO DE ADMINISTRAÇÃO ESTATAL)**

*Tese apresentada para a obtenção do grau de  
Licenciatura em administração Pública na  
Universidade Eduardo Mondlane, (UFICS).  
Maputo, Setembro de 2003*

**SUPERVISOR:**

*Dr. Xavier de Jesus Maria*

### **Declaração**

Declaro que este trabalho do fim do curso é da minha autoria, nunca foi apresentado na sua essência para quaisquer fins.

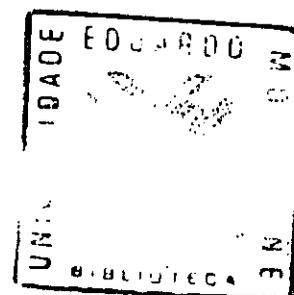
### Dedicatória

Aos meus irmãos pelo apoio moral e material que foram oferecendo durante a minha formação.

À memória da minha prima, pelo espírito de mãe que sempre demonstrou e todo apoio que foi prestando para superar muitos obstáculos que foram surgindo durante esta longa caminhada.

À minha avó Josefa, que me criou com uma disciplina rígida exigindo sempre que eu estudasse para meu bem e dignidade da família.

Aos meus pais Alexandrina Santos e Bento Lucas.



### Agradecimentos

Meus agradecimentos dirigem-se a todos que contribuíram para a minha formação superior e para que este trabalho se efectivasse.

Em primeiro lugar à minha irmã pelo seu apoio durante toda a minha formação superior.

Grandes agradecimentos ao dr. Araújo pela sua grande presença em todo o processo deste trabalho e ao Dr. Omar Naguib, que pelo seu apoio e reflexões críticas acabaram todos por desempenhar um papel de co-supervisores.

Ao Dr. Xavier de Jesus Maria, meu supervisor pela abertura, prontidão e reflexões críticas durante todo o processo.

Aos meus colegas nesta longa caminhada que sempre estiveram prontos à dar todo apoio nomeadamente: dr. Araújo, dr. Samajo, Vasco, Bata, Álvaro, Virgínia, Cláudia, Isabel, Arnaça, Faustino.

## INDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Delimitação temática.....	1
1.2. Descrição do MAE.....	2
1.3. Problemática.....	3
2. Hipóteses, Metodologia e Limitações do estudo.....	6
2.1. Hipóteses.....	6
2.2. Metodologia.....	6
2.3. Limitações do estudo.....	7
3. Enquadramento teórico e conceptual.....	8
3.1. Conceptualização.....	8
3.2 Enquadramento teórico.....	12
3.3. Modelo de análise.....	15
4. Resultados de trabalho de campo.....	16
4.1. Resultados sobre processos de formação.....	16
4.2. Resultados sobre processos de aplicação/ enquadramento.....	20
5. Aplicação do referencial teórico à prática: Os processos de formação e de aplicação no MAE.....	22
5.1. Os processos de formação.....	22
5.2. Os processos de aplicação do pessoal.....	23
6. Análise de dados e teste de hipóteses.....	25
7. Conclusão e recomendações.....	28
7.1. Conclusão.....	28
7.2. Recomendações.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

## **LISTA DAS ABREVIATURAS**

BR – Boletim da República

CEE – Comunidade Económica Europeia

CFGPA – Centro de Formação em Gestão Pública e Autárquica

CNFP – Conselho Nacional da Função Pública

Dec. – Decreto

Dip. Min. – Diploma Ministerial

DNFP – Direcção Nacional da Função Pública

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EGFE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado

IFAPA – Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica

ISAP – Instituto Superior de Administração Pública

MAE – Ministério de Administração Estatal

RH – Recursos Humanos

SIFAP – Sistema de Formação em Administração Pública

SIP – Subsistema de Informação do Pessoal

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Guião de entrevistas (algumas questões)

Anexo 2: Organograma do MAE

Anexo 3: Modelos de folhas de classificação anual que estão em vigor. Extraídas no anexo da resolução nº 11/97 do CNFP, de 29 de Julho.



## **1. Introdução**

Neste trabalho analisa-se a relação entre os procedimentos de desenvolvimento de recursos humanos e o desempenho organizacional no Ministério da Administração Estatal (MAE) – nível central. O estudo investiga de que modo os processos de formação e aplicação de recursos humanos influenciam no desempenho organizacional. A ideia central é a de que a incapacidade institucional traduzida no fraco desempenho a nível do MAE, está associado entre outros aspectos à falta de quadros.

Na base da abordagem sistémica, o estudo procura explicar como é produzido o desempenho, dado que o processo de desenvolvimento de recursos humanos deve ser visto como parte de um sistema integrado de gestão de pessoas. Os resultados do estudo são passíveis de generalização.

O trabalho está dividido em sete capítulos. O capítulo I, na introdução aborda a delimitação temática, a descrição do MAE, o contexto do estudo e problema. O capítulo II incide sobre as hipóteses, metodologia e limitações do estudo. O capítulo III dedica-se ao enquadramento do estudo na literatura. O capítulo IV apresenta os resultados da pesquisa. O capítulo V é dedicado a aplicação teórica à prática. O capítulo VI apresenta a análise de dados e teste das hipóteses. O capítulo VII reserva-se à conclusão e às recomendações.

### **1.1. Delimitação temática**

O trabalho que se apresenta tem como objecto de estudo a formação e desenvolvimento dos funcionários do MAE ao nível central. Pretende-se analisar os processos de formação de Recursos humanos (RH) no MAE no período compreendido entre anos 2001 e 2003, e estabelecer a sua relação com o desempenho organizacional.

De forma específica os objectivos de trabalho visam :

- analisar e compreender como são elaborados os programas de formação e de desenvolvimento dos funcionários;

- conhecer e analisar os critérios para o diagnóstico das necessidades de formação dos funcionários e seu desenvolvimento;
- compreender como é feito o enquadramento das pessoas após sua formação
- analisar a influência da formação no desempenho organizacional.

A escolha deste tema resulta do interesse em explorar as necessidades da reforma do sector público na área da profissionalização dos RH.

### 1.2. Descrição do MAE

O MAE é o órgão central do aparelho de Estado responsável pela organização e desenvolvimento institucional da Administração pública, direcção da Função Pública, da Administração Local, e pela organização dos Sistemas de documentação, registo e arquivo do Estado (Decreto Presidencial (Dec. Pres.) nº 11/2000, de 28 de Junho, I Série, Artigo 1).

Dentro de suas atribuições e no que concerne a área de RH, cabe ao MAE:

- i) O desenvolvimento de uma política integrada de gestão de RH do aparelho de Estado;
- ii) A promoção da profissionalização da Função Pública;
- iii) A promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

À luz dessas atribuições na área de RH e conforme o artigo 3 do Diploma Ministerial nº 138/2000, de 4 de Outubro, compete ao MAE:

- a) supervisionar a implementação do Sistema Nacional de Carreiras e Remuneração;
- b) coordenar, gerir e controlar a implementação do Subsistema de Informação do pessoal;
- c) definir políticas e estratégias de gestão de RH afectos à Função Pública;
- d) coordenar, gerir e controlar a implementação do Sistema de Formação em Administração Pública;
- e) promover o respeito pelas normas éticas e deontológicas na Função Pública e contribuir para o combate à corrupção;
- f) promover a profissionalização da Função Pública visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

g) manter organizados e actualizados os processos dos titulares dos cargos governamentais e dos dirigentes superiores do Estado e prestar informações sobre os seus direitos e deveres, tanto no activo como após a cessação de funções.

Para a realização das suas atribuições e competências, de acordo com o Diploma Ministerial nº 138/2000, o MAE tem a seguinte estrutura central:

- a) Direcção Nacional da Administração Local;
- b) Direcção Nacional do Desenvolvimento Autárquico;
- c) Direcção Nacional da Função Pública;
- d) Direcção de Recursos Humanos;
- e) Departamento de Planificação e Cooperação Internacional;
- f) Departamento de Administração e Finanças;
- g) Departamento de Atendimento aos Dirigentes;
- h) Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- i) Gabinete de Estudos e Assessoria;
- j) Gabinete do Ministro.

