



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A  
IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
PESSOAIS

LUCIANO EVANGELISTA BARBOSA

OUTUBRO 2018



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A  
IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
PESSOAIS

LUCIANO EVANGELISTA BARBOSA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

**OUTUBRO 2018**

## **Agradecimentos**

Aos meus pais em primeiro lugar por me proporcionar as condições necessárias para a realização deste Mestrado, o apoio incondicional e os incentivos diários mesmo que à distância.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Gomes, primeiramente pela sua aceitação e disponibilidade em me orientar para conclusão deste estudo, e em especial atenção pela sua rigurosidade com os prazos e *feedback* que foram fundamentais para realizar este trabalho e cumprir com os objetivos que foram propostos.

As minhas irmãs Luana e Jessica, a todos os familiares e amigos que direta e indiretamente contribuíram com incentivos que serviram de estímulos para que eu pudesse acreditar que seria possível.

E por fim, não poderia deixar de creditar toda essa glória de mais uma conquista ao meu Senhor Deus, que com as suas bênçãos, sem dúvidas é o maior responsável por direcionar as minhas ações com sabedoria e honestidade.

## **Glosário**

AP – Administração Pública

GP – Gestão Pública

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NPM – New Public Management

## Resumo

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública tem cada vez mais utilizado dos recursos e mecanismos utilizados nos setores da administração privada. Com base no conceito da Nova Gestão Pública um dos direcionamentos é a implementação de ações que aposta na valorização do potencial existente nas pessoas, e assim sendo, procura estabelecer políticas voltadas para o desenvolvimento pessoal através da Formação, Gestão por Competências e desenvolvimento de carreira dos trabalhadores em funções públicas.

O objetivo deste trabalho consiste em relacionar a prática da Formação e Desenvolvimento no campo da Administração Pública com a melhoria nos desempenhos individuais dos trabalhadores em funções públicas, na motivação, e nos resultados organizacionais com a utilização da Gestão por Competências.

Para alcançar os objetivos foi realizado um estudo com 17 participantes, sendo estes profissionais, diretores e membros de departamento de RH que atuam na administração pública, aos quais foram aplicadas entrevistas com questões semiestruturadas e após isso feito a verificação dos resultados através da técnica de análise de conteúdo.

Os resultados com as entrevistas apontam para uma relação de influência da Formação nos impactos de desenvolvimento pessoal e de desempenho individual, nos resultados e ganhos organizacionais, e no aumento de estímulo motivacional para o desempenho do trabalho.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; administração pública; gestão por competências; formação e desenvolvimento

## **Abstrat**

The Human Resources Management in Public Administration has increasingly used the resources and mechanisms used in the private administration sectors. Based on the concept of the New Public Management, one of the directions is the implementation of actions that focus on the valuation of people's existing assets, and thus, seek to establish policies aimed at personal development through Training, Management by Competencies and career development of workers in public functions.

The objective of this work is to relate the practice of Training and Development in the field of Public Administration with the improvement in the individual performance of employees in public functions, motivation, and organizational results with the use of Management by Competencies.

In order to reach the objectives, a study was carried out with 17 participants, being these professionals, directors and HR department members who work in the public administration, to whom interviews with semi-structured questions were applied and after that the verification of the results through the analysis technique of content.

The results with the interviewees point to a relation of influence of the Formation in the impacts of personal development and individual performance, in the results and organizational gains, and in the increase of motivational stimulus for the performance of the work.

**Keywords:** human resources management; public administration; management by competencies; training and development

## Índice Geral

Introdução.....	1
1 Revisão de Literatura.....	4
1.1 Administração Pública.....	4
1.1.1 Do modelo Weberiano ao modelo Gestionário (Nova Gestão Pública).....	4
1.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal e suas funções.....	8
1.3 Dimensões da Gestão por Competências na Gestão de Recursos Humanos.....	13
1.4 Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública.....	15
1.4.1 Formação e Desenvolvimento das pessoas.....	15
2 Metodologia.....	20
2.1 Delineamento.....	20
2.2 Caracterização dos Participantes.....	22
2.3 Instrumento e Recolha de Dados.....	23
2.4 Procedimento de Análise dos Dados.....	25
3 Análise e Discussão dos Resultados.....	26
3.1 Categorias.....	26
3.1.1 Impactos nos desempenhos individuais.....	27
3.1.2 Impactos na motivação.....	31
3.1.3 Impactos nos resultados organizacionais.....	34
4 Discussão e Conclusões.....	37
5 Limitações.....	40
6 Pista para Futura Investigação.....	41
Referências.....	42
Anexos	
Anexo 1 – Resumo das entrevistas	
Anexo 2 – Guião de entrevistas	

## Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1 – Componentes doutrinais do New Public Management.....	7
Figura 1 – Gestão por Competências.....	15
Figura 2 – Evolução da amostra dos resultados de atividades de formação.....	19
Figura 3 – Evolução das taxas de participação dos grupos profissionais da Administração Pública nas ações de formação entre os anos 2012 e 2015 (em percentagem).....	20
Quadro 2 – Sobre as Categorias.....	27

## INTRODUÇÃO

Os elevados níveis de competitividade em que o novo contexto socioeconómico nos apresenta nos dias atuais, exige da Administração Pública inovações capazes de satisfazer as exigências destes novos mercados, além de procurar dar um enfoque particular a ferramentas que predominam a estratégia de gerenciamento de maneira eficiente as particularidades que surgem com a diversidade e a complexidade do panorama atual. Coloca o exercício das funções semelhantes ao do setor privado devido a este modelo de gestão ter tornado fundamental para a eficiência dos serviços (Madureira, 2006).

Surge então, a necessidade de implementar novos sistemas, programas e métodos que são suficientemente importantes para as organizações corresponderem as expectativas destes mercados competitivos, e necessários para as organizações públicas satisfazer as necessidades político-sociais administrativas. “O meio envolvente das organizações é atualmente caracterizado por constantes mudanças que afetam a dinâmica organizacional, isto é, que exercem uma influência direta na estratégia da organização e nos seus objetivos” (Mendes, 2012. p.1).

Oliveira *et al* (2014) afirmam que devido a busca constante por resultados capazes de melhorar o desempenho das organizações, a gestão de pessoas torna cada vez mais importante como estratégia, produzindo adaptações nos papéis exercidos pelos gestores de recursos humanos e no desenvolvimento de métodos e de pessoas que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais.

A GRH na AP portuguesa atualmente constitui após determinantes medidas político-legais uma gestão que se aproxima dos recursos e mecanismos utilizados nos setores da administração privada. Embora o ritmo desta evolução seja considerado

lento, a administração pública portuguesa tem realizado esforços para adotar estas características do setor privado (MENDES, 2012).

A influência da Nova Gestão Pública também contribui para a adoção de uma GRH que reconhece o potencial existente nas pessoas como estratégia de gestão típicas das empresas privadas, que nos últimos anos tem voltado as suas atenções para a implementação de uma cultura organizacional que valoriza o alto nível de desempenho dos colaboradores.

Esta concepção das organizações de que as pessoas passaram a ser reconhecidas como um recurso organizacional necessário de ser gerido com uma diferenciada atenção frente as demais fontes de recursos que gera vantagem competitiva, e que a Formação e o Desenvolvimento na AP contribuem para desenvolver as competências pessoais dos trabalhadores em funções públicas, são estímulos para realização deste estudo. Sousa *et al* (2006. p. 8), afirmam que as pessoas deixaram de ser vistas como recursos responsáveis por executar tarefas para obter resultados operacionais e passaram a ser consideradas pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Este trabalho de investigação é desenvolvido com base nestas justificativas e discorre sobre a importância da GRH na AP como estratégia fundamental para o desenvolvimento dos trabalhadores, os impactos relativamente aos seus desempenhos individuais e o que este desenvolvimento traduz em termos de resultados organizacionais.

