

DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2025.86.02.18>

How to Cite:

Rodrigues Matanha, F.A. (2025). Análise das ações de formação profissional e desempenho dos funcionários públicos em Moçambique, caso da Universidade Zambeze (2018-2022). *Amazonia Investiga*, 14(86), 239-249.
<https://doi.org/10.34069/AI/2025.86.02.18>

Análise das ações de formação profissional e desempenho dos funcionários públicos em Moçambique, caso da Universidade Zambeze (2018-2022)

Analysis of Professional Training Actions and Performance of Public Servants in Mozambique, Zambezi University Case (2018-2022)

Received: July 23, 2025

Accepted: October 16, 2025

Written by:

Flávio A. Rodrigues Matanha¹<https://orcid.org/0009-0005-9027-8376>

Resumo

A pesquisa objetiva analisar as ações de formação profissional e desempenho dos Funcionários Públicos em Moçambique, caso da Universidade Zambeze (UniZambeze), na sequência da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, lançada pelo Governo, em Junho de 2001. Trata-se de uma orientação ao conjunto das instituições públicas a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado à sociedade. A questão da pesquisa procura aferir de que modo as ações de formação profissional dos funcionários do Corpo Técnico Administrativo (CTA) da UniZambeze contribui no melhoramento do seu desempenho profissional. Quanto aos procedimentos técnicos é pesquisa exploratória, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, visto que visa proporcionar uma visão geral sobre o impacto das ações de formação profissional no desempenho dos funcionários públicos e os sujeitos da investigação são o CTA da UniZambeze. Constatou-se que anualmente os funcionários são submetidos a cursos de formação profissional e cursos conducentes ao grau, para responder novas exigências, desafios, globalização, mudanças comportamentais, reforço às condições de trabalho, melhoria das qualificações e desempenho dos funcionários. Portanto, os dados indicaram que a formação profissional dos funcionários do CTA contribui no seu desenvolvimento profissional e na melhoria do desempenho.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, Desempenho, Formação Profissional.

Abstract

The research aims to analyze the professional training actions and performance of Public Servants in Mozambique, such as the Zambeze University (UniZambeze), following the Global Public Sector Reform Strategy, launched by the Government in June 2001. This is guidance for all public institutions to improve the quality of services and the State's responses to society. The research question seeks to assess how professional training actions for employees of UniZambeze's Administrative Technical Body (CTA) contribute to improving their professional performance. Regarding technical procedures, it is exploratory research, of an applied nature and a qualitative approach, as it aims to provide an overview of the impact of professional training actions on the performance of public servants and the subjects of the investigation are the CTA of UniZambeze. It was found that employees annually undergo professional training courses and courses leading to a degree, to respond to new demands, challenges, globalization, behavioral changes, reinforcement of working conditions, improvement of employee qualifications and performance. Therefore, the data indicated that the professional training of CTA employees contributes to their professional development and improved performance.

Keywords: Evaluation Performance, Performance, Professional Training.

¹ Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Zambeze - Centro de Estudos e Pesquisas Sociais, Moçambique.
WoS Researcher ID: KQU-9117-2024 - Email: flarodrigo.rodrigues7@gmail.com

Introdução

Devidos as exigências impostas pela tendência cada vez mais dinâmica e competitiva das instituições públicas e privadas na atualidade, é necessário atuar, acompanhar e verificar a dedicação de todos funcionários que se vinculam a uma instituição, através da formação contínua e extensiva. Contudo, é comum em tempos de mudanças que se note sentimentos de ansiedade e de resistência referente a algo novo e desconhecido.

O processo de formação como um todo é complexo pois, existem várias abordagens sobre a formação. Contudo, vamos nesta pesquisa abordar a formação profissional, aquela que pode ser oferecida aos servidores públicos no sentido de melhorar o desempenho profissional. Procuramos com isso analisar as ações de formação profissional e o desempenho dos funcionários públicos, por forma a permitir a flexibilidade na adaptação perante as mudanças no mercado.

Por outra parte, a Estratégia Global da Reforma do Sector Público em Moçambique foi oficialmente lançada pelo Governo em Junho de 2001, como corolário das reformas políticas, económicas e sociais iniciadas em 1975, com a criação do Estado Moçambicano. A mesma orienta o conjunto das instituições públicas a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado à sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública virada à integridade, transparência, eficiência e eficácia.

A Componente 3 do Programa de Reforma do Sector Publico 2006-2011, defende a profissionalização dos funcionários do Sector Público através da estratégia de desenvolvimento do Sistema de Formação em Administração Pública, porém, nos dias atuais, constata-se que a participação em cursos de formação ocorre de forma massiva com registro de números de servidores públicos submetidos em cursos de formação financiados por conta própria, e outros com bolsas de estudo financiadas pelo Governo ou outros parceiros, mesmo sem indicação clara da relevância dos cursos, ou a necessidade de enquadramento nas respetivas instituições. Este facto suscita a questão de partida para a pesquisa: até que ponto as ações de formação profissional contribuem no desempenho dos funcionários do Corpo Técnico e Administrativo (CTA) da Universidade Zambeze (UniZambeze)?