A nível Central o MAE possui 202 funcionários com as seguintes qualificações académicas:

- 45 Técnicos Superiores, sendo, 2 mestrados, 32 licenciados e 11 bacharéis.
- 61 Técnicos Médios, inclui Técnicos Profissionais e do Ensino Secundário Geral.
- 96 Funcionários, estão abaixo do nível Médio.

### 1.3. Problemática

O problema focal que o presente estudo procura analisar é a incapacidade institucional traduzido no fraco desempenho a nível do MAE, na realização dos objectivos que são definidos nos seus planos para a concretização eficaz dos programas do Governo\* .

Este problema surgiu desde os primeiros anos da independência e tem sido associado à falta de quadros e à exiguidade orçamental.

---

\* Informação tirada do relatório do VIII Conselho Coordenador do MAE, decorrido de 3 a 7 de Dezembro de 2001, na cidade de Pemba ( província de cabo Delgado)

Foi mediante esses constrangimentos que se delinearam estratégias de formação de quadros em administração pública. Um dos primeiros planos a ser concretizado foi a criação de centros de formação em Administração Pública e fornecimento de cursos de curta e média duração.

Chichava, in Macuane & Weimer (2003) refere que, em 1977 foi instalado o centro de formação 1º de Maio, que funcionou até 1980 e que produziu resultados importantes, principalmente na preparação de quadros para as unidades territoriais de base. Paralelamente, foram estruturados cursos técnico-profissionais, tais como, cursos de planificação, cursos de contabilidade e a formação de técnicos médios em organização do trabalho. Foram criados ainda nesta época os centros provinciais de formação de quadros.

Em 1980, foi criada a Escola de Estado e Direito, sucedânea do centro 1º de Maio, com o objectivo de formar directores provinciais e administradores de distritos e de criar as condições iniciais para a instalação de cursos básicos e médios regulares em Direcção e Administração Estatal.

Em 1986, com a criação do MAE, a formação em administração pública passou a ter alguma consistência. Em 1987, já sob a coordenação da Direcção Nacional da Função Pública (DNFP), o MAE promove o seu programa de formação direccionado para Directores Nacionais e Chefes de Departamentos de Recursos Humanos dos diversos órgãos do Estado, tendo como objectivo último o início da massificação das acções de reformas em capacitação e treinamento profissional aos vários níveis (Chichava, Op. Cit.)

Chichava, in Macuane & Weimer (2003) refere ainda que em 1989 foi criado o Centro de Formação em Gestão Pública Local (CFGPL) que, com apoio financeiro da então Comunidade Económica Europeia (CEE), destinava-se a formar quadros no âmbito dos órgãos locais do Estado. Após uma experiência relativamente bem sucedida, o CFGPL teve seu papel esvaziado pela falta de continuidade do apoio externo que vinha recebendo.

De acordo com o documento elaborado para o IX Conselho Coordenador do MAE realizado em 2002, até ao final da década 90, a área da formação em administração pública ainda não tinha sido afirmada como um sector integrado e consistente, nem como uma

actividade permanente e evolutiva. O que se observa neste período é uma sequência um tanto desordenada de acções pontuais que se perderam no tempo, ou propostas que por serem demais optimistas, acabaram por se inviabilizar pela própria falta de realismo.

Com vista a fortalecer a capacidade institucional do MAE, formular e implementar políticas, planos e actividades voltadas para o desenvolvimento dos RH da administração pública, foi criado o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP)\* pelo Decreto (Dec.) n.º 55/94 de 9 de Novembro, cujos objectivos principais visam:

- desenvolver conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes científicas, técnicas e profissionais dos funcionários públicos;
- assegurar a permanente actualização dos quadros dirigentes do sector público nos domínios das técnicas de gestão que influenciem directamente a modernização, estabilidade e produtividade dos serviços.

Compete ao MAE<sup>1</sup> a coordenação global do SIFAP, a definição das linhas estratégicas, o estabelecimento das prioridades e a articulação institucional e operacional de todos os órgãos integrantes do sistema.

Sendo o desenvolvimento dos RH um dos elementos-chave para as reformas em curso no país a questão que se coloca como ponto de partida para o estudo deste trabalho é: “ *em que medida o processo de formação e de desenvolvimento de pessoal influencia no desempenho organizacional do MAE*”? A resposta a esta questão será dada ao longo deste trabalho mediante referência bibliográfica bem pesquisada e resultados de trabalhos do campo.

---

\*Como parte deste sistema está em curso a preparação da formação superior (ISAP) para os funcionários do Estado. A acção relevante já realizada diz respeito à planificação curricular do certificado profissional superior em administração pública. Está em curso a formação média em administração pública nos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA)

<sup>1</sup> Dec. n.º 55/94, de 9 de Novembro, publicado no BR n.º 45, 1ª série.

## **2. Hipóteses, Metodologia e Limitações do estudo**

### *2.1. Hipóteses*

As hipóteses que o presente trabalho procura fundamentar são as seguintes:

- O Desempenho organizacional no MAE é função da formação dos seus funcionários.
- Os processos de formação (Desenvolvimento dos Recursos Humanos) no MAE são contraproducentes.

### *2.2. Metodologia*

Para a realização deste trabalho, a metodologia utilizada consistiu na pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica baseou-se na consulta de livros e documentos da instituição referentes ao objecto de estudo (obras publicadas e não publicadas, relatórios internos e diplomas legais aplicáveis).

No tocante a pesquisa do campo a recolha de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas que cobriram um número de 19 funcionários. Desse número 4 funcionários ocupam funções de chefia e foram previamente seleccionados. Para o resto dos funcionários entrevistados a escolha foi aleatória.

A razão da escolha da entrevista semi-estruturada deve-se ao facto de tentar evitar com que os entrevistados se espalhem, no caso de se usar entrevistas abertas ou que fiquem limitados em caso de entrevistas fechadas.

O modelo teórico escolhido para análise do trabalho baseia-se numa abordagem sistémica. Este modelo procura explicar que a actividade de qualquer segmento de uma organização afecta e depende em graus variados da actividade de todos os outros sectores. Pretende-se com esta abordagem estabelecer uma relação de dependência funcional entre os procedimentos de formação e de aplicação dos funcionários no MAE para o desempenho organizacional. A análise é influenciada por teorias de contingência sem porém se desviar do modelo central – abordagem sistémica.

### *2.3. Limitações do estudo*

O presente trabalho deparou-se com várias dificuldades que de certa forma limitaram a sua realização. Entre as dificuldades enfrentadas destaca-se:

- despacho tardio da autorização do MAE para realização do trabalho o que implicou o atraso de todo processo;
- indisponibilidade constante dos responsáveis da área de formação para conceder as entrevistas;
- os funcionários que ocupam cargos de chefia foram tendenciosos nas suas respostas;
- as entrevistas com os funcionários seleccionados foi uma actividade extremamente difícil pois, muitos recusaram-se a falar sobre o assunto justificando que temiam sofrer represálias mesmo na condição de anonimato;
- limitações de ordem material e financeira;
- foi difícil ter acesso a alguns documentos bastante pertinentes relacionados com relatórios da comissão central de bolsas de estudo sobre o processo de formação

### **3. Enquadramento teórico e conceptual**

#### **3.1. Conceptualização**

Os conceitos básicos frequentemente utilizados no desenvolvimento deste trabalho são: recursos humanos; organização; formação; desempenho; treinamento; desenvolvimento de recursos humanos; políticas de desenvolvimento de recursos humanos; desenvolvimento das pessoas. Com vista a não criar equívocos na percepção do trabalho segue-se a sua definição e discussão:

##### ***Recursos Humanos***

Por recursos humanos refere-se “as pessoas que ingressam permanecem e participam na organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa”, (Chiavenato,1995:103). Para este autor os recursos humanos constituem o único recurso vivo e dinâmico que manipula os restantes recursos dentro da organização.

##### ***Organização***

A Organização é segundo Teixeira (1998) um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objectivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações do comportamento individual.

##### ***Desempenho***

É o “acto ou efeito de cumprir ou exercer determinada missão ou meta previamente desenhada. É directamente proporcional a duas condições do ser humano : o “o querer fazer” que explicita, o desejo endógeno de realizar e “saber fazer”, isto é, a condição exaustiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa” (Marras, 2000: 173).