Para isso, definimos como objetivo geral a observação da aplicação da GRH na AP portuguesa. Assim o universo a ser estudado abrange a prática da Formação e Desenvolvimento no campo da AP, passando por investigar a percepção de dirigentes e trabalhadores em funções públicas além da interferência que as práticas de desenvolvimento exercem para os ganhos organizacionais.

Subdividimos este objectivo geral em três objetivos mais específicos. Em primeiro lugar pretendemos perceber como a gestão de competências com formação e desenvolvimento pode causar melhorias nos desempenhos individuais, em segundo a sua influência na motivação dos trabalhadores e em terceiro, os impactos causados para a administração pública em termos de resultados organizacionais com a utilização da Gestão por Competências.

Este trabalho apresenta o enquadramento teórico e a revisão de literatura desde os modelos de GP, a evolução da GRH em Portugal e suas funções, as dimensões da gestão por competências e a GRH no âmbito da AP. Na metodologia são enumerados o instrumento de recolha e análise de dados, assim como a caracterização dos participantes e em seguida apresentados e analisados os respectivos resultados. Por fim apresentamos a conclusão do trabalho referindo as limitações do estudo e também as possíveis implicações para investigações futuras.

## **1. Revisão de Literatura**

### **1.1 Administração Pública**

#### **1.1.1 Do modelo Weberiano ao modelo Gestonário (Nova Gestão Pública).**

A expressão “Administração Pública” pode ser essencialmente compreendida no sentido orgânico/subjectivo, do amplo conjunto de organismos pelo qual nos referimos para designar a satisfação e as necessidades coletivas. Não passando de um sistema de serviços e entidades. E em sentido material/objectivo propriamente, com atuação de forma contínua e regular para satisfazer completamente as necessidades do coletivo (Da Silva, 2015).

O modelo burocrático na administração pública que também é conhecido pelo modelo tradicional weberiano prevaleceu ao longo de mais de um século como um padrão a ser produzido na estrutura e no funcionamento da Administração Pública (Rosa, 2012).

Carvalho (2006) afirma que a burocracia em termos de actividades desenvolvidas na administração pública tem relevância ao evitar a discricionariedade nos processos quando trata-se de casos abstratos no regimento de ações que fazem parte da execução dos serviços públicos.

Com base no conceito de Weber, Rocha (2000) menciona que a burocracia é essencial para a civilização moderna e contribui através de seus atributos com a unidade, a subordinação escrita, a continuidade, a redução de custos materiais e humanos, dentre outros. A burocracia tem a capacidade de estabelecer um papel primordial das regras e da racionalidade e explicita o princípio da divisão do trabalho, da especialização e da execução de tarefas por profissionais qualificados (Carvalho, 2006).

Apesar de relatar os benefícios do modelo burocrático, Carvalho (2006) considera duas falhas dentre as perspectivas organizacionais do período clássico que foram a maneira de ignorar a complexidade do Homem e o que a incerteza com a mudança pode causar no ambiente organizacional.

A burocracia passa então a ser questionada como modelo administrativo devido a sua funcionalidade limitar-se a produção em massa de produtos e serviços básicos que com o passar do tempo afasta-se da sua missão tornando menos eficientes e possibilitando desperdícios. Neste período denota incapacidades de gerar novas iniciativas e implementações de novos serviços capazes de responder as necessidades dos cidadãos (Rosa, 2012).

Estas fragilidades do modelo Weberiano abrem um espaço favorável para a realização de mudanças nos conceitos e teorias administrativas e o surgimento do fenómeno conhecido “Welfare” social. Rocha (2009) afirma que neste período as funções do Estado são consideradas grande factor de mudança devido as consequências causadas com o aumento do peso do Estado, como o aumento do número de funcionários e aumento das despesas públicas. O Estado de Welfare também conhecido como “Estado Providência”, procurou proteger os cidadãos dos problemas económicos causados após a 2ª Guerra Mundial como também de indícios de uma exclusão da social neste período (Mendes, 2012).

Em Portugal, ao contrário da generalidade dos países europeus em que o Estado do Welfare foi construído no pós-guerra, o grande salto deu-se a partir do 25 de Abril de 1974, com a aplicação de políticas sociais, sobretudo educação, segurança social e saúde de forma a combater o atraso no desenvolvimento económico e social existente no país (Mendes, 2012. p. 5).

Entretanto, apesar de haver um elevado sucesso com o efeito “Welfare” este modelo administrativo não consegue sustentar-se devido o período de crise existencial económica dos anos 70 que desencadeia várias críticas a sua forma de funcionamento (Rocha, 2009). A sua substituição passou a ser então necessária no início dos anos 80 com o intuito de substituir a sua lógica administrativa e profissional imbuída de uma racionalidade jurídica para um Estado Managerial, ou seja, que obtém uma racionalidade gestonária (Rosa, 2012).

Madureira e Rodrigues (2006) afirmam que o managerialismo que provém do Estado Managerial consolida-se como uma nova opção gestonária para substituir conotações como a inépcia e as ineficiências tradicionalmente explícitas nas organizações burocráticas.

A Escola Managerial de um modo geral pode ser considerada relevante para gerir com a utilização dos mesmos princípios tanto as organizações públicas quanto as organizações privadas, mesmo tendo as organizações públicas a ideologia de satisfazer os interesses globais da sociedade e estarem sob controle do poder político (Mendes, 2012).

Sendo assim, o New Public Management surge, portanto, por volta dos anos 80 como propósito de substituição da gestão pública tradicional para uma gestão com base em processos e técnicas de gestão empresarial. Este novo modelo não significa o aparecimento de ideias novas, somente um movimento de reforma administrativa com base nos princípios de gestão similares aos da gestão empresarial (Rosa, 2012). Denominada “New Public Management” este novo conceito de gestão pública defende a inserção de princípios comuns da gestão empresarial no sector público que possibilita maior espaço de atuação ao agente público condicionando de forma mais efectiva os mecanismos de controle gerencial. Com isto, passam a ser adotados os modelos de

gestão empresarial com o objectivo de proporcionar as organizações públicas a eficiência de gestão com base na lógica de mercado. Este modelo de estado gerencial obteve sua aplicação na administração pública em diferentes países que utilizaram diferentes justificativas (Blonski *et al*, 2017).

De acordo com Hood, (1991) o aparecimento da NPM está relacionado com quatro tendências administrativas:

1. Tentativa de reverter o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e número de funcionários;
2. A tendência para a privatização e o afastamento das instituições governamentais com ênfase na subsidiariedade na provisão dos serviços;
3. Desenvolvimento das novas tecnologias de informação e automatizadas, na produção e distribuição dos serviços públicos;
4. Desenvolvimento de uma agenda internacional centrada nos aspectos gerais da administração pública, dos estilos de gestão e da cooperação intergovernamental e da concepção de políticas para uma nova especificidade de administração pública.

Os componentes principais da Nova Gestão Pública podem ser verificados de acordo com o quadro 1 (Hood, 1991, apud Mendes 2012: 8-9).