Com a reforma do Sector Público em Moçambique, as instituições devem investir em estratégias de formação assumindo novas responsabilidades pessoais pelo desempenho individual necessário ao cumprimento das metas e objetivos institucionais, promovendo o crescimento dos funcionários. Portanto, cabe às instituições, procurar oferecer constante acompanhamento nas tendências do mercado e o meio envolvente competitivo que se tem mostrado dinâmico, e incentivar o empenho de todos os servidores públicos permitindo assim uma formação contínua.

A UniZambeze foi criada como instituição de natureza pública, conforme prevê o Decreto n° 74/2011 de 30 de Dezembro (Conselho de Ministros, 2011), resultado dos esforços do Governo de Moçambique na redução das assimetrias regionais e de aumento das possibilidades de acesso ao Ensino Superior público a nível nacional. Portanto, a formação profissional em particular na UniZambeze, é um instrumento relacionado ao desenvolvimento profissional dos funcionários, ou seja, um processo contínuo de ampliação do potencial através de ações de indução, que visam o crescimento profissional do funcionário e melhoria da qualidade de serviços oferecidos aos utentes.

O estudo tem por objetivo analisar as ações de formação profissional e desempenho dos funcionários públicos em Moçambique. Foi considerada a hipótese de que apostar na formação profissional dos funcionários, pode contribuir de forma positiva para melhorar o desempenho profissional e aumentar a produtividade nas instituições publicas, mas também não se descarta a hipótese de que a formação profissional pode não produzir mudanças de comportamento dos funcionários e com isso criar situações de acomodação nas funções e consequente baixo desempenho.

O estudo é relevante na medida em que pode contribuir para uma reflexão sobre a necessidade de promover ações formativas dos funcionários públicos que se adequem às exigências de cada sector, por forma a desenvolver competências individuais e assegurar o desenvolvimento do desempenho profissional. No campo da ciência, o estudo pode estimular novas abordagens sobre os critérios de acompanhamento do desempenho profissional dos funcionários após a conclusão do processo de formação.

A seguir da introdução, apresenta-se a revisão da literatura onde descrevemos de maneira concisa as teorias que sustentam o estudo, seguida da metodologia aplicada, análise e discussão de dados e por último apresentamos as conclusões.

Revisão da Literatura

Entre vários os autores que dedicam estudos para analisar processos de formação profissional, destaca-se Lourenço (2015), que defende a formação profissional como a aquela que tem por objetivo adotar os indivíduos de competências com vista ao exercício de uma ou várias atividades profissionais. Porém, o ensino e a formação têm como objetivo de adotar os indivíduos de conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e ou competências exigidas por profissões específicas ou pelo mercado de trabalho.

Para Lourenço (2015), a formação profissional deve ser contínua; ela é uma atividade de educação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho, que permite ao indivíduo aprofundar as competências profissionais e relacionais tendo em vista o exercício de uma ou várias atividades profissionais. É uma adaptação das mudanças tecnológicas e profissionais, para sua melhor empregabilidade e favorecer a promoção profissional. A formação profissional melhora a qualidade de emprego e contribui para o desenvolvimento cultural, social e económico.

Ao abordar a formação profissional sob ponto de vista dos objectivos, de Oliveira Rocha (2010), considera que ela visa aumentar a capacidade das pessoas sob ponto de vista profissional. A formação profissional levada a cabo pelas organizações, visa dentre outros objetivos: aumentar os conhecimentos dos beneficiários; modificar atitudes; melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos produtos e serviços; melhorar o desempenho profissional pelo fomento da criatividade, inovação, e do espírito de iniciativa.

Essas abordagens transmitem a ideia de que qualquer tipo de formação dos funcionários constitui uma ferramenta destinada a preparar o indivíduo para o desempenho de uma função específica ou atividade. Seus propósitos são tanto para o curto, médio ou longo prazo, pois a formação tem como intuito qualificar o indivíduo para uma futura carreira e pode ser oferecida nas instituições de ensino, assim como na própria empresa.

Uma pesquisa levada a cabo por Nhamoneque (2018), constatou que, à luz da teoria de formação de competências, os cursos frequentados pela maioria dos funcionários contribuem para a sua especialização, quando abordam matérias profissionais, ou seja, ligadas com as suas funções rotineiras, o que pode ainda contribuir para a sua eficácia e desempenho na função.

Contudo, pode-se entender que para o exercício da atividade profissional, é necessário possuir conhecimentos teóricos ou práticos sobre as funções que vai desempenhar como uma ferramenta do sucesso. Assim, só através de investimentos na formação do pessoal, as organizações podem assegurar que os seus colaboradores estejam dotados de habilidades e competências no desempenho das suas funções dentro da organização, elevar o saber ser, as capacidades manuais situadas ao nível do saber-fazer, e desenvolver as atitudes de comunicação.