##### ***Desenvolvimento dos recursos humanos***

Segundo Chiavenato (1999) o desenvolvimento de recursos humanos é um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositadas) proporcionadas pela organização, dentro de um período de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano.

No MAE, a necessidade de assegurar a formação de quadros com vista à elevação da capacidade de desempenho das funções levou à criação do Fundo de Formação, cujo objectivo é atribuição de bolsas de estudo que se destinam ao desenvolvimento de recursos humanos.

### ***Política de desenvolvimento de recursos humanos***

Para Chiavenato (1998), a política de desenvolvimento de recursos humanos engloba os seguintes procedimentos:

- Diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constante da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- Desenvolvimento de recursos humanos a longo e médio prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e,
- Desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

### ***Formação***

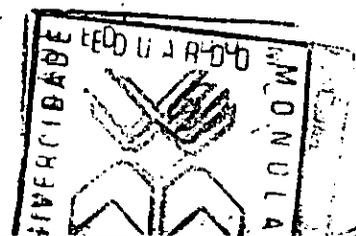
Câmara et al. (1997), definem a formação como sendo um processo formal e informal de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos com relevância para actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Estes autores defendem que a formação deve responder quatro tipos de objectivos:

- Desenvolver capacidades profissionais dos formandos que possam contribuir eficiente e eficazmente para os propósitos da organização (curto prazo);
- Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua função (curto, médio prazos);
- Proporcionar ao formando a aquisição dos conhecimento necessários ao desenvolvimento de carreiras previsto (médio prazo);
- Proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas.

Para Bento e Salgado (2001), a formação divide-se em três vertentes:

a) Formação profissional, a qual:

- Promove a adaptação a um posto de trabalho e/ou preparação para a vida activa;
- Desenvolve os conhecimentos de base;



- Permite o contacto com novas técnicas e sistemas;
  - Tem objectivo de curto prazo.
- b) Treinamento, quando:
- Desenvolve capacidades práticas de resolução de problemas;
  - Permite contacto com realidades simuladas;
  - Promove acréscimos de “performance” no posto de trabalho;
  - Tem objectivos de curto prazo
- c) Desenvolvimento, quando o processo de formação está:
- Centrado no desenvolvimento de capacidades pessoais actuais e potenciais;
  - Ligado a estratégia da organização;
  - Tem um objectivo de médio e longo prazo

Por seu turno, Peretti (1998) considera que a política de formação deve responder um duplo objectivo:

- Permitir adaptar o pessoal da organização às mudanças estruturais e às modificações de trabalho resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico;
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização.

### *Treinamento*

Segundo Chiavenato (1999) o treinamento é um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem, centradas na posição actual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade do funcionário desempenhar melhor as suas actuais responsabilidades.

### *Desenvolvimento de pessoas*

O Desenvolvimento de pessoas são experiências não necessariamente relacionadas com o cargo actual, mas que proporcionam oportunidade para desenvolvimento e crescimento

profissional. O desenvolvimento de pessoas, segundo Chiavenato (1999) está relacionado com a educação<sup>2</sup> e orientação para o futuro.

Porém, Chiavenato (1999) adverte que, o conceito de “desenvolvimento de pessoas” não deve ser entendido apenas como dar informação às pessoas para que elas apreendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. Para este autor, o desenvolvimento é sobretudo a “formação básica para que as pessoas apreendam novas atitudes, soluções e comportamentos e, se tornem mais eficazes naquilo que fazem” (Chiavenato, 1999:290).

Do que foi dito anteriormente constata-se que, os conceitos de formação e desenvolvimento de RH apontam para uma mesma situação – preocupação com o desempenho organizacional e crescimento humano tanto nos cargos actuais como futuros. Com vista a evitar equívocos e fugir os aspectos ambíguos que provavelmente possam surgir, estes conceitos serão tratados neste trabalho sem distinção.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas diferenciam-se no horizonte temporal e ambos são dimensões de um mesmo conceito (a formação/Desenvolvimento de RH) e visam trazer novas atitudes e mudanças de comportamento dentro da organização.

Chiavenato (1999) aponta para quatro tipos de mudança de comportamento que podem ser provocadas através do treinamento:

- a) Aumento de conhecimento nas pessoas, através de transmissão de informações;
- b) Melhoramento de habilidades e destrezas, através do desenvolvimento de habilidades;
- c) Desenvolvimento e/ou modificação de comportamento através do desenvolvimento de atitudes;
- d) Elevação do nível de abstracção, através de desenvolvimento de conceitos.

Analisados os conceitos atrás mencionados, somos da opinião de que para que o treinamento e desenvolvimento de pessoas sejam eficazes e produzam os objectivos planeados pela organização, é necessário que haja um processo bem elaborado, inter-

---

<sup>2</sup> Educação – são experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo (Chiavenato, 1999:323)

relacionando todos os elementos de gestão de pessoas que vão desde o diagnóstico de necessidades de treinamento até aplicação correcta das pessoas já treinadas e/ou formadas dentro da organização, passando pelas acções necessárias de monitorização e avaliação.

Para isso, é necessário que todo o processo de formação seja bem inter-relacionado dentro de um sistema de gestão de pessoas, sobretudo com o processo de aplicação. Isto significa que, uma vez treinadas ou formadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos lugares, segundo as competências adquiridas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

### 3.2 Enquadramento teórico

Pode-se pensar em termos analíticos que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas representa um sistema<sup>3</sup> pelo facto de estar fortemente inter-relacionado com outros elementos de gestão de pessoas. O processo baseia-se no modelo orgânico que se pode fundamentar numa abordagem sistémica e abrangente.

O quadro teórico seguido por este trabalho para responder a questão “em que medida o processo de formação e de desenvolvimento do pessoal influencia no desempenho no MAE”, assenta na abordagem sistémica, como forma de justificar que a actividade de formação deve ser vista como parte de um sistema integrado de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (1998) o sistema global de RH é composto por cinco subsistemas de gestão de pessoas:

- Processo de provisão de pessoas,
- Processo de aplicação de pessoas,
- Processo de manutenção de pessoas,
- Processo de desenvolvimento de pessoas,
- Processo de monitoramento de pessoas.

Olhando para estes subsistemas é possível estabelecer uma forte correlação directa entre os processos de desenvolvimento de pessoas com o de sua aplicação formando assim um

---

<sup>3</sup> Sistema representa um conjunto de elementos que são as partes ou órgãos componentes do sistema, dinamicamente relacionados que desenvolvem actividades (processo do sistema) para atingir um objectivo ou propósito (Chiavenato, 1995).

outro sistema dentro do já existente. Os processos de aplicação, de pessoas incluem o desenho de cargos, programa de integração e avaliação do desempenho.

É a luz da abordagem sistémica que se pode explicar o sucesso do processo de formação. Aliás, Chiavenato (1999), lembra que não se deve confundir o treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação ao pessoal. O processo de treinamento vai mais longe que isso. Peter Drucker, citado por Chiavenato (1999), refere que “o conhecimento é bom, quando é útil”, querendo dizer com isso que o conhecimento somente é produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar procedimentos, adicionar valores e gerar o bem-estar.