**Quadro 1: Componentes doutrinários do “New Public Management”**

<b>Nº</b>	<b>Doutrina</b>	<b>Significado</b>	<b>Justificação Típica</b>
<b>1</b>	Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder.

2	Standards explícitos e medida de performance	Objectivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objectivos.
3	Ênfase no controlo de outputs	Alocação de recursos e recompensas com ligação á performance.	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4	Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produtos, usando contratos e franchises dentro e fora do sector público.
5	Insuflar competição no sector público	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privadas	Mudança dum estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.
7	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mendes (2012)

O “New Public Management” tem impactos diferentes nas administrações públicas em que são aplicadas devido a influência das estruturas e culturas administrativas de cada país (Rosa, 2012).

## 1.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal e suas funções.

A administração pública portuguesa tem evidenciado deficiências de organização, articulação e coordenação, como uma das principais causas do seu mau funcionamento, além das que são resultados de um planeamento incoerente. (Lira e Roso, 2013). De

acordo com os mesmos autores uma evolução positiva tem ocorrido nos últimos anos decorrentes de alterações na cultura de responsabilidade e da qualidade dentro do sector público, como também da melhor aplicação de planos de atividade, balanço social, relatórios de atividades dentre outros, que resultaram alterações administrativas inclusas nos serviços, nos estatutos, nos instrumentos de gestão, e da própria administração dos recursos humanos disponíveis.

A função da GRH de acordo com Teixeira (2012) corresponde a todas as decisões e ações de gestão que estão relacionadas entre a organização e os seus trabalhadores. Pode-se assim determinar que a gestão de recursos humanos exerce influência e atua diretamente no processo de recrutamento e seleção dos candidatos a ocupação de um determinado cargo na organização, no acolhimento e integração, na formação profissional, no desenvolvimento de carreiras, no sistema de remunerações e recompensas, bem como no relacionamento coletivo e individual. A GRH atinge evoluções a partir de modelos tradicionais idealizados por autores como Weber (1946), com a concepção de que os funcionários devem ser livres na medida que cumpram as suas obrigações profissionais e demonstram respeito a organização hierárquica. Salienta Weber que o conceito burocrático trás benefícios a administração pública ao possibilitar as organizações realizar procedimentos mais rápidos e eficientes na prestação do serviço e atendimento ao público, o que caracteriza um exemplo de maior sucesso na história da administração pública.

Teixeira (2012) afirma que a GRH consegue evoluir a cerca das teorias organizacionais que advém de desenvolvimentos com a burocracia, o taylorismo e a Escola das Relações Humanas, e que também recebe influência por parte das teorias comportamentais, como as que se relacionam com a motivação, a satisfação, a liderança, e o trabalho em equipa, que devido aos estudos dos procedimentos

organizacionais puderam ser notoriamente identificadas e exploradas. De acordo com (Tavares, 2010; Cunha, *et al.* 2010), no início século XX os trabalhadores eram pouco qualificados, e exigia destes fundamentalmente força física e capacidade manual, característico por um sistema de trabalho desumano e sem preocupações com a gestão das pessoas ou com o seu bem-estar. Com o taylorismo introduz uma abordagem de gestão científica do trabalho que começa também a pensar-se nas pessoas, mesmo sem considerar o fator produtivo e o controlo dos custos do trabalho.

Entretanto a Escola das Relações Humanas obedece a um sistema mais complexo em que a organização confere às pessoas um maior significado. Os comportamentos são direcionados para obtenção de resultados económicos, mas também observados os valores, e as opiniões e emoções, enfatizando o “homem social”. A GRH, portanto, abandona aos conceitos de carácter quantitativo, que vem do taylorismo e da burocracia, e passa a dar mais ênfase ao plano qualitativo. Ou seja, a qualidade vem a ser considerada relevante neste momento em que os modelos de Administração Pública e a nova lógica qualitativa na gestão de recursos humanos exercem uma nova relação considerada neste processo de evolução (Bournois e Brabet, 1993). Atualmente considera as pessoas como um dos principais fatores competitivos numa organização, considerando que quanto mais valorizadas, maior a possibilidade de alcançar êxito na organização. A motivação e conseqüentemente desempenhos nas suas atividades são mencionadas como fatores cruciais para as pessoas corresponderem com as perspectivas traçadas nos objectivos e estratégias da organização (Martins, *et al.*, 2014).

Os Recursos Humanos são reconhecidos como elemento essencial de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis também no setor público fazendo com que esta valorização humana no trabalho implica em novas

preocupações de como gerir os Recursos Humanos de uma forma mais estratégica e afastando da tradicional gestão burocrática (Rocha, 2010).

O New Public Management surge com determinante influência a esta necessidade de gestão dos recursos humanos que predomina os valores e o potencial humano, e que registra estes fatores com a implementação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 na qual o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), onde neste modelo é adotado a gestão por objetivos que consiste num processo de identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização (Matos, 2017).

Para Araújo (2007) a gestão por objetivos passou a ser vista numa perspectiva estratégica, associando aos organismos públicos, os objetivos e resultados, numa nova filosofia de gestão, surgindo como um impulsor de forças que introduziu alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas.

E num segundo momento com a introdução do diploma que veio regulamentar os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado, conforme a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, alterando a forma de planeamento de recursos humanos realizada até então. Os organismos do Estado passaram a estar obrigados a substituir o tradicional “Quadro de Pessoal” pelo novo “Mapas de Pessoal”. Este mapa incorpora a previsão dos trabalhadores necessários à execução das atividades mediante a existência de um orçamento, tendo em conta um horizonte temporal de um ano. Ao nível do sistema 8 vinculativo, passou se a aplicar em definitivo as adaptações do regime laboral do setor privado às especificidades da AP. Os trabalhadores passaram a ser recrutados por contrato de trabalho na modalidade de tempo indeterminado e termo resolutivo certo ou incerto (Rocha, 2010).

Apenas as carreiras que se relacionam com o exercício de poderes soberanos e de autoridade são as que continuam a ter um vínculo por nomeação. Mas não apenas ao nível da vinculação que a lei introduziu alterações, as carreiras e categorias também foram reduzidas de forma significativa, fazendo com que as promoções e as remunerações dependam da avaliação de desempenho e das iniciativas da gestão, que deve levar em conta sempre a existência do orçamento (Matos, 2017). De acordo com Nunes (2008) no regime de carreiras, distinguiram-se as carreiras existentes, em dois tipos de carreiras: carreiras gerais e carreiras especiais. Independentemente de serem carreiras gerais ou especiais, cada uma é caracterizada por um determinado número de posições remuneratórias, o que depende do processo de avaliação de desempenho. Nunes (2008) refere que a evolução das carreiras está relacionada com a GRH de cada serviço, e isto vai ao encontro do modelo de gestão por objetivos definido pelo Governo.

Relativamente aos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos depende da indicação de existência de postos de trabalho vagos no mapeamento de pessoal como também de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento (Matos, 2017).

Esta nova Administração Pública trás consigo alguns desafios e uma nova visão no que diz respeito à GRH relativamente às relações humanas como as pretensões em atender aos cidadãos e não a clientes, a tentar corresponder o interesse público com valorização a cidadania e não ao empreendimento. A ideia de utilizar a estratégia e a valorização das pessoas e não somente a produtividade com liderança partilhada e atuação democrática que proporcione relações de confiança e colaboração (Matos, 2017).