Levieque (2011), considera que a formação não é coisa que se possa fazer ou não segundo as conveniências. Quer formal ou informalmente, com ou sem o seu conhecimento, em todas as organizações o pessoal recebe formação, porém, o problema reside em saber como formar. Ao decidir como proporcionar a formação, tanto o gestor como o pessoal formador, deve ter em mente as seguintes linhas de orientação:

- a) A aprendizagem ocorre no local de trabalho como resultado da intervenção dos seguintes fatores - aptidões individuais do funcionário, (a sua capacidade, as atitudes, aspirações, percepções e os receios); o posto de trabalho (as exigências, desafios e necessidades).
- b) A formação e o desenvolvimento devem ser vistos mais como um processo permanente, do que como um programa a curto prazo.
- c) Os esforços do desenvolvimento devem evitar mudanças na personalidade. Deve pelo contrário, focar a atenção na mudança do conteúdo de trabalho, mediante a criação de novas responsabilidades e nova autoridade.

Podemos afirmar que a formação deve ser vista como um processo contínuo levado a cabo no dia-a-dia no posto de trabalho, na medida em que o funcionário vai exercendo as suas atividades, aperfeiçoando os

métodos e instrumentos de trabalho, na busca de soluções das dificuldades que enfrenta, e melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Assim, a formação profissional deixa de ser abordada como uma mera obrigação legal para as empresas, mas sim, como um veículo para melhorar a sua performance como um todo, ela incrementa a produtividade e rentabilidade, e reaviva e atualiza conhecimentos dos funcionários.

Segundo Chiavenato, (2015) a base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. É um processo contínuo composto por quatro etapas, sendo elas: diagnóstico (responsável pelo levantamento de necessidade ou carências); Desenho (elaboração do projeto ou do programa); implementação (condução e execução do programa); e avaliação (verificação dos resultados obtidos).

Andifoi (2010), citado por Nhamoneque, (2018), afirma que é necessário integrar a formação profissional contínua no quadro das prioridades das organizações, por forma a responder as exigências de desenvolvimento do País, conceber a formação profissional contínua como uma perspectiva estratégica para o desenvolvimento em prol da melhoria do desempenho da Função Pública em Moçambique.

Para de Oliveira Rocha (2010), o processo de formação inclui 4 fases: diagnóstico da situação, programação, implementação e avaliação.

- a) Diagnóstico das necessidades de formação: é a fase em que deve se levar a determinação das necessidades de formação; consiste na identificação das lacunas da formação, o que se faz usando várias técnicas: questionário, entrevista, análise em grupo e grupos diagnósticos. O diagnóstico também pode visar a identificação das competências de que estratégia a organização necessita; e a análise da performance que consiste em determinar o desempenho exigido por cada tipo de função e comparação com os resultados concretos de forma a incluir pela necessidade de formação adequada.
- b) Programação da formação: uma vez feito o diagnóstico da situação, há que escolher os meios adequados de tratamento, de forma a sanar as deficiências. Faz parte do fazer de programação (a determinação do número de participantes, seleção com base no interesse da organização e das capacidades dos candidatos, organização do curriculum das matérias, elaboração de normas e regulamentos, método de controlo da ação, feedback, e de avaliação de resultados; definição da quantidade de monitores, inventariação e recolha de meios pedagógicos e materiais necessários, definição dos orçamentos e custos gerais).
- c) Implementação: a implementação da formação é levada a cabo por formadores e com recurso a determinados métodos ou técnicas, podem ser três os tipos de pessoas que podem dar a formação profissional (consultor profissional que trabalha individualmente ou para uma firma de consultoria, professores universitários, membros do *staff* da organização).

De acordo com de Oliveira Rocha (2010), ainda que normalmente as organizações optem por formadores internos quando se trata de mero treino, torna-se necessário recorrer a formadores externos da organização quando se pretende introduzir alterações de mentalidades ou mudança de comportamento.

Pode-se compreender que para melhor implementação das atividades nas instituições, é necessário transformar os talentos em capital humano, ou seja, formar os funcionários e transformá-los capazes responder às necessidades da coletividade e ao mercado e gerar resultados de valor financeiro, económico e social para a instituição, criando um ciclo contínuo.

Ainda de Oliveira Rocha (2010), escreve que a forma de estruturação da formação procura conjugar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais; ao contrário do modelo em que os recursos humanos são vistos como como resultado do planeamento estratégico, na era do potencial competitivo, os recursos humanos passam a ser o centro da organização, constituindo o seu recurso fundamental.

Entende-se que cada organização deve definir o modelo de formação profissional que pretende oferecer aos funcionários de acordo com as necessidades e desafios previamente identificados. No caso, a orientação inicial é de carácter imprescindível para novos integrantes de uma organização, porque permite a socialização no novo posto de trabalho, com os meios de trabalho, o ambiente do trabalho e fazer a interface entre o trabalhador e a organização. Portanto, o desempenho dos funcionários pode aumentar o baixar em função do estado motivacional e do esforço individual, podendo influenciar nos objetivos da organização.