O modelo hipotético da análise que serve para explicar a situação a que se refere pode ser expresso em nossa opinião pelo seguinte esquema:

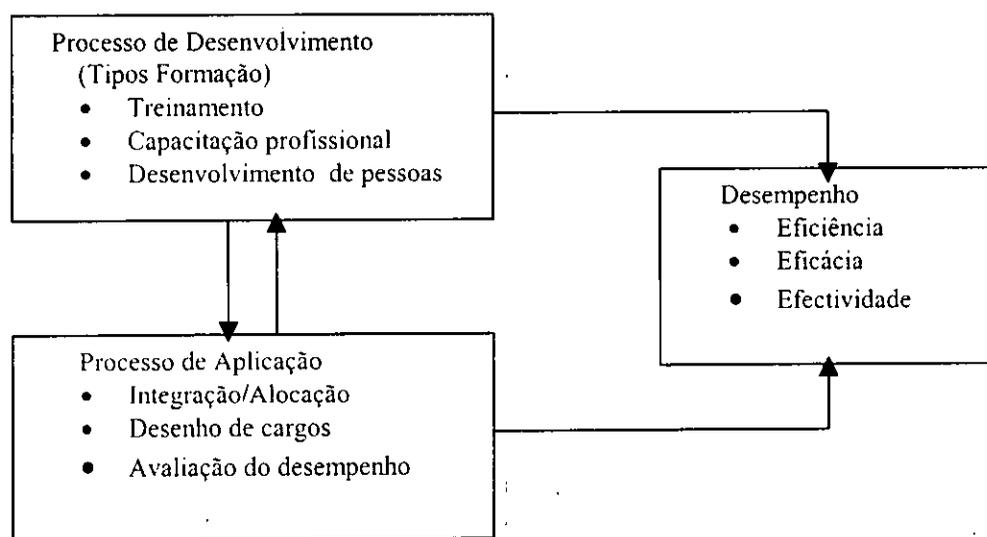


Fig. 1 Expressão gráfica do modelo de análise

Este modelo consubstancia aquilo que Fombrun et all., cit. Moura (2000), designam de “ciclo de recursos humanos – uma sequência de actividades que são desenhadas por todos os gestores dos RH em todas as organizações” (Moura, 2000:36). Para Fombrun et all<sup>4</sup>., as actividades incluídas no ciclo dos RH são: selecção; avaliação do desempenho; retribuição e desenvolvimento.

<sup>4</sup>Idem., 2000. p.3

O ciclo dos RH, uma vez que articula todos os elementos nele incluído, determina o desenho do sistema dos RH, conforme se pode ver na figura 2.

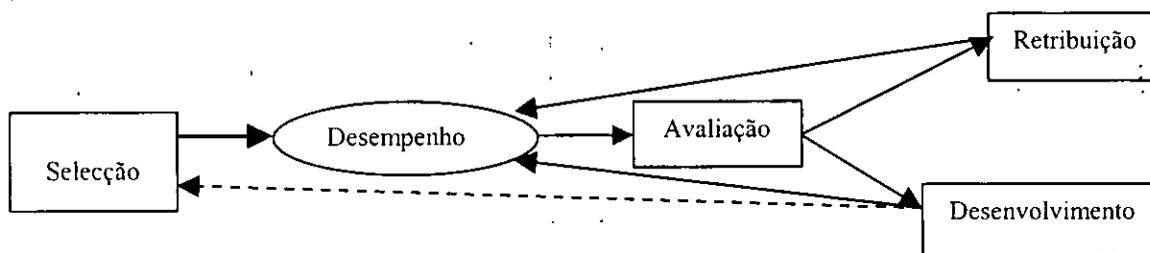


Fig. 2. Ciclo dos recursos humanos; fonte, Moura,(2000)

De acordo com esta figura, “o desempenho é tido como função de todas as componentes do sistema: selecção de pessoas melhor capacitadas para desempenhar os postos definidos pela estrutura, a avaliação do seu desempenho para facilitar a distribuição equitativa de retribuição e motivar os empregados ligando a retribuição aos altos níveis de desempenho e desenvolvendo os empregados para melhorar o seu desempenho actual no posto, bem como prepara-los para o desempenho de posições que possam vir a desempenhar no futuro” (Moura, 2000:37).

Para análise deste trabalho e de acordo com o modelo teórico proposto é de destacar a avaliação do desempenho, a qual representa o instrumento mais importante de gestão de pessoal que permite, por um lado, diagnosticar as pessoas que necessitam de treinamento e o desenvolvimento, e , por outro lado, tomar as decisões mais racionais no que diz respeito ao ajustamento de cargos, as retribuições e promoções.

Os autores privilegiados neste trabalho serão Chiavenato (1995, 1998, 1999) ; Câmara et al (1997) e; Bento & Salgado ( 2001 ) .

### 3.3. Modelo de análise

Conceitos	Dimensão	Indicadores
Formação	Treinamento/Formação profissional/capacitação/aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novas habilidades</li><li>• Novo comportamento</li><li>• Novas atitudes</li></ul>
	Desenvolvimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novos conceitos</li><li>• Novas soluções</li><li>• Novas ideias</li><li>• Novas habilidades</li></ul>
Desempenho organizacional	Eficiência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metas cumpridas</li><li>• Objectivos imediatos alcançados</li></ul>
	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade nos objectivos alcançados</li></ul>
	Efectividade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Missão cumprida</li><li>• Impacto verificado</li></ul>



## 4. Resultados do trabalho de campo

Neste capítulo apresenta-se o resumo dos resultados obtidos com base nos dados recolhidos nas entrevistas.

De acordo com o modo analítico, apresenta-se de seguida os resultados do trabalho do campo que obedece a seguinte sequência:

- a) Resultados sobre processos de formação
- b) Resultados sobre processos de aplicação/enquadramento

### 4.1. Resultados sobre processos de formação

De acordo com os objectivos deste trabalho a recolha de dados sobre os processos de formação baseia-se nos seguintes aspectos:

- Programas de formação;
- Critérios de diagnóstico das necessidades de formação;
- Grau de satisfação dos funcionários após formação.

#### a) Programas de formação

No MAE, o departamento de formação realiza as seguintes acções : formação de graduação (formal) e de capacitação profissional (não formal).

Em resposta a questão “tem algum plano de formação e qual é a sua periodicidade” um dos gestores dos RH respondeu o seguinte: “ ultimamente não possuímos algum plano de formação de graduação, mas tem decorrido de forma ocasional formações de capacitação profissional.” Esta situação, de acordo com um dos gestores dos RH, deve-se à exiguidade de recursos financeiros.

A formação de capacitação profissional, geralmente acontece dentro da instituição ou nos centros de formação profissional vocacionadas para isso. Os cursos de capacitação promovidos fora de instituição, são normalmente os de secretariado, relações públicas,

informática, inglês e contabilidade pública. Ao nível interno a capacitação procede-se sob forma de seminários, palestras, conferências, formação em serviço, etc.

A formação em serviço, usualmente destinada a instruir os recém-admitidos, consiste na indicação de um funcionário com elevado grau de competência num certo domínio de trabalho, por um lado, e estágios nos vários sectores da instituição, por outro. Os estágios pelos sectores obedecem a uma certa rotatividade. O tempo de permanência em cada departamento durante o estágio, depende da flexibilidade e interesse individual em assimilar os conhecimentos sobre as tarefas desenvolvidas em cada sector. Com vista a reforçar atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto da reforma do sector público, os poucos fundos agora disponibilizados no MAE são direccionados para a formação do pessoal menor (de apoio) como secretárias e pessoal de atendimento.

A formação de graduação, a qual se destina à obtenção de um certo grau académico é regulamentada pelo Dip. Min. n.º 129/2000, de 20 de Setembro, que atribui bolsas de estudo para o ensino secundário, médio e superior. De acordo com um entrevistado do Departamento de Formação dada a exiguidade de recursos financeiros neste momento não existem planos de formação para graduação.

#### b) Critérios de diagnóstico de necessidade de formação

O diagnóstico de necessidades de formação, permite a identificação mais objectiva dos problemas de diversa ordem que afecta o desempenho dos funcionários no exercício das suas funções. Os problemas a serem identificados podem situar-se tanto a nível da competência profissional, em termos de insuficiência de conhecimentos específicos, como nos aspectos comportamentais, administrativos, operacionais, gerenciais, materiais e externos à instituição.

Questionado um dos responsáveis pela formação sobre “como são diagnosticadas as necessidades de formação” respondeu o seguinte:

*“as necessidades de formação partem da avaliação da competência. Embora não existam critérios formais de avaliação da competência profissional, as chefias ou os responsáveis pela formação podem detectar alguma fragilidade do funcionário ao longo do exercício*

*das suas funções. Posto isto, faz-se a solicitação à DRH para que o funcionário em causa, seja submetido a um determinado curso de capacitação. O objectivo é melhorar suas habilidades técnicas. Por outro lado, quando se precisa de introduzir novos métodos de trabalho, novas tecnologias ou nova legislação, são seleccionados funcionários que normalmente apresentam uma elevada competência/ capacidade. A formação destes funcionários tem como objectivo permitir uma rápida disseminação dos novos métodos e tecnologias por toda a instituição”.*

É de salientar que os critérios de diagnóstico de necessidades de formação para capacitação não estão regulamentados, daí que se tem verificado muita irregularidade na selecção dos beneficiários. Neste sentido, acções de capacitação dos funcionários depende da flexibilidade das chefias responsáveis pela identificação de fragilidade ou problema. Sendo assim, há solicitações feitas à DRH para a capacitação, mas, outras soluções buscam-se dentro do próprio sector.