### **1.3 Dimensões da gestão por competências na Gestão de Recursos Humanos.**

O conceito de competências desenvolveu-se nas últimas décadas por alguns autores com o pensamento de que as competências são para estes um conjunto de qualificações que possibilita ao indivíduo obter bons desempenhos em uma determinada tarefa de trabalho e sejam capazes de corresponder as necessidades que cada cargo exige (Dutra, Fleury e Ruas, 2012).

A gestão de pessoas bem como as suas competências vem gradativamente sendo motivo de discussão no cenário organizacional. A adaptação das necessidades de cada entidade e a comparação de resultados são aspectos observados com base na análise e utilização de suas ferramentas, uma vez que reconhecem a gestão de pessoas como influência no desenvolvimento das organizações (Oliveira *et al*, 2014).

Como estratégia, as organizações atualmente procuram deixar de lado seus processos com base nas funções e cargos para atuar de maneira em que as competências dos colaboradores estejam compatíveis com os seus objetivos estratégicos e esperam que estes objetivos, além dos seus princípios e valores possam refletir nos trabalhadores para contribuir com resultados (da Silva *et al*, 2014). Há o reconhecimento de que as competências organizacionais surgem com a colaboração das pessoas devido a serem elas com suporte dos recursos organizacionais a colocar em prática suas próprias capacidades e assim concretizam as estratégias da organização. Portanto a implementação de valores nas pessoas surge como forma de contribuir para a gestão do conhecimento organizacional e ajuda como auxílio na construção e manutenção das suas vantagens competitivas com o tempo (Dutra, 2004).

Sendo assim a GRH tem desenvolvido programas de capacitação capazes de desenvolver as habilidades dos colaboradores nas organizações desde o processo de recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação do desempenho. A aposta no

potencial humano e na valorização das pessoas que condicionam aumento da motivação e produtividade, e qualidade dos serviços, trás para a GRH a responsabilidade de definir estratégias de gestão por competências, avaliações de desempenhos e sistemas de recompensas capazes de satisfazer as expectativas dos trabalhadores (MENDES, 2012).

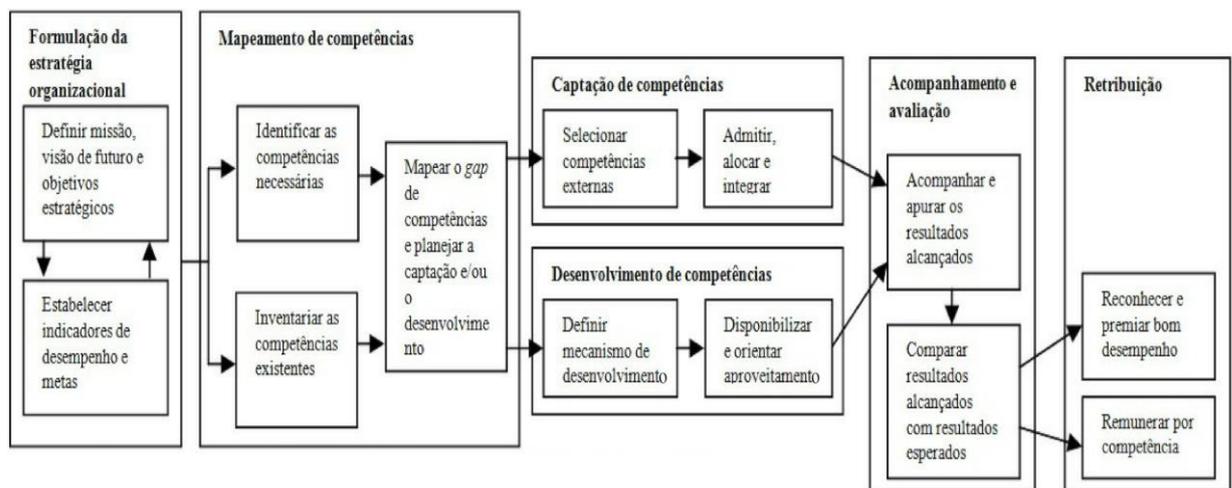
A gestão de pessoas por competências surge então para a GRH como uma ferramenta importante capaz de identificar os conhecimentos e habilidades necessários para a eficiência e eficácia suficientes ao desenvolvimento das suas atividades (Carvalho *et al*, 2012). Portanto existe o consenso comum da valorização das pessoas nas organizações tanto privadas quanto públicas como forma de proporcionar favoráveis condições ao alcance de resultados. De acordo com Tamborlin e Dalfovo (2014), o conhecimento é entre os recursos, um dos mais valiosos dos indivíduos e contribuem diretamente para as organizações e para a sociedade. A capacidade de garantir a manutenção deste conhecimento nas organizações é preponderante, contribui para a sociedade contemporânea e essencial para a manutenção da competitividade (Bem e Coelho, 2014). Desta forma desenvolver as competências das pessoas é uma das prioridades da GRH como forma de criar condições favoráveis a criação de vantagem competitiva que coloca as entidades públicas e privadas em condição de destaque em desenvolvimento e organização. Prahalad e Hamel (1990) relatam que um modelo de gestão precisa alinhar competências organizacionais e humanas, e que para mapear as competências de uma empresa é preciso identificar os gaps, para saber quando esses precisam ser desenvolvidos ou minimizados e com isto realizar o desenvolvimento dos profissionais para tornar as suas capacidades e competências alinhadas as estratégias organizacionais que criam vantagem competitiva para a organização.

No modelo de gestão por competências Silva *et al*, (2014) afirma que é necessário usar do conceito de competências para estabelecer os processos organizacionais

diversos bem como o que estão interligados a gestão de pessoas e assim aproveitar diferentes estratégias que possam mapear, desenvolver e reter as melhores competências que condicionem o alcance dos objetivos da organização.

Através da figura 1, podemos observar o circuito deste processo.

**Figura 1. Gestão por Competências**



Fonte: Brandão (2012).

Neste modelo explícito fica evidente a participação da GRH na condução de processos que visam gerir as competências de forma organizada, com demonstração da utilização de estratégias de desenvolvimento e o reconhecimento da importância do potencial humano para gerar desempenhos organizacionais e resultados administrativos.

## 1.4 Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública

### 1.4.1 Formação e Desenvolvimento das pessoas

Diante das mudanças nas estruturas da administração pública como podemos notar ao longo deste trabalho, o papel da GRH atribui a sua importância para definir procedimentos estratégicos que correspondam a necessidade dessas alterações. A

administração pública portuguesa em si tem buscado focar em ferramentas que consigam gerir de maneira eficiente cada particularidade que surge com a diversidade e complexidade desta realidade atual (Madureira, 2006). A gestão das pessoas com a percepção da sua valorização é, portanto para a GRH na AP uma abordagem considerada importante na obtenção de desempenhos capazes de suprir as novas tendências e transmitir resultados operacionais e administrativos. Desta forma a formação e o desenvolvimento das pessoas aparece como uma das ferramentas de relevada importância para uma gestão eficiente diante a realidade das mudanças (Lancaster e Majchrzak, 1990). O reconhecimento da formação e desenvolvimento como um instrumento tradutor de valorização das pessoas e dos profissionais que cria condições para a aquisição e desenvolvimento de competências é fundamental como gestão diferenciada no momento de mudança (Alves, 2011).

Este enfoque dado a formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos também é atualmente evidenciado nas leis por conta de uma visão integrada que a AP tem desenvolvido em momentos necessários a medidas de reformas. O Decreto-Lei 184/89 por exemplo já transmite a necessidade de utilizar instrumentos de formação e desenvolvimento diante das práticas de modernização e de resposta “ao novo quadro de exigências de conhecimentos requeridos ao funcionário público, especialmente em resultado da adesão de Portugal às Comunidades Europeias”, conforme definido pelos momentos de influência reformista definidos por Bilhim (2000), Madureira (2006) e Alves (apud Gomes, 2011).