De acordo com Armando (2021), o desempenho pode ser entendido como contingência porque:

O desempenho contingencial varia de pessoa para pessoa e pode depender da influência de uma série de fatores condicionantes, tais como: cultura e ambiente organizacionais, valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço individual que a pessoa estiver disposta a realizar. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

Para Neto (2014), o desempenho “é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo”. da Rosa Lopes et al. (2018), considera o desempenho como sendo uma ferramenta de gestão, a avaliação de desempenho visa a contribuir como suporte aos líderes de uma organização, para conhecer os aspetos relevantes do “capital humano”, além de poder ajudar a tomar as devidas decisões, que poderão sofrer impactos de forma relevante nos resultados pretendidos.

Em suma, para obter bom desempenho dos funcionários nas instituições, passa primeiramente pela percepção da cultura organizacional, em segundo, perceber como têm sido gerido as recompensas para os funcionários que mais se destacam em função das suas habilidades e atribuições.

Segundo Da Paixão (2021), gestão de desempenho é o processo de conduzir os funcionários para atingirem as metas e objetivos da organização através de suas habilidades técnicas e comportamentais. Propõe alinhar os esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos. Entretanto, deve haver critérios a serem estabelecidos no processo de avaliação de desempenho, dependendo do que se pretende avaliar e do foco dessa avaliação: o indivíduo, a organização, relação cidadão-sociedade, ou qualquer outro.

Os critérios devem ser mensuráveis e condicionados a um planeamento, de forma a evitar a subjetividade na avaliação, embora nem tudo seja mensurável, é necessário evitar a subjetividade no processo avaliativo de modo a garantir um processo justo que responda aos propósitos para os quais foram instituídos (Armando, 2021).

A gestão do desempenho na Administração Pública em Moçambique não é uma atividade simples, visto que é um processo que passa por observância de procedimentos diversos e tomada de decisões. Porém na Administração Pública, tal como em qualquer organização, os funcionários têm por si uma capacidade que lhe é peculiar. Entretanto, o seu desempenho pode depender da área de atuação em que foi colocado e ficar extremamente condicionado a uma só atividade, se não for observada a rotatividade dos funcionários.

Metodologia

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é exploratória, de natureza aplicada e a abordagem é qualitativa. O estudo visa proporcionar uma visão geral sobre as ações de formação profissional e desempenho dos funcionários públicos em Moçambique, caso da UniZambeze, período entre os anos 2018 a 2022 e encontrar soluções na gestão de desempenho. O recorte temporal representa período marcado por profundas reformas na função pública sobre os procedimentos de progressão e critérios de enquadramento na tabela salarial única (TSU), fato que gerou bastante questionamentos.

Para o funcionamento a Universidade Zambeze conta com funcionários do corpo docente, investigativo e corpo técnico administrativo. Para o estudo foram considerados como sujeitos da investigação funcionários do Corpo Técnico e Administrativo, num universo de 123 funcionários. A nossa amostra incidiu funcionários afetos na Secretaria-geral, Direção de Recursos Humanos, Direção de Administração de Património, Direção de Registo Académico, Direção de Administração e Finanças, e Unidade Gestora de Executora de Aquisições, alargado para os funcionários do corpo administrativo de duas faculdades, entre as carreiras de auxiliar, assistente técnico, técnico administrativo, técnico profissional, técnico superior N1, técnico superior de tecnologias de comunicação e informação N1, incluindo os diretores e chefes de departamento no sector de recursos humanos, totalizando 86 funcionários. O nível académico dos funcionários abrangidos pela pesquisa varia entre o elementar, básico, médio do Sistema Nacional de Educação, nível médio profissional, licenciatura, mestrado e doutoramento, escolhidos por representatividade entre funcionário do Corpo Técnico e Administrativo, e domínio da temática. Com efeito, a análise seguiu as técnicas de entrevista semiestruturada através de roteiro pré-definido e flexível, dirigida aos gestores da instituição e questionário qualitativo com perguntas abertas para explorar as motivações, sentimentos e experiências dos funcionários públicos (Cervo, Silva e Bervian, 2007).

O objecto de estudo centra-se na análise dos processos de formação dos funcionários públicos em Moçambique, através de entrevistas dirigidas aos gestores e questionários para os técnicos, procurou perceber o grau de participação dos funcionários nos programas de formação, tipos de cursos, compatibilidade com área de trabalho, e as mudanças de desempenho havidas após a formação. Os dados foram processados através de programas informáticos Microsoft word e excel, em tabelas e gráficos e posteriormente analisados para gerar as conclusões. A classificação de desempenho dos funcionários públicos em Moçambique é feita com base nos padrões da matriz que constam das fichas de classificação periódica, e varia de Mau (< 10 pontos), Regular (10-13 pontos), Bom (14-16) e Muito bom (17-18 pontos) e Excelente (19-20 pontos) constam nos processos individuais dos funcionários.