Não havendo regulamento interno para as formações de capacitação, muitos funcionários que necessitam de formação não são abrangidos.

No MAE, foi criado o fundo de formação, cujo objectivo é atribuir bolsas de estudo pelo Dip. Min. n.º 129/2000 de 20 de setembro. Segundo este diploma a atribuição de bolsas de estudo, obedece a um critério de diagnóstico de funcionários com bom desempenho, isto, é, ter sido classificado nos termos do artigo 78 do estatuto geral do funcionários do Estado (EGFE) na classe de comportamento de “Bom” nos últimos três anos e ter prestado ao Estado pelo menos 5 anos de serviço.

São também abrangidos por estas bolsas funcionários do MAE que tenham prestado ao Estado mais de 10 anos de serviço, no desempenho de cargos a que correspondam habilitações que não possuam, desde que reúnem as condições acima referidas.

É no âmbito de atribuição de bolsas de estudo que encontramos reacções diferentes. Por um lado, alguns funcionários consideram que os beneficiários de bolsas de estudo são sempre as mesmas pessoas, principalmente os que ocupam cargos de chefia, amigos e

familiares dos que fazem parte da comissão central de bolsas. Por outro lado, outros funcionários (um número muito reduzido) afirmam o contrário, como que se segue\*:

*" nunca houve exclusão na escolha de participantes para acções de formação. O que acontece é que os cursos aparecem poucas vezes, o que constitui um contraste com o número de funcionários pois a oferta é menor ".*

Muitos consideram que os critérios de selecção são pouco claros, o que lhes parece que os beneficiários de bolsa sejam sempre as mesmas pessoas. Porém, um dos funcionários da Direcção Nacional da Função Pública, rematou o seguinte: " acho que a dedicação ao trabalho é que determina a escolha para a formação, o que contribui para a subida de categoria".

#### c) Grau de satisfação

Em relação à questão sobre o grau de satisfação do funcionário, constatou-se que no geral é baixo. Isto deve-se ao facto de existir funcionários que são dirigidos para áreas de formação que não correspondem as suas necessidades. Existem casos em que os mesmos funcionários foram submetidos, repetidas vezes a capacitação enquanto outros não tem esse benefício. Esses casos são reclamados por funcionários admitidos no MAE sem ter antes passado por algum curso de capacitação.

A não satisfação justifica-se pelas seguintes razões:

Por um lado, alguns funcionários reclamam que não aplicam os seus conhecimentos adquiridos durante a formação na sua área de trabalho. Eles acham que são colocados fora da sua área de especialidade como se pode ver no seguinte depoimento de um funcionário\*:

*"procurei uma afectação de acordo com a formação que obtive em informática mas até hoje não tenho resposta . Sinto que a falta de despacho não tem nada a ver com a burocracia, mas sim a pouca vontade dos que não gostam de ver os outros a evoluir".*

Por outro lado, existem os que reclamam a necessidade de mais formação tanto de capacitação como de graduação.

---

\* Entrevista feita por um funcionário que pediu anonimato.

A formação de capacitação é muito solicitada por aqueles funcionários que tiveram formação noutras áreas, como as de professorado, linguística, historia ,etc. Queixam-se de possuir muitas limitações na área de administração pública, pelo que capacitações sistemáticas remediaria esta situação.

Outros funcionários com baixo nível de escolaridade, reclamam pela formação de graduação progressiva, isto é, que não se limite apenas aos cursos de capacitação.

#### 4.2. Resultados sobre processos de aplicação/ enquadramento

Neste subsistema de gestão de pessoas são considerados os aspectos relacionados com os processos de análise e descrição de cargos, desenho de cargos e avaliação do desempenho.

##### a) Desenho de cargos

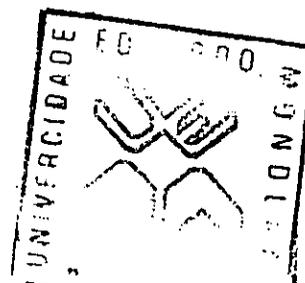
Consiste na observação dos requisitos básicos exigidos pelo qualificador profissional para o desempenho de tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.

No MAE, os cargos de chefia são atribuídos acima de tudo com base na confiança do superior hierárquico embora se observem os requisitos do qualificador profissional.

Tem-se constatado que algumas funções compatíveis ao nível superior de acordo com o qualificador profissional são exercidas por pessoal de nível médio. Ou seja, dá-se mais privilégio aos funcionários antigos devido a sua experiência profissional em detrimento dos recém admitidos que apresentam um nível elevado. Deste modo o licenciado recém admitido acaba exercendo actividades abaixo do âmbito dos requisitos exigidos pelo qualificador profissional ao seu nível.

##### b) Análise e descrição de cargos

Tem-se observado que no MAE, anualmente lança-se um concurso público para admissão de novos quadros, onde são definidas todas as condições de candidatura em termos de requisitos necessários.



Por exemplo, um dos funcionários recém-admitido no MAE afirmou que está a exercer funções executivas num "mar" de dificuldades, porque é formado na área de planeamento físico. Acrescentou que não passou por algum curso de integração na matéria, pelo que está aprender fazendo.

c) Avaliação do desempenho

Pretende-se neste aspecto analisar critérios de avaliação de qualidade e de adequação de recursos humanos nos seus lugares de serviço.

Constatou-se que não existe avaliação de desempenho para testar a capacidade ou competências profissionais do funcionário.

O que existe é uma classificação anual que é preenchida pelo superior hierárquico uma vez por ano. Esta folha de classificação considera muitos aspectos a analisar como por exemplo; a assiduidade, a pontualidade, apresentação e compostura; vontade de aprender, engajamento político, competência profissional, etc.

Esta classificação acaba sendo muito vaga porque o resultado é atribuído mediante a disposição do chefe e a simpatia que ele nutre pelo funcionário. Por vezes existem aspectos que o chefe nunca controlou durante o ano e acaba inventando uma classificação com base nas passagens que se lembra e outras ficam esquecidas.

Estas situações dificultam tomada de decisões para formação, transferência, ou necessidade de promoção. Assim, dentro da instituição semeia-se desconfiança generalizada entre os chefes; bem como de subordinados para com os chefes. Constatou-se que este processo está carregado de informação pouco fiel.

## **5. Aplicação do referencial teórico à prática:**

### **Os processos de formação e de aplicação no MAE**

#### **5.1. Os processos de formação**

Os processos de formação no MAE, são regulados pelo EGFE e pela legislação complementar.

De acordo com Chiavenato(1999), o processo de formação, contempla 4 fases:

1. diagnóstico: levantamento de necessidades de formação a serem satisfeitas;
2. desenho: elaboração do programa de formação para atender às necessidades diagnosticadas;
3. implementação: aplicação e condução do programa de formação;
4. avaliação: a verificação dos resultados de formação.

Dentro do MAE, o diagnóstico e o desenho constituem ao que se chama de plano de formação. Os planos de formação, geralmente designados por planos de bolsas de estudo, no EGFE devem ser, regra geral<sup>5</sup>, elaborados e publicados até 31 de Dezembro de cada ano.

É de salientar que os planos de formação contemplam, para além do levantamento de necessidades de formação e elaboração dos respectivos programas, os critérios de selecção das pessoas que necessitam de formação.

A formação é aqui entendida não só como processo de graduação académica, como também inclui os cursos de capacitação/treinamento. Contudo, não existe no MAE, a nível interno nenhum regulamento das acções de capacitação/treinamento, senão apenas o regulamento de bolsas para a formação de graduação.

---

<sup>5</sup> A informação é do EGFE, pág. 16 Artigo 3 Sobre o regulamento de bolsas de estudo.

De acordo com o Dip. Min. n.º 129/2000, de 20 de Setembro<sup>6</sup>, os objectivos de formação (bolsas de estudo) são os seguintes:

- elevar a qualidade profissional dos funcionários por forma a permitir-lhes um desempenho cada vez mais qualificado.