Um outro decreto que aborda esta temática é o Decreto-Lei 9/94, de 13 de Janeiro, que define no seu sumário os princípios gerais sobre os quais se deve reger a formação profissional na AP “numa óptica de desenvolvimento do Decreto-Lei 184/89, de 2 de

Junho, e estabelece como órgãos de apoio consultivo em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional da AP.

Para reforçar o contexto da formação e desenvolvimento como ferramenta de qualificação das competências pessoais o Decreto-Lei nº86-A/2016, de 29 de Dezembro, destaca como objetivos, o reforço do papel da formação profissional como instrumento estratégico de modernização e transformação das administrações públicas; o aproveitamento da capacidade formadora desenvolvida ao longo dos anos; o aproveitamento da especialização já instalada na regulação e certificação da qualidade da formação e dos agentes formativos que garanti os padrões homogéneos; a adequação da formação profissional as exigências da gestão e os mecanismos de mobilidade das pessoas nas administrações; o intuito de promover a melhor articulação entre os objetivos, o ciclo e os resultados da avaliação de desempenho dos serviços e dos trabalhadores públicos bem como a resposta que é exigida do sistema de formação profissional na busca pela eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos; o aperfeiçoamento do sistema de formação e a estrutura de governação; deixar claro do órgão central responsável pela formação da administração pública; armazenar no sistema de formação as competências próprias e salvaguardar a autonomia das administrações regionais e da administração local; e melhorar os mecanismos de reporte das atividade de formação que estabelece exigências e momentos de percepção dos ajustes dinâmicos as reais necessidades formativas.

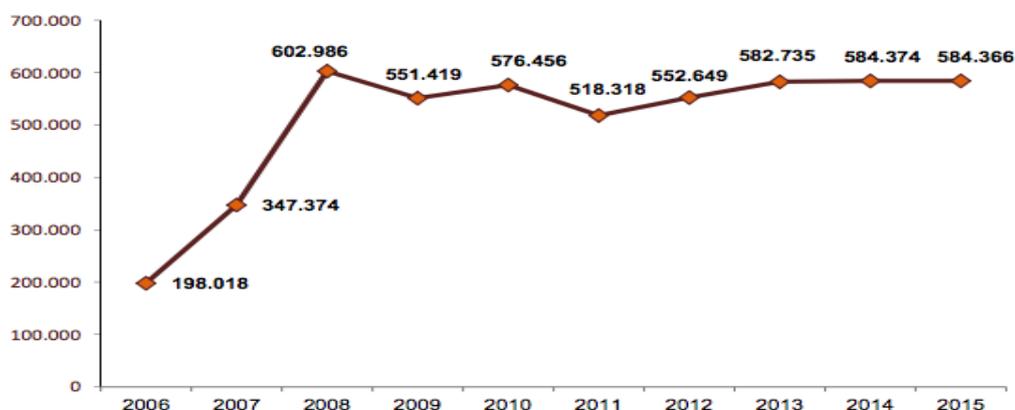
Atualmente, a Formação Profissional e demais políticas de desenvolvimento profissional são reguladas pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), baseando ainda a sua ação sobre três dimensões devidamente suportadas pela legislação:

- a) A nível da Formação Profissional, o Despacho n.º3363/2017, de 21 de Abril e o Decreto-Lei n.º86-A/2016, de 29 de Dezembro – sendo o primeiro um mecanismo que determina o valor/hora da formação ministrada por entidades formativas públicas.
- b) Para da resposta ao Sistema Nacional de Qualificações, um suporte baseado em Portarias e Decretos-Lei que estabelecem a estrutura, regime, organização e regulação do Catálogo e Quadro Nacional de Qualificações.
- c) A Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março sobre a Classificação Nacional da Áreas de Educação e Formação (CNAEF).

O INA portanto, é o órgão que legalmente realiza a gestão sobre a Formação na Administração Pública e sua atividade consiste basicamente em promover o desenvolvimento, a qualificação e mobilidade da Administração Pública através da integração de processos e desenvolvimento que dêem respostas as necessidades dos serviços públicos orientando a sua ação para a gestão de carreiras e para o desenvolvimento dos trabalhadores da Administração Pública.

Em um relatório de 2015 sobre as atividades de Formação da Administração Pública pode-se perceber um incremento das atividades de formação desde 2006, como resultados da política de formação do INA, que procura realizar um levantamento das necessidades existentes de formação e uma resposta adequada a formação realizada, conforme apresentado na figura 2 abaixo. A figura mostra a evolução da amostra dos relatórios das atividades de formação dos trabalhadores de 2006 a 2015 com o número de trabalhadores que receberam formação a cada ano deste período.

**Figura 2. Evolução da amostra dos relatórios de atividades de formação (nº de trabalhadores).**



Fonte: Relatório das Atividades de Formação da Administração Pública (INA, 2005)

O aumento é considerado relevante e denota a evolução da Administração Pública no processo de valorização dos trabalhadores com aplicação das atividades de Formação para melhoria das suas habilidades e competências.

O INA com base nesta política e orientação para o desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas visa consolidar-se como uma referência nacional na área da GRH com projeção internacional para outros organismos com fins análogos. Tem sua visão atribuída ao reconhecimento das boas práticas organizacionais com foco na boa GRH na Administração Pública.

Em outro relatório fornecido pelo INA demonstra a participação dos trabalhadores da Administração Pública nas formações. É possível verificar o aumento de participações no intervalo de 2012 a 2015. As chefias tributárias, o pessoal administrativo tributário e aduaneira, a guarda nacional republicana, o serviço de

estrangeiro e fronteira e o pessoal de segurança e pessoal de inspeção são os grupos de profissionais com maior índice de participação nas ações de formação.

**Figura 3 – Evolução das taxas de participação (em percentagem) dos Grupos Profissionais da Administração Pública nas ações de formação entre os anos 2012 e 2015.**

Taxas de participação	Grupo Profissional	2012 (%)	2013(%)	2014(%)	2015(%)	Desvios (p. p.) Δ 2015/2014	Desvios (p. p.) Δ 2015/2012
Mais altas (2015)	Chefia Tributária	76,9	90,7	95,2	98,4	3,20	21,50
	Pessoal de Adm. Tributária e Aduan.	64,9	78,4	81,9	95,9	14,00	31,00
	Guarda Nacional Republicana	92,5	67,3	69,1	91,6	22,50	-0,90
	Pes. do Serviço de Estrang. e Front.	88,6	90,8	92,0	91,1	-0,90	2,50
	Outro Pessoal de Segurança	18,9	38,3	24,4	90,0	65,60	71,10
	Pessoal de Inspeção	79,7	82,2	79,6	85,7	6,10	6,00
	Conservador e Notário	51,0	46,6	89,6	67,9	-21,70	16,90
	Enfermeiro	57,5	57,6	65,0	66,4	1,40	8,90
Mais baixas (2015)	Guarda Prisional	37,0	81,8	10,9	4,1	-6,80	-32,90
	Docente do Ensino Universitário	5,5	4,3	4,5	4,6	0,10	-0,90
Carreiras gerais	Técnico Superior	51,4	54,5	56,0	55,5	-0,50	4,10
	Assis. Téc, téc. nível inter, admin.	38,8	38,7	37,8	36,2	-1,60	-2,60
	Assist.oper, operário, auxiliar	21,2	20,5	23,1	21,4	-1,70	0,20
Dirigentes	Dirigentes Superiores						
	ADIE	36,4	34,8	35,7	46,5	10,80	10,10
	Adm. Local	69,0	54,2	73,1	59,0	-14,10	-10,00
	RAA	17,6	13,6	21,0	26,2	5,20	8,60
	RAM	31,7	24,8	20,3	22,8	2,50	-8,90
	Total AP	37,1	33,4	34,8	43,4	8,60	6,30
	Dirigentes Intermédios						
	ADIE	49,5	71,4	56,8	77,4	20,60	27,90
	Adm. Local	74,9	74,2	76,4	75,4	-1,00	0,50
	RAA	32,9	18,1	39,2	39,8	0,60	6,90
RAM	19,7	44,8	32,5	37,3	4,80	17,60	
Total AP	56,3	69,7	60,8	74,2	13,40	17,90	