Resultados e Discussão

Formação Profissional para os funcionários do Corpo Técnico e Administrativo

Foi possível apurar que no período entre os anos de 2018 a 2022, 80% dos funcionários CTA foram submetidos a programas de formação profissional de curta duração nomeadamente: formação no pacote de informática na ótica de utilizador e *microsoft office 360* para o uso de *e-mail* institucional, 2 técnicos foram formados na área de gestão de laboratórios, 3 técnicos formados em gestão de sistemas e redes na Universidade Aberta em Portugal, 1 técnico foi formado em canalização, 1 em mecânica-auto, e 1 em jardinagem.”

Com isso, concluímos que a UniZambeze tem promovido cursos de formação profissional por forma a responder novas exigências, desafios, globalização, mudanças comportamentais dos cidadãos, reforço às condições de trabalho, melhoria das qualificações e desempenho dos funcionários, fazendo parte das prioridades da instituição. A formação profissional permite aos funcionários aprendem novos conhecimentos e ganhar habilidades para um contexto cada vez mais exigente no qual a inovação, a criatividade, a necessidade de mudança e a competitividade são constantes. Por isso, constitui assim uma oportunidade dos funcionários adquirirem competências conducentes à execução de atividade com qualidade, por isso, deve ser encarada como uma oportunidade para o desenvolvimento profissional (ANDIFOI 2010, citado por Nhamoneque, 2018, Chiavenato 2015).

Foi constatado ainda que no mesmo período em análise, 95% dos funcionários além de participarem em ações de formação profissional, frequentaram também cursos de formação conducentes ao grau académico, sendo: 46% para o grau de licenciatura, 43% mestrado, 3% doutoramento e 8% participaram em cursos para obtenção do ensino médio e profissional, conforme ilustra o gráfico abaixo representado:

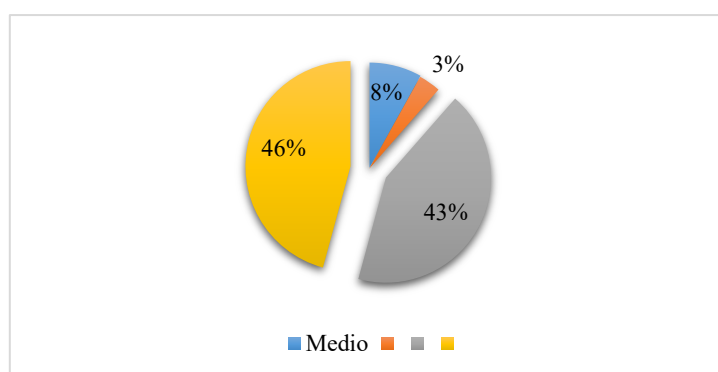


Figura 1. Funcionários em cursos de formação conducentes ao grau.

Fonte: Autor (2022).

Os dados ilustram que por um lado a UniZambeze reconhece a necessidade de implementar programas de formação como um processo contínuo, não só para a integração dos funcionários nas atividades vitais da instituição, mas também como um instrumento que permite a flexibilidade de adaptação dos funcionários perante novos desafios da atualidade. Por outro lado, os funcionários estão cada vez mais conscientes de que é vital aprender ao longo de toda a carreira, não apenas pelos avanços tecnológicos e desafios decorrentes das mudanças sociais com que tem de manter-se atualizados, mas porque devem sempre melhorar em algum aspeto, sejam as competências de uma determinada atividade, conhecimentos específicos ou potenciar o desempenho profissional.

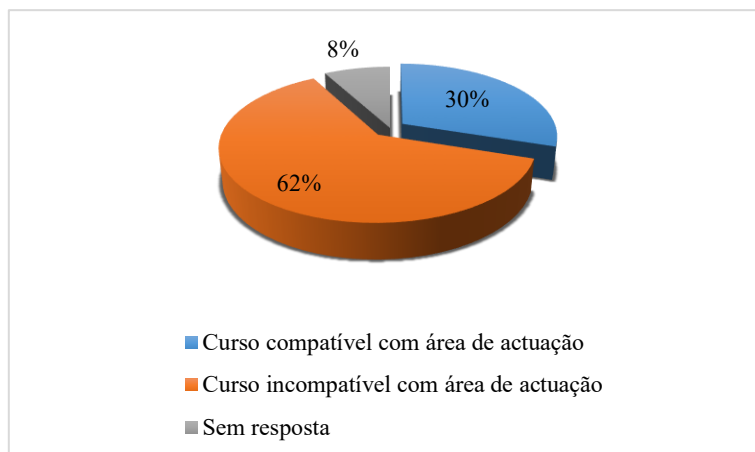


Figura 2. Compatibilidade do curso formação concluído, no sector de atuação do funcionário.
Fonte: Autor (2022).