As bolsas de estudo têm ainda a finalidade de:

- estimular os funcionários contemplados para uma permanente elevação dos seus conhecimentos literários e técnicos- profissionais;
- premiar os funcionários que se distingam pelas suas qualidades pessoais e profissionais.

Ainda de acordo com o mesmo diploma, os funcionários a serem seleccionados para a bolsa de estudo devem reunir cumulativamente as seguintes condições:

- a) ter sido classificado, nos termos do artigo 78 do EGFE nas classes de comportamento de Bom, nos últimos 3 anos;
- b) ter prestado no Estado, pelo menos cinco anos de serviço.

Os funcionários do MAE que tenham mais de 10 anos de serviço ao Estado, no desempenho de cargos a que correspondam habilitações que não possuam, têm prioridade absoluta na concessão de bolsas de estudo desde que reünam a primeira condição da alínea a).

Não existe no MAE, à luz das teorias de Chiavenato (1999), processos de avaliação, isto é, a verificação dos resultados da formação.

No que diz respeito à implementação, é de salientar que a aplicação e condução dos programas de formação no MAE depende da disponibilidade de fundos.

## **5.2. Os processos de aplicação do pessoal**

Os processos de aplicação de RH segundo Chiavenato(1998), consiste nos seguintes aspectos: desenho de cargos, análise e descrição de cargos e avaliação do desempenho.

<sup>6</sup> Aprova o regulamento de Bolsas de estudo

O desenho de cargos não deve ser entendido apenas como a posição de chefia que um indivíduo ocupa, mas também inclui todas as funções que são exercidas pelos indivíduos dentro da organização.

Na Função Pública, os cargos de chefia são atribuídos de acordo com confiança do superior hierárquico e obedecendo os qualificadores profissionais<sup>7</sup>. É de salientar que a confiança sobrepõe os requisitos do qualificador profissional. As restantes funções (de não chefia) são desenhadas de acordo com a disponibilidade de vagas no quadro de pessoal.

A análise e descrição de cargos é, segundo Chiavenato (1998), a determinação dos requisitos básicos da força de trabalho ( requisitos intelectuais, físicos responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) para o desempenho do papel. Este processo, procura obedecer os requisitos do qualificador profissional mas na prática não é concretizado.

Quanto a avaliação do desempenho importa salientar que é tida como instrumento muito importante na gestão de pessoas. Ela tem por objectivo testar a qualidade dos serviços exercidos pelo funcionário com vista a sua adequação na posição de funções dentro da organização, assim com construir vários programas de formação, promoção e remuneração (Peretti, 1997).

Apesar da avaliação do desempenho ser reconhecida como instrumento fundamental em todo processo de gestão das pessoas, no MAE não existe avaliação do desempenho propriamente dita, senão a classificação de serviço que é feita uma vez por ano, em Março de cada ano com base nos seguintes dados: apresentação e compostura; assiduidade; competência profissional; aperfeiçoamento profissional; dinamismo e iniciativa; responsabilidade; relações de trabalho; cumprimento de tarefas e prazos; carácter; capacidade de dirigir.

---

<sup>7</sup> Vide Resolução nº 12/99 de 9 de Novembro do Conselho Nacional da Função Pública, sobre os qualificadores profissionais.

## 6. Análise de dados e teste de hipóteses

Dos resultados obtidos a partir da exploração das entrevistas constatou-se que no MAE há dificuldades de elaboração de planos de formação. Os entrevistados alegam dificuldades de ordem financeira a não elaboração dos respectivos planos.

A elaboração de planos no processo de formação deve ser considerada importante, pois, permite um levantamento das necessidades de formação, com vista a melhoria de desempenho bem como para desenvolvimento de carreira.

No MAE, actualmente as acções de formação são dirigidas para a capacitação, quando surgem oportunidades financeiras.

A formação de graduação que é efectivada através da atribuição de bolsas de estudo, para elevar o nível académico, abrange poucos funcionários. Estas bolsas podem ser do ensino secundário, médio e superior.

Constata-se que os critérios para atribuição de bolsa de estudo no MAE, baseados no regulamento estabelecido pelo Dip. Min. n.º 129/2000, torna o processo de formação inflexível na medida em que os beneficiários são os funcionários que se distinguem pela suas qualidades pessoais e profissionais. Acrescenta-se também o facto de ter prestado ao Estado pelo menos 5 anos de serviço ou mais.

Assim sendo contradiz-se o objectivo da necessidade de elevação da capacidade de desempenho. Pode-se inferir que funcionários com limitações no MAE nunca serão abrangidos e os problemas de desempenho irão permanecer na organização.

Baseando-se nos critérios institucionalizados, na prática sempre serão as mesmas pessoas a beneficiar-se de bolsas e a melhoria do desempenho dificilmente será alcançado.

No diagnóstico de necessidades para capacitação profissional, as chefias responsáveis pela identificação do problema, têm dificuldades em termos de visão global das competências

técnicas e/ou comportamentos exigíveis aos sujeitos-alvo da formação. Portanto, há pouco domínio do campo de forças que caracteriza o estado de desenvolvimento actual dos formandos-alvo para melhor gerir o estado desejado e consequentes objectivos a atingir com a acção formativa.

Por outro lado, na fase do diagnóstico não se definem critérios de avaliação da acção, facto crucial que possibilita aferir, após a realização do processo formativo a sua eficácia e efectividade.

No que concerne ao processo de aplicação analisou-se como se faz a integração ou alocação, o desenho de cargo e a avaliação do desempenho.

Constatou-se que no processo de integração, há falta de transparência no recrutamento até a afectação dos funcionários, embora os requisitos anunciados no qualificador profissional estejam bem claros, na altura de alocação não se observam com rigor.

No que se refere ao desenho de cargos não se cumpre com todos requisitos estabelecidos no qualificador profissional por forma a colocar a pessoa certa no lugar certo. Muitas das vezes, a ocupação do cargo é feita mediante as vagas existentes no quadro do pessoal, e dada a insuficiência de quadros formados em áreas específicas acaba-se fazendo colocações arbitrárias. Tem se notado que alguns cargos de nível superior, são ocupados por pessoal de nível médio ou inferior. Os cargos de chefia pouco atendem à competência profissional mas à confiança.

No que concerne a avaliação de desempenho, constatou-se que a inexistência de critérios objectivos para o efeito, acaba pondo em causa todo o sistema de tomada de decisões racionais para formação, transferência ou promoção. Anualmente, tem se feito uma classificação dos funcionários cujo objectivo é dar o informe sobre o comportamento do funcionário em muitos aspectos, tais como: a pontualidade, assiduidade, presença e compostura, vontade de aprender, disciplina, engajamento político, dinamismo e iniciativa, competência profissional, relações de trabalho, etc. O resultado desta classificação depende daquilo que o chefe se lembra, das simpatias que nutre por um determinado subordinado sem nenhuma seriedade.

Os resultados apresentados até aqui mostram que no MAE há formação dos seus quadros, mas os critérios de selecção para os que necessitam não são claros, sobretudo para os cursos de capacitação.

No que diz respeito aos cursos de graduação, os critérios apresentados no Dip. Min. nº129/2000, privilegiam mais os funcionários que apresentam melhor desempenho, ignorando aqueles com fraco desempenho. Ao não se optar por atribuir bolsas de estudo ao funcionário com fraco desempenho, contradiz o objectivo segundo o qual a formação deve elevar a capacidade de desempenho. Neste contexto, procurando atribuir bolsas nestes moldes sempre serão as mesmas pessoas a se beneficiar e o nível de desempenho mantém-se.

Esta constatação confirma a hipótese de que os processos de formação no MAE são contraproducentes. Por outro lado, a não afectação correcta dos recém-formados de acordo com os qualificadores profissionais, reforça esta mesma hipótese.

O desempenho não só depende da formação, mas também da boa afectação das pessoas formadas. Isto nos remete a pensar numa abordagem sistémica que segundo esta, a actividade da formação deve ser vista como parte de um sistema integrado de pessoas. Sendo assim o desempenho não deve ser determinado apenas pela formação. Esta constatação refuta em termos práticos a primeira hipótese, segundo a qual o desempenho organizacional no MAE é função da formação. É necessário que haja uma forte correlação entre a formação e a aplicação, isto é, formação daqueles que de facto necessitam da formação e colocá-los após a sua formação em lugares certos de acordo com a sua competência.