Fonte: Relatório das Atividades de Formação da Administração Pública (INA, 2015)

Estes dados justificam um maior comprometimento em ações de formação no setor público em Portugal e um reconhecimento da importância e necessidade em investir na melhoria das competências dos trabalhadores com funções públicas.

## 2. Metodologia

### 2.1 Delineamento

O trabalho tem em seu carácter a realização de uma investigação de natureza qualitativa e experimental sobre a percepção de profissionais em funções públicas que atuam no ramo da Administração Pública portuguesa.

Na recolha dos dados, efectuamos entrevistas a um conjunto de profissionais trabalhadores em funções públicas que constituem uma amostra por conveniência, cujos resultados foram alvo de uma análise de conteúdo. A investigação qualitativa de acordo com Neves (2015), tem como objetivo principal interpretar o fenómeno em observação. Portanto pesquisas qualitativas caracterizam por base na observação, análise, descrição e compreensão do fenómeno para entender o seu significado. Desta forma procura uma centralidade com base nos participantes e na origem de ideias adquiridas nos comportamentos e opiniões relativas as suas ações e experiencias de vida. É uma abordagem baseada na recolha de dados que dificilmente são apresentados números e utiliza-se de técnicas como a observação, o estudo de caso e a entrevista (Carvalho, 2017). Na realização deste estudo utilizou-se a entrevista como técnica de recolha de dados considerada por (Amado e Ferreira, 2013) como um dos meios mais poderosos para alcançar o entendimento dos seres humanos e sobretudo para a finalidade de obter informações nas mais diversas áreas de investigação. Para (Sousa e Baptista, 2011) a entrevista semiestruturada é bastante flexível e sem rigidez devido a realização ser feita com base num guião com as questões que pretende abordar. O seu objetivo é essencialmente obter a transmissão e recolha de informações. Além disso baseia se num processo de comunicação e de interação humana devido o contato existente entre o investigador e os entrevistados (Dos Santos, 2017).

Para desenvolver a análise dos impactos da GRH na AP e precisamente a utilização da Formação como ferramenta de uso para estimular a motivação, que desenvolve as competências individuais e possibilita resultados organizacionais, e que são objetivos deste estudo, foi realizado um guião de entrevistas (anexo 2), com perguntas elaboradas de forma que os entrevistados pudessem responder desenvolvendo as suas opiniões em forma de diálogo a cerca deste tema e de maneira espontânea. A

intenção foi deixá-los a vontade com as perguntas e assim conseguir extrair o máximo de conteúdo direcionado ao objetivo desta investigação.

## **2.2 Caracterização dos Participantes**

Devido a intenção de conhecer a importância da Formação no desenvolvimento das competências pessoais a trabalhadores em funções públicas independente da sua função ou setor buscou-se a recolha de dados tanto a trabalhadores diversos quanto a nível de chefias. Os participantes deste trabalho portanto, são funcionários, dirigentes e membros de departamento de RH. No total foram realizadas 17 entrevistas, entre estas 12 foram feitas a funcionários, 2 a dirigentes, e 3 a membros de departamento de RH. Os contactos foram feitos aleatoriamente e utilizando do efeito bola de neve, na medida que um participante era convidado e aceitava contribuir com o estudo, automaticamente era feita a indicação de um conhecido ou colega de trabalho. Com esta técnica a construção da amostra é desenvolvida em consonância com o desenvolvimento do estudo, e assim após o primeiro contacto com alguns dos participantes, sucessivamente são solicitadas a participação de outros que também atuam no campo da investigação do estudo (Carvalho, 2017).

Apesar de alguns contactos feitos não terem resultado na realização da entrevista devido aos contra-tempos relativamente a disponibilidade, falta de tempo e o trabalho feito no período em que muitos trabalhadores encontravam-se de férias, todos os participantes demonstraram motivação e interesse em colaborar com o trabalho após conhecer o tema de estudo e o objetivo do trabalho. As informações pessoais dos participantes são apresentadas a seguir em percentual com base no número total de entrevistados.

Relativamente ao sexo, foram no total 58,8% dos entrevistados do sexo masculino e 41,2% do sexo feminino.

No que diz respeito à faixa etária dos entrevistados constatou-se que 17,6% dos entrevistados estão na faixa etária dos 21 a 30 anos, 29,4% estão entre 31 e 40 anos, 23,5% estão entre 41 a 50 anos e 29,4% tem mais que 50 anos de idade.

Relativamente as habilidades literárias dos entrevistados verifica-se que 47% dos profissionais possuem o ensino secundário, 29,4% possuem alguma formação e 23,5% dos entrevistados possuem alguma especialização.

Os nomes dos participantes e o órgão em que trabalham não serão referidos no trabalho devido assegurar o seu anonimato e a confidencialidade das opiniões e dados obtidos.

### **2.3 Instrumento e Recolha de Dados**

Para recolher os dados suficientes e atingir o objetivo deste estudo utilizou-se a entrevista, pois a intenção seria obter a opinião dos participantes sobre um tema em que eles pudessem externar informações com base nas suas experiências no trabalho e neste caso falar sobre o processo de Formação em que já foram submetidos a fazer com respostas capazes de contribuir para a conclusão do objetivo desta pesquisa. A entrevista é uma oportunidade de o entrevistador encontrar no entrevistado respostas sobre as questões que são colocadas com uma vantagem muito importante que é o direcionamento das questões focalizadas no tema em estudo com generalização de resultados obtidos (Carvalho, 2017). Neste caso a entrevista foi produzida de maneira que os entrevistados tivessem a liberdade de expor as suas opiniões, experiências e até conhecimentos sobre as técnicas de Formação. O entrevistador buscou não intervir a entrevista no momento das respostas para deixar o entrevistado expor o máximo de

opiniões possíveis, sendo feita interrupções só em casos de orientar a entrevista no momento em que a conversa tenha desviado do tema e do objetivo do trabalho. O instrumento principal utilizado para realização da entrevista foi o guião. Este serviu para orientar o entrevistador no direcionamento das questões, porém sem impedir que o entrevistado fornecesse opiniões adicionais, que também são importantes para ampliar os conhecimentos a cerca daquilo que procura-se extrair. O guião foi criado com base no objetivo do estudo apresentando o tema e solicitando algumas características pessoais dos participantes, contém um total de cinco perguntas sendo que a segunda pergunta é subdividida em mais quatro questões que estão relacionadas entre si com a intenção de extrair maior desenvolvimento de opinião do entrevistado. A conclusão do guião foi feito após orientação do orientador deste trabalho e contém perguntas com base nos principais objectivos deste estudo. Buscou-se ser elaborado de forma clara e com direção para aquilo que a investigação pretende alcançar. O período de aplicação das entrevistas foi de três meses, entre Julho e Setembro de 2018, mediante a disponibilidade dos participantes e de maneira presencial. A elaboração das entrevistas seguiram ao mesmo padrão em todas elas, com uma breve conversa a cerca do tema e do trabalho e logo em seguida iniciavam-se as questões. Por fim os agradecimentos com a colaboração, algo que gostariam de acrescentar, e a garantia da confidencialidade dos dados e também o anonimato. Foram realizadas em diversos lugares, porém após a confirmação com o entrevistado do local desejado buscando o seu melhor conforto em todas as situações. O suporte utilizado foi um gravador de voz que serviu para registrar a informação necessária, e com duração máxima de 20 minutos cada.