O gráfico acima ilustra que da amostra de 42 funcionários inquiridos, 62% não foi formada ou capacitada em cursos que têm compatibilidade com as suas atividades que desempenham, apenas uma minoria relativa a 30% considera haver compatibilidade dos cursos de formação que frequentou, em relação às atividades que desempenham e 8% dos funcionários optaram por não responder a esta questão. Estes dados mostram um cenário de preocupação aos funcionários do CTA, pois, muitos que se encontram a exercer as atividades na instituição, não estão afetos em sectores que permitam explorar os conhecimentos específicos assimilados durante o processo de formação. O processo de retorno à formação deve habilitar o indivíduo desenvolver competências provocando assim estímulos diversos, que pode vir ou não a manifestar-se em mudanças no comportamento e elevar à qualidade o desempenho do indivíduo sem perder de vista os objetivos institucionais (IZAQUIERDO citado por Nhamoneque, 2018). A competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico, deve haver um cruzamento com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional (LE BOTERF 1995, citado por Nhamoneque, 2018). Portanto, não se pode frequentar cursos de formação pelas facilidades de ingresso ou influências de terceiros, deve haver conexão entre a socialização, profissão ou biografia dos funcionários para evitar desligamento total e dificuldades de enquadramento nas tarefas ou progressão na carreira.

Maior parte dos funcionários frequentou os cursos de Direito, Sociologia, Gestão de Recursos Humanos e Gestão. Isto, justifica-se pela falta de observância rigorosa de um plano de desenvolvimento de recursos humanos, que indica de forma clara as áreas prioritárias para o desenvolvimento da instituição. O Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos deve definir com clareza as formações de curto, médio e longo prazo, e adequar o ajustamento sólido e flexível dos Funcionários e Agentes do Estado, às necessidades da instituição.

Análise do Quadro Legal e institucional da formação de recursos humanos na Função Pública.

Da análise feita ao quadro legal e institucional da formação de recursos humanos na Função Pública a partir da entrevista dirigida ao Diretor da Direção de Recursos Humanos na UniZambeze, foi possível apurar que:

Existe, um Plano de Formação dos Funcionários e respetivo Regulamento, direcionado aos cursos de graduação (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento) e cursos profissionalizantes de curto prazo. O Plano de Formação tem como principal objetivo de elevar o nível académico dos funcionários, habilitando-os para novos desafios, concretização da missão da instituição. Enquanto o Regulamento de Formação dos Funcionários permite estabelecer critérios de incentivo na formação dos funcionários, que passa por atribuição de isenção no pagamento de propinas e taxas de matrículas entre outros, aos funcionários que frequentam cursos na UniZambeze, no período pós-laboral. Para os que frequentam os cursos do período laboral, beneficiam de uma bolsa de estudos.

Foi possível apurar ainda que na UniZambeze os Planos de Formação Profissionalizante de curto prazo são elaborados especificamente com o objetivo de "orientar e acompanhar os funcionários através formação na

prestação dos serviços, dinamizar a utilização de novas tecnologias de informação, e melhorar as competências e diminuir o risco do absentismo. Porém, o plano não tem sido implementado a 100%, por falta de cabimento orçamental.

Na Administração Pública moçambicana o quadro legal e institucional em relação a formação de recursos humanos está previsto nos Estatutos Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) aprovados pela Lei n.º 10/2017, de 1 de Agosto (Conselho de Ministros, 2017), e o respetivo regulamento Decreto n.º 28/2022 (Conselho de Ministros, 2022), de 9 de Junho e pela legislação específica da instituição. A necessidade de submissão de funcionários à formação é formalmente determinada através do Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP), estabelecido pelo Decreto n.º 55/2009 de 12 de Outubro (Conselho de Ministros, 2009). O SIGEDAP tem como objetivos:

Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado” (artigo 3). Serve também como um instrumento para avaliação do aproveitamento dos funcionários em programas de formação, das competências reveladas após a formação.

Segundo o disposto na Lei n.º 10/2017, de 1 de Agosto EGFAE, “os funcionários e Agentes do Estado desenvolvem através de um processo de formação e aperfeiçoamento as suas qualidades técnico-profissionais ” (artigo 67).

Observado o Decreto n.º 28/2022, que Aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE), estabelece que:

A formação e aperfeiçoamento profissional são orientados para a capacitação, especialização e requalificação dos funcionários promovendo a eficiência e eficácia dos serviços. E que a formação se destina a capacitar os funcionários e agentes do Estado para melhorar o desempenho de suas atividades no sector ou ao desempenho de funções de direção, chefia e confiança.

Nota-se que os regulamentos internos da UniZambeze se adequam a legislação em vigor na Função Pública, no que diz respeito a formação de recursos humanos, por forma a responder com a Estratégia Global da Reforma do Sector Publico em Moçambique, visto que os planos de formação nos cursos de formação profissional de curto prazo, e cursos de formação conducentes ao grau, permitem a adequação do funcionamento da instituição aos desafios internos e externos.

Avaliação do desempenho dos funcionários após a formação

Na Administração Pública moçambicana, utiliza-se para avaliação de desempenho, o Sistema de Gestão de Desempenho (SIGEDAP) com objetivos de:

Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos; melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública; elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado; contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado; reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas atividades; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado; permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contrato, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados; e fortalecer as competências de liderança e de gestão.