## 7. Conclusão e recomendações

### 7.1. Conclusão

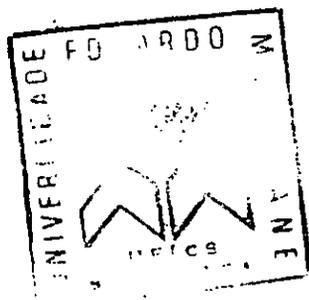
De acordo com o exposto e analisado, concluiu-se que os processos de formação no MAE, são contraproducentes. Assim o desempenho organizacional no MAE não depende da formação nem da observância de um conjunto de critérios requeridos para que esta seja produtiva e, de todo o processo de aplicação de pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999), o processo de formação obedece a uma série de actividades que devem ser observadas tais como: levantamento de necessidades de formação a serem satisfeitas, elaboração do programa de formação a atender às necessidades diagnosticadas, aplicação do programa e verificação dos resultados.

Face aos passos acima referidos, constatou-se que no MAE a implementação do programa depende da disponibilidade de fundos financeiros. Por outro lado não existe avaliação dos resultados de formação.

Não só foi possível verificar que devido à falta de fundos há dificuldades de elaboração de planos de formação, mas também as acções de formação ocasional, carecem de um levantamento prévio e sério de necessidades de formação.

No que se refere à formação de graduação mediante a atribuição de bolsas de estudo, há uma contradição entre os objectivos desta formação e os critérios de selecção. Face a isso, há estagnação de funcionários por não reunir condições para aquisição de bolsas. Estes, apresentam um baixo nível de escolaridade e também deficiências no exercício das suas funções, mas as bolsas procuram estimular os que se distinguem pelas suas qualidades pessoais e profissionais e que tenham mais tempo de serviço. A estas acrescenta-se que deve ter sido classificado nos termos do artigo 78 do EGFE nas classes de comportamento de "Bom" nos últimos 3 anos, classificação essa que é objecto de muita subjectividade.



A inexistência de critérios objectivos de avaliação de desempenho torna o processo de aplicação arbitrário, assim como todos os processos de tomada de decisões para formação, promoção ou transferência.

O desenho, a análise e descrição de cargos apresenta muita irregularidade, porque a confiança sobrepõe-se aos requisitos estabelecidos pelo qualificador profissional.

Todos os problemas acima referidos contribuem para um processo de formação contraproducente, isto é, põe em causa o próprio desempenho organizacional no MAE.

## 7.2. Recomendações

Com base na conclusão recomenda-se:

- Rever o regulamento de bolsas de estudo, aprovado pelo Diploma Ministerial 129/2000.
- Que a organização tenha um plano estratégico no qual é englobado um plano de formação;
- Que o plano de formação deve ter uma abordagem sistémica;
- A introdução de mecanismos de avaliação de desempenho, que sejam sistemáticos e conduzidos por especialistas com um certo domínio em cada área específica;
- Efectuar uma pré-avaliação dos resultados da formação, verificando até que ponto os objectivos previamente estabelecidos foram ou não alcançados. No final de cada acção de formação deve ser efectuada a sua validação.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENTO, L & SALGADO, C ( 2001), Formação pragmática: um novo olhar. Pergaminho. Lisboa.
- CÂMARA, P; GUERRA,P; RODRIGUES, (1997) Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 3ªedição,Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- CHIAVENATO, I (1995) Recursos Humanos,3ªedição. Atlas.S.A. São Paulo.
- CHIAVENATO, I (1998) Recursos Humanos, Editora Atlas. São Paulo.
- CHIAVENATO, I (1999), Gestão das pessoas: Novo papel dos Recursos Humanos na organização. Editora Campus Brasil.
- CHIAVENATO, I (2000) Iniciação à administração de pessoal. 3ªedição . Makron Books. São Paulo.
- DONNELLY, J; GIBSON, J; IVANCEVICH, J.(2000) Administração: Princípios de gestão empresarial. 10ªedição, Macgraw-hill. Lisboa.
- INÁCIO, A .T.(2002) " O sistema de gestão de recursos humanos. A gestão de carreiras profissionais e a motivação para o desempenho (caso do MAE)".----TESE DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .
- MACUANE, J.J & WEIMER, B (2003), Governos locais em Moçambique. Desafios de capacitação institucional. Comunicações do seminário internacional realizado em Maputo de 18 a 20 de Fevereiro de 2002.
- MARRAS, J (2000), Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3ª edição. Editora Fortuna . São Paulo. Brasil.
- MOURA, E. (2000) , Administração de recursos humanos : Influências e determinantes do desempenho. Edições Sílabo. Lisboa.
- PERETTI, J. (1997), Recursos Humanos. Edições Sílabo, 1ª edição. Lisboa.
- PERETTI, J (1998), Recursos Humanos. Edições Sílabo, 2ª edição . Lisboa
- TEIXEIRA,S. (1998), Gestão das organizações, Macgraw-hill. Lisboa.

### *Outros Documentos*

*Decreto* n.º 55/94, de 9 de Novembro. Cria o sistema de formação em administração pública. Publicação oficial da República de Moçambique.

**Decreto presidencial** n.º 11/2000 de 28 de Junho. Define as atribuições e competências do Ministério da Administração Estatal e revoga os artigos 2,3 e 4 do decreto presidencial n.º 66/86 de 11 de Outubro. BR, 1ª série n.º 26 . Publicação oficial da República de Moçambique.

**Diploma Ministerial** n.º 138/2000 de 4 de outubro. Publica o Estatuto Orgânico do Ministério da Administração Estatal e revoga o diploma n.º 141 /94 , de 30 de Novembro. BR, 1ª série n.º 40. Publicação oficial da República de Moçambique.

**Diploma Ministerial** n.º 129 /2000 de 20 de Setembro. A prova o regulamento de bolsas de estudo do Ministério da administração Estatal e revoga o diploma Ministerial n.º 15/90, de 7 de Fevereiro. BR 1ª série n.º 38. publicação oficial da república de Moçambique.

**Resolução** n.º 12/99 de 9 de Dezembro, do Conselho Nacional de Função pública. Aprova os qualificadores profissionais metodologia para a elaboração dos quadros de pessoal.

**Documento do SIFAP** elaborado para o IX conselho coordenador do MAE realizado em novembro de 2002.

Relatório do VIII conselho coordenador do MAE decorrido de 3 a 7 de dezembro de 2001 na cidade de Pemba, província de Cabo Delegado.