## **2.4 Procedimento de Análise dos Dados**

Como meio de analisar os dados deste estudo foi realizada a análise de conteúdo. De acordo com Carvalho (2017) esta é uma técnica de investigação que tem a finalidade de interpretar as comunicações de maneira quantitativa sistemática e objectiva. A análise de conteúdo compõe um conjunto de técnicas de análise das comunicações com procedimentos objetivos e sistemáticos e com intenção de inferir nos conhecimentos adquiridos para analisar o que está explícito no texto e assim obter indicadores que permitam fazer inferências das quais permitam a realização de interpretações, uma vez que só existe a investigação se houver a interpretação (Carvalho, 2017). Esta técnica tem o objetivo de efectuar inferências com base numa lógica das mensagens transmitidas pelo entrevistado, e quando a principal fonte de informações é o indivíduo. É o que está presente neste estudo. As informações foram extraídas dos participantes com base na formulação de questões que serviram de base para conduzir a pesquisa e observar os objetivos que ajudaram a identificar o que se pretendia avaliar e como o fazer, além de direccionar para o que seria mais importante. Neste caso a segunda questão é a que melhor serve de orientação para este estudo, uma vez que consegue nesta reunir opiniões de interesses mais relevantes, voltadas para os objetivos e palavra-chave do estudo.

Para este procedimento é importante que os objetivos do estudo estejam bem definidos, assim como o quadro referencial teórico, a formulação de hipóteses, uma composição documental relevante e codificações, onde indica categorias e categorização. Estas categorias servem de base para o investigador. Neste estudo as categorias foram definidas antes da realização das entrevistas. São definidas com base no quadro teórico, nos problemas/objetivos do estudo e nas hipóteses estabelecidas.

Após a transcrição e leitura de todas as entrevistas foi desenvolvido o conteúdo de cada categorização com base nas respostas dos participantes. As categorias estão relacionadas com as principais questões do guião. Desta forma, no processo de análise dos dados foram criadas 3 categorias que relacionam-se com os impactos da Formação e foi possível analisar os dados recolhidos conforme o número de participantes através de cada entrevista para obter uma concepção mais ampliada dos resultados obtidos, relativamente a conformidade, convergências e divergências entre as respostas dos entrevistados, e a informações acrescentadas.

### **3. Análise e Discussão dos Resultados**

#### **3.1 Categorias**

Nesta secção da investigação são apresentados os dados obtidos pela aplicação das entrevistas detalhando as categorias escolhidas e que relacionam-se a Formação, para identificar o seu respectivo impacto conforme o quadro 2, e que contemplam o objetivo deste estudo. Em cada relação/categorias são destacados exemplos obtidos através da análise de conteúdo. Os resultados obtidos não apresentaram grandes diferenças de opiniões entre os entrevistados com relação aos impactos da Formação nos três aspectos estudados. Desta forma os resultados da investigação serão apresentados de uma forma geral e dividido por impactos em três categorias.

O resumo das entrevistas, tanto dos trabalhadores em funções públicas e dirigentes quanto de membros de departamento de Recursos Humanos, pode ser observado no anexo 1.

## Quadro 2. Sobre as Categoria / relações da análise de conteúdo

<b>Categorias / Relações com a Formação</b>	<b>Definição</b>
1. Impactos nos Desempenhos Individuais	Importância e necessidade da Formação no desenvolvimento das competências pessoais.
2. Impactos na Motivação	Efeitos da Formação na criação de estímulos e incentivos no desenvolvimento das funções por parte dos colaboradores
3. Impactos nos Resultados Organizacionais	Transferência e reversão das aprendizagens da Formação em ganhos e resultados organizacionais.

### 3.1.1 Impactos nos desempenhos individuais

Os primeiros resultados apresentados mediante o desenvolvimento deste estudo relacionam com os impactos que a formação causa no desempenho individual das pessoas que recebem a formação. O consenso é absolutamente positivo quanto a importância da formação como ferramenta de contribuição para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e para melhoria do desempenho no trabalho:

“No meu caso é importante e indispensável. Eu precisei de inicio de algumas formações, e que sem elas não iria ser capaz de desempenhar o meu trabalho” (E5);

“É sempre importante realizar formação dos trabalhadores... quanto melhor estivermos formados mais competências temos para trabalhar no nosso setor e naquilo que temos que fazer” (E10);

“A formação dar-nos acima de tudo novos conhecimentos, aprofunda outros e tira-nos muitas dúvidas... a dar-nos novos conhecimentos, abre novos horizontes e ensina a nos contornar as dificuldades do nosso dia-a-dia” (E6);

“Eu acho que é um ponto importante e ajuda muito os trabalhadores a desenvolverem e aprenderem a certas coisas que não tinham conhecimento, e as

ações de formação acho que é um dos pontos mais importantes para o trabalhador adquirir novas competências e prática no trabalho que faz” (E7).

Ao longo deste estudo apresentamos informações quanto a aproximação das práticas da GRH do setor público com as práticas que são desenvolvidas no setor privado. Isto vai de encontro com a opinião de um entrevistado que reconhece a importância também da formação neste processo de mudança e modernização:

“A função pública está a atualizar muito, e nas últimas reformas da administração pública percebe uma adaptação e utilização de muitos exemplos do setor privado, e acabaram por modernizar-se. E, portanto, neste objetivo de se modernizar é fundamental a formação” (E8).

No comentário a seguir de uma situação prática denota mais precisamente o impacto operacional da formação no trabalhador:

“Após a formação ajuda bastante o desempenho do trabalho... eu lembro me que há alguns anos fizeram uma formação sobre poda de árvores e então as coisas começaram a ser feitas de uma maneira completamente diferente do que estavam a fazer. Porque antes decapitavam as árvores... este é um exemplo de formação que ao invés de decapitarem as árvores passaram a fazer podas em escalada e assim começaram a conserva-las muito mais. Antes cortavam completamente e agora não. Portanto a formação é boa” (E1).

Existe ainda quem considere que deveria existir mais ações de formações devido as constantes mudanças que ocorrem na função pública e a fragilidade de alguns trabalhadores para exercer as suas atividades e demandas.

“Eu acho que um dos principais pontos é a formação dos trabalhadores por que hoje em dia a função pública tem mais requisitos e infelizmente a formação não chega a todos, aos que não estão bem informados e que as vezes não têm conhecimento de certas coisas que são necessárias para exercer a sua atividade. Isso porque? Porque há poucas ações de formação. Atualmente já se começa a

haver mais ações de formação, mas, na minha opinião eu julgo que ainda são poucas” (E2).