Foi possível apurar que após a formação dos funcionários CTA, na UniZambeze é difícil uma análise rigorosa do processo de formação com o desempenho do funcionário, sobretudo aos cursos conducentes ao grau, pelo facto de haver funcionários que por iniciativa própria, frequentam cursos que não são compatíveis com as funções que desempenham nos respetivos setores. A avaliação de desempenho passa pela definição dos resultados esperados com base no planeamento estratégico da instituição e medição do grau de cumprimento dos objectivos previamente traçados por uma área ou instituição, (Armando 2021). A dificuldade para aferir as mudanças de desempenho dos funcionários após a formação, representa

fragilidades nas políticas institucionais de formação dos funcionários e falta de clareza dos resultados esperados após a formação. Por isso, compete aos gestores fazer um diagnóstico rigoroso e definir as exigências do sector, as competências a serem desenvolvidas e resultados esperados dos funcionários para permitir aferir as mudanças de desempenho após a formação. Porém, podemos afirmar que o processo de formação do CTA, para além de contribuir para a maturidade dos funcionários como indivíduos, a obtenção do grau académico é um indicador relevante para o desenvolvimento profissional na Função Pública, na medida em que permite a mudança de carreira e ascensão para exercer funções mais complexas.

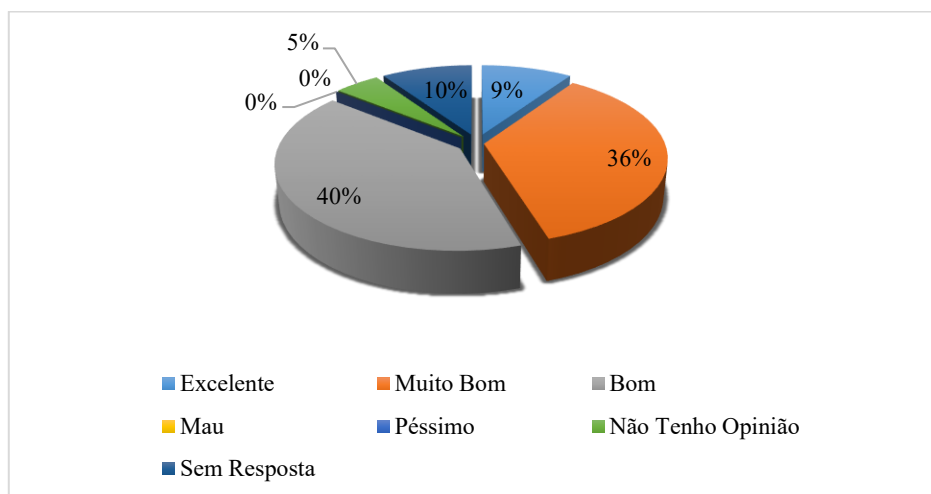


Figura 3. Avaliação do desempenho dos funcionários após a formação.

Fonte: Autor (2022).

O gráfico mostra que a avaliação do desempenho dos funcionários no período em análise, varia entre BOM 40% dos funcionários, MUITO BOM 36% dos funcionários e EXCELENTE 9%, e os restantes 15% optaram de abster-se de responder a questão. Entretanto, não se constatou na fixa de classificação a existência de um indicador claro, nem outro instrumento com indicadores que permitam fazer o acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários após a formação. A elevada percentagem de funcionários com BOM desempenho pode nos conduzir a uma conclusão que a formação profissional dos funcionários, permite a aquisição de competências de modo a desempenhar as suas atividades com eficácia, eficiência, segurança e satisfação. Porém, embora seja reduzida a percentagem dos funcionários que se abstiveram de responder a questão, pode ser que os funcionários não sabem se tiveram um BOM melhoraram o seu desempenho após a formação. Assim, podemos notou-se que a falta de indicadores claros de acompanhamento e avaliação de desempenho do funcionário após a formação, não permite aferir com exatidão a evolução dos funcionários após a formação (Armando, 2021).

Considerações Finais

A pesquisa analisou as ações de formação profissional e desempenho dos funcionários públicos em Moçambique, caso da UniZambeze, para perceber de que modo os cursos de formação profissional dos funcionários do CTA contribuem para melhoria do desempenho profissional, e chegou-se a conclusão que anualmente os funcionários são submetidos a cursos de formação profissional e cursos conducentes ao grau, por forma a responder novas exigências, desafios, globalização, mudanças comportamentais dos cidadãos, reforço às condições de trabalho, melhoria das qualificações e desempenho dos funcionários. Por outro lado, os funcionários estão cada vez mais conscientes da importância de aprender ao longo de toda a carreira, não apenas para corresponder aos avanços tecnológicos, mas porque percebem da necessidade de melhorar a cada dia em algum aspeto, seja as competências de uma determinada atividade, conhecimentos específicos ou potenciar o desempenho profissional.

Constatou-se ainda que maior parte dos funcionários que frequentam cursos de formação conducente ao grau, não observam rigorosamente o plano de formação institucional, por essa razão, há dificuldades de enquadramento após a formação nas áreas em que estes atuam.