### Guião de entrevistas (algumas questões)

Aos funcionários do MAE

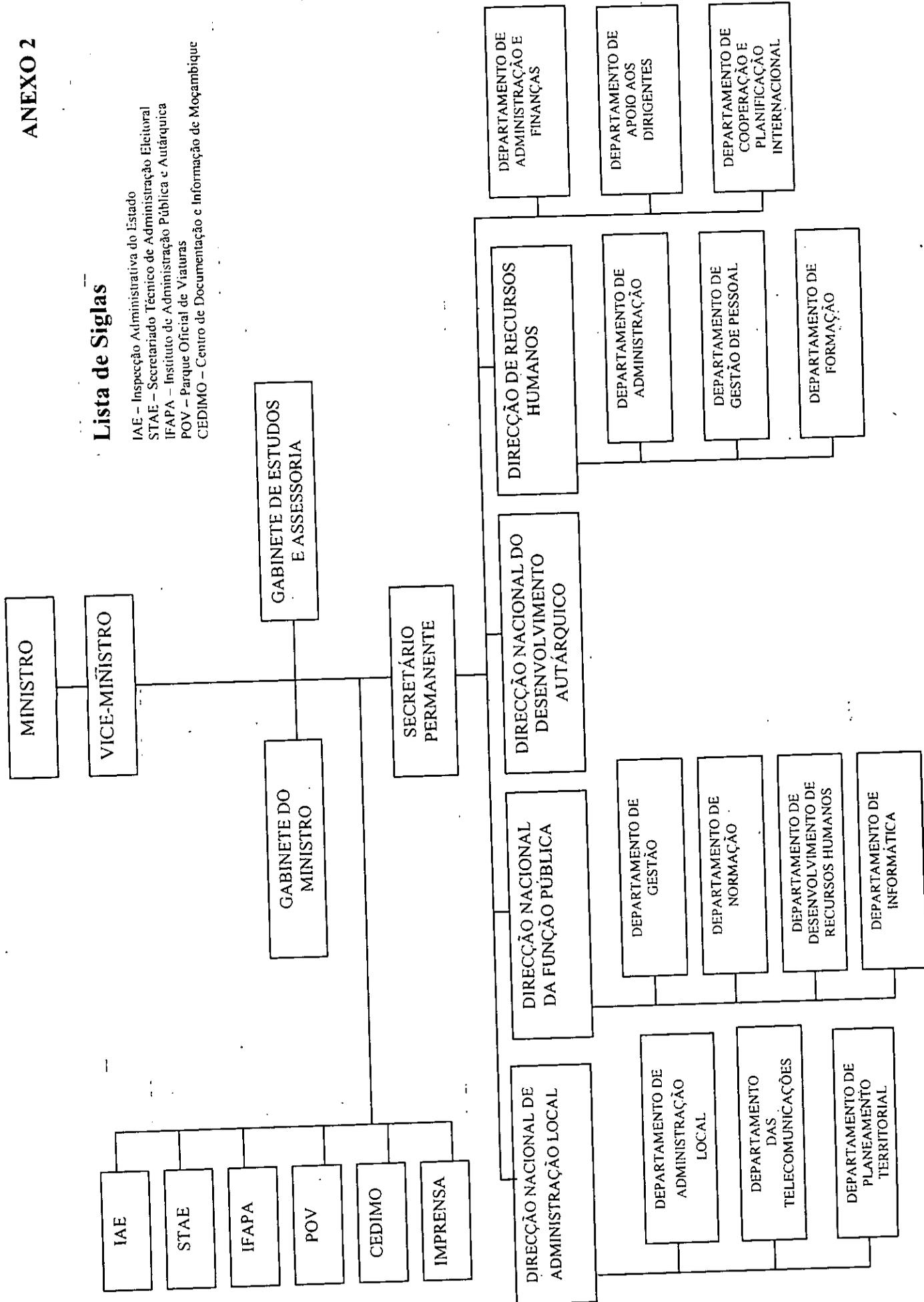
- a) Há quanto tempo trabalha no MAE e qual é o seu grau de formação académica/profissional ?
- b) Desde a sua admissão que funções já desempenhou dentro da Instituição?
- c) Quantas vezes já foi submetido à reciclagem ou formação?
- d) Conhece alguns critérios de selecção dos funcionários a serem submetidos Para formação/treinamento?
- e) Terá notado alguma vez exclusão em participar numa formação?
- f) Sente-se satisfeito com a formação adquirida?
- g) Sente-se bem enquadrado na função que exerce ?

Aos responsáveis pela formação e capacitação dos funcionários

- a) Tem algum Plano de formação? Qual é a sua periodicidade? Tem se concretizado?
- b) Quais são os critérios de selecção (diagnóstico dos funcionários) que necessitam de formação?
- c) Os critérios são anunciados aos funcionários?
- d) Tem se feito alguma avaliação após a formação?
- e) Qual é a frequência de reciclagem dos funcionários Para o desempenho das suas funções?
- f) Tem funcionários suficientemente competentes, afim de delegar ou substituí-lo em caso de ausência? Quantos?
- g) Como tem avaliado os seus funcionários?

Lista de Siglas

- IAE – Inspeção Administrativa do Estado
- STAE – Secretariado Técnico de Administração Eleitoral
- IFAPA – Instituto de Administração Pública e Autárquica
- POV – Parque Oficial de Viaturas
- CEDIMO – Centro de Documentação e Informação de Moçambique



**ANEXO 3**  
**FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL: Extraída do 1º EGFE**

Indicadores de classificação

1. Pontualidade		2. Assiduidade		3. Apresentação e compostura	
Pontual	10	Assíduo	10	Porte impecável	10
Atrasos raros	7	Raramente falta	7	Bom porte	7
Atrasos sistemáticos	-	Falta algumas vezes	3	Pouca compostura	3
		Falta sistematicamente	-	Desleixado	-

4. Vontade de aprender		5. Disciplina		6. Atitude perante a crítica	
Muita vontade e esforço de aprender	10	Exemplar	15	Aceita a crítica e correção	15
Procura aprender	7	Disciplinado	9	Aceita a crítica	9
Passivo	3	Ocasionalmente indisciplinado	6	Reage com evasivas	6
Completamente desinteressado	-	Indisciplinado	-	Não aceita a crítica	-

7. Engajamento político		8. Dinamismo e Iniciativa		9. Cumprimento de tarefas	
Estuda e difunde orientações do partido e Estado	15	Dinâmico e com iniciativa	15	Sobrecumprir tarefas	17
Conhece e estuda orientações do partido e Estado	9	Dinâmico só na execução	9	Cumprir os prazos	12
Conhece orientações do partido e Estado	6	Diligente na execução	6	Cumprir deficientemente	8
Desinteressado	-	Pouco activo	-	Não cumprir os prazos	-

10. Competência profissional		11. Racionalização do uso e manutenção dos meios		12. Relações de trabalho	
Trabalho de excelente qualidade	17	Usa totalmente os meios e zela pela manutenção	17	Excelentes relações de trabalho	15
Trabalho de boa qualidade	12	Usa bem os meios e não permite danificação	12	Boas relações de trabalho	9
Trabalho de razoável qualidade	8	Usa mal os meios	6	Dificuldades de relacionamento	6
Trabalho de má qualidade	-	Usa mal os meios e danifica-os	-	Mau relacionamento	-

13. Capacidade de distribuição, apoio e controlo de tarefas		14. Capacidade de persuasão e exigência	
Distribui tarefas, controla e apoia	17	Persuasivo e exigente	17
Distribui tarefas e controla	12	Não persuasivo e exigente	12
Distribui tarefas	8	Persuasivo e não exigente	8
Não distribui tarefas	-	Não persuasivo nem exigente	-

INDICADORES DE CLASSIFICAÇÃO  
FICHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO

Apresentação e compostura	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado com as pessoas 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas 12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusco no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação, por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	menos de 6 atrasos injustificados por ano 15	De 6 a 20 atrasos injustificados por ano 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano (8)	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 EGFE 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 EGFE 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 3
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama atenção pela sua qualidade e rigor de execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiência que chame atenção. 18	Trabalho que satisfaz mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes. 0
Uso e manutenção dos meios	Utiliza de forma integral e correcta os meios à sua responsabilidade providenciando, a tempo, a sua manutenção. 25	Usa de forma correcta os meios à sua responsabilidade mas é deixado com a sua manutenção. 18	descuidado na utilização dos meios a sua responsabilidade 14	Utiliza mal os meios a sua responsabilidade, provocando, por vezes, danos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 20	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 15	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 11	Provoca atritos frequentes 0
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazos mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas do serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionamento do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0

## FICHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

Apresentação e compostura	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas. 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas. 12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusca no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação. Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	Menos de 6 atrasos injustificados por ano. 15	De 5 a 20 atrasos injustificados por ano. 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano. 8	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 3
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama atenção pela sua qualidade e rigor na execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiências que chame a atenção. 18	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes. 0
Competência profissional	Conhecimentos profissionais profundos e actividades que ultrapassam em regra as exigências. 25	Conhecimentos profissionais que habilitam a resolução de problemas mais complexos. 18	Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. 14	Conhecimentos profissionais insuficientes, carece de bases para desempenho das funções. 3
Aperfeiçoamento profissional	Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade de trabalho. 20	Revela, em regra interesse em melhorar os conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. 15	Interesse descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. 11	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos para melhorar o trabalho. 0
Dinamismo e iniciativa	Age com independência e discernimento encontrando soluções criativas para cada caso. 20	Resolve problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa. 15	Chega a sugerir soluções em situações novas sem nenhuma criatividade. 11	Incapaz de tomar iniciativas, necessita de orientação pormenorizada. 0
Responsabilidade	Elevada ponderação nos actos que pratica, assume por iniciativa própria e responsabilidade. 20	Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. 15	Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos. 11	Evita responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 15	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 12	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 8	Provoca atritos frequentes. 3
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazo mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas internas de serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionamento do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0