No que diz respeito a legislação em vigor na Administração Pública em Moçambique, a UniZambeze possui planos de formação de funcionários em cursos profissionalizantes a curto prazo, e cursos de formação

conducentes ao grau, que permitem a adequação do funcionamento da instituição à Estratégia Global da Reforma do Sector Público. Entretanto, pode questionar-se sobre os critérios de selecção dos candidatos, os programas de formação e conteúdos temáticos a serem oferecidos aos funcionários se garantem mudanças de comportamento e melhoria do desempenho profissional dos mesmos.

Conforme ficou constatado, na Administração Pública em Moçambique a avaliação de desempenho é feita com base em fichas de avaliação de desempenho, com critérios previamente definidos, mas que não permitem fazer a avaliação de desempenho dos funcionários após a formação. Por isso, é difícil relacionar o processo de formação com o desempenho do funcionário, sobretudo aos cursos conducentes ao grau. Contudo, a conclusão de um curso de formação profissional ou obtenção de um grau académico dos funcionários públicos em moçambique, além de contribuir para a maturidade dos funcionários como indivíduos, é um indicador crucial para o desenvolvimento na carreira profissional, aumento do rendimento mensal, facto que afeta o crescimento de auto-estima, motivação e consequentemente melhoria de desempenho do trabalho. O facto da participação dos funcionários públicos nos programas de formação movidos pelos benefícios pessoais, pode levantar a problemática sobre os salários e benefícios sociais oferecidos aos funcionários públicos, se satisfazem ou não as necessidades básicas face ao custo de vida em Moçambique comparado com as instituições privadas.

Apesar de constatar-se a necessidade de observância rigorosa dos planos de formação e avaliação do desempenho dos funcionários pós-formação, os dados indicaram que a formação profissional dos funcionários do CTA contribuiu no seu desenvolvimento profissional e como consequência no seu desempenho. Assim, confirma-se a hipótese que indica a formação profissional dos funcionários pode contribuir de forma significativa e positiva para melhoria do seu desempenho profissional, bem como, o exercício de funções de acordo com sua formação.

Sugestões

Para melhorar o processo de formação profissional dos funcionários CTA e promover a eficiência e eficácia sugere-se o seguinte:

- Identificar as necessidades de formação de acordo com as exigências laborais e de desenvolvimento institucional;
- Definir critérios de avaliação do desempenho dos funcionários viáveis para comparar o desempenho do funcionário após formação.
- Realizar estudo sobre o impacto da implementação do novo sistema de carreiras na função pública em moçambique através da Tabela Salarial Única (TSU).

Referências bibliográficas

- Armando, A. (2021). *Avaliação de desempenho na função pública: Percepção dos funcionários do Distrito de Nacarôa. Informe Económico (UFPI)*, 43(2). <https://periodicos.ufpi.br/index.php/ie/article/view/767>
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica* (6ª Edição). São Paulo: Person Prentice Hall. <https://pt.scribd.com/document/462166571>
- Chiavenato, I. (2015). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas* (5ª Edição). São Paulo: Barueri. ISBN-10 852043987X
- da Rosa Lopes, M., da Silva, M. R. C., & Queiroz, A. F. (2018). Desempenho Profissional: Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 120–128. <https://seer.pgscogna.com.br/cgerenciais/article/view/14505>
- Da Paixão, P. S. (2021). A Gestão de Competências na Administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 8(7), 40-54. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>
- de Oliveira Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª Edição). Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 9789725922897
- Levieque, A. (2011). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique* (1ª Edição). Maputo: Njira. ISBN 9024797152, 9789024797158
- Lourenço, T. (2015). *A Importância da Formação Profissional Enquanto Investimento em Capital Humano*. Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/29695>
- Neto, M. (2014). *A Avaliação de Desempenho e a Gestão de Qualidade na Instituição*. (tese de graduação), Universidade Católica De Moçambique, Chimoio. Obtido de <http://repositorio.ucm.ac.mz/handle/123456789/118>

Nhamoneque, T. F. (2018). *Análise da Formação Contínua Como Mecanismo para a Melhoria do Desempenho dos Recursos Humanos na Administração Pública* (Universidade Eduardo Mondlane). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo. Obtido de <http://196.3.97.28/handle/123456789/116>

Legislação

- Conselho de Ministros. (2009). *Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública*. , Pub. L. No. Decreto nº 55/2009 (12 de Outubro), Boletim da República, I SÉRIE-Número 40. <https://acortar.link/fH3Xlj>
- Conselho de Ministros. (2011). *Estatuto da Universidade Zambeze*. , Pub. L. No. Decreto nº 74/2011 (30 de Dezembro), Boletim da República, I SÉRIE-Número 52. <https://acortar.link/8ayv1g>
- Conselho de Ministros. (2017). *Estatuto Geral de Funcionários e Agentes do Estado*. , Pub. L. No. Lei nº. 10/2017, 38 (1 de Agosto), Boletim da República, I SÉRIE-Número 119. <https://acortar.link/b8gWdW>
- Conselho de Ministros. (2022). *Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado* , Pub. L. No. Decreto n.º 28/2022, 257 (26 de Fevereiro), Boletim da República, I SÉRIE-Número 40. <https://acortar.link/hyXFhm>