Outra observação feita entre alguns participantes foi sobre a necessidade de os aprendizados com as ações de formação serem postas em prática para que a formação seja de fato importante.

“Contribui quando colocamos em prática... a formação por vezes ajuda-nos a dar a volta a algumas situações, mas o dia-a-dia ainda ajuda mais. Nós quando fazemos uma formação se não pusermos em prática, adeus” (E9);

“A formação é fundamental para o desempenho e trás uma maior satisfação para o público utente, para os munícipes, desde que seja bem-posta em prática” (E11).

Portanto, “os impactos que a formação traz é a qualidade do trabalho devido a melhoria das nossas competências... há coisas que a gente fazia de uma maneira não tão correta e após uma formação, se calhar, começamos a fazer de uma maneira melhor... por exemplo, com melhor organização... torna o trabalho mais fácil e com mais qualidade” (E4), e além disso:

“Contribui para a realização profissional dos trabalhadores preparando para as diversas missões que lhes são atribuídas” (E13).

Perguntado a profissionais que atuam em departamentos de RH tem-se um complemento de convicções de que a Formação causa impactos positivos nos trabalhadores em funções publicas.

“A formação é de extrema importância porque melhora o desempenho profissional e pessoal dos trabalhadores. É todo um processo global que estimula a criatividade, capacidade de mudança, espírito crítico e de iniciativa que complementa e actualiza os conhecimentos” (E15);

“A formação possibilita o desenvolvimento das competências quando consegue alinhar a formação com as atividade e competências de cada um, mas deve dar-se

oportunidade a que por exemplo, os Assistentes Operacionais tenham acesso a cursos de informática para alargar assim os seus conhecimentos” (E14);

“Nos resultados operacionais do dia-a-dia a formação têm um impacto muito grande. Considerando que houve transferência de aprendizagem, a expectativa criada quando à aquisição ou melhoria de conhecimentos, estimula a mudança de atitudes ajudando a criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, especialmente nos momentos de crise” (E16).

Na concepção de dirigentes entrevistados a formação é também fundamental para mantê-los atualizados e com novos conhecimentos:

“Se nós não temos formação, não vale a pena... tivemos tido formação no sentido de atualização, teórico-prático, ver o que os outros fazem. Porque nestes cursos de formação estão pessoas de vários organismos e, portanto, nós podemos comparar até exemplos, dúvidas que nós temos com os outros..., portanto para mim eu acho importantíssimo. Não só para o desenvolvimento do trabalho como o enriquecimento pessoal... se eu apresentar o meu currículo que tem três ou quatro formações naquela área e um dia me apetece mudar eu sei que sou procurado por outras entidades do Estado para ir para lá fazer isto. Portanto a formação é boa por causa disso ne? É bom para o serviço, é bom porque desenvolve, é bom porque ficam mais conhecimentos, e eu tendo mais conhecimentos, também tenho um valor melhor no mercado” (E3);

“Podemos considerar que a formação incentiva a afirmação da autonomia e flexibilidade, e as ferramentas utilizadas capacitam os trabalhadores a concretizarem com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhes são atribuídas, portanto, a formação causa direto e indireto melhoria dos serviços e aumentos de produtividade dos trabalhadores” (E6).

Fica então evidente entre os profissionais entrevistados a concordância da importância de realizar Formações dos trabalhadores em funções públicas como forma de melhoria dos desempenhos individuais com o apoio da Formação. Há um consenso

de que quanto mais houver a valorização dos trabalhadores aplicando a estas ações de formação que proporcione melhoria das suas competências, melhor será o desempenho na execução de suas tarefas. No entanto, ressalva para a oportunidade de colocar em prática as ações de formação para haver a real melhoria de desempenho.

A formação dos trabalhadores apresenta consequências positivas, tais como a atribuição de novos conhecimentos, a melhoria das habilidades que proporcionam melhores rendimentos nas ações, e a contribuição para o alcance dos resultados e objetivos estratégicos organizacionais. Por outro lado, quando não aplicada na prática, causa desperdício de dinheiro e tempo, assim como a sensação de inutilidade por parte dos trabalhadores por não estarem a contribuir com desempenhos, devido a não aplicabilidade do que foi visto na formação. De qualquer forma é essencial para os trabalhadores em funções públicas ter constantemente as suas habilidades aperfeiçoadas através das ações de formação.

### **3.1.2 Impactos na motivação**

A opinião dos entrevistados sobre a Formação servir como estímulos motivacionais foi também e total positiva. Ainda que com alguma ressalva quanto a relação da formação com o desenvolvimento do trabalho, as opiniões comprovam haver de forma positiva uma influência da Formação como aspecto motivador. Como menciona este entrevistado:

“Desde que as formações tenham a ver com o nosso trabalho e possam melhorar o nosso desempenho e nossa capacidade pessoal, para mim, traz motivação... Digo isto porque já fui chamado para formação que não ia me ajudar a melhorar o meu trabalho” (E4);

“Para mim até hoje foi sempre motivador porque em todas as formações que fui foram sempre compostas pelas minhas chefias para o sentido de melhorar as minhas funções” (E5).

Estas opiniões chamam-nos a atenção para o facto da importância da formação ser direcionada por parte das chefias e com a participação da GRH para satisfazer as reais necessidades dos trabalhadores.

“Por acaso os meus chefes estão constantemente a me convidar para formação, e eu acho que isto é útil até para que as coisas funcionem bem. Se o nosso superior está a convidar é porque em princípio também tem confiança em nós” (E1); “sem dúvida nenhuma nos motiva. O trabalhador sente-se que está acompanhado e não está sozinho, e como eu disse a um bocado fica com mais conhecimentos. Todas as ações não há quem não aprende” (E2).

Em um relato de Profissional do Departamento de RH, em termos de motivação com a Formação, pode-se constatar a seguinte afirmação:

“Ao mesmo tempo que os novos conhecimentos ajudam a criar instrumentos de apoio que nos ajudam no quotidiano, para que a vida profissional possa ser uma forma de realização pessoal e fonte de conforto, reforçando assim o sentimento de pertença e de compromisso com os objetivos organizacionais, criam também estímulos motivacionais para o trabalho” (E14);

“Considerando que houve transferência de aprendizagem, a expectativa criada quando à aquisição ou melhoria de conhecimentos, estimula a mudança de atitudes ajudando a criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, especialmente nos momentos de crise” (E16).

Na análise de resultados das entrevistas a dirigentes sobre este tópico observa-se o seguinte comentário:

“Na função pública não há promoções a muito tempo, estão suspensas. Estão a me exigir mais e eu estou a ganhar o mesmo que ganhava a cinco anos. Estou desmotivado ne?! Como uma chefia motiva uma equipa destas? Vai lhe aumentar

o ordenado? Não pode! Vai promovê-lo? Não pode! O quê que ele vai dizer? Vou chama-lo para uma formação. E faço ver que uma formação é uma forma de valoriza-lo. Dar a oportunidade do funcionário além de aprender mais, aumentar o seu currículo com participação em formações, isto é, de certa forma motivador” (E3);

“Penso que a formação exerce também essa influência de motivar os trabalhadores. Quando somos inseridos em ações que de certa forma existe a intenção de melhorar as nossas capacidades no trabalho nos deixa mais satisfeitos, e com isso estimula a nossa vontade de corresponder aos trabalhos que temos que desenvolver. As ações de formação nos ajuda sim a motivar... têm impacto nisto” (E6).

Há portanto um reconhecimento de que a Formação transmite efeitos que são capazes de causar estímulos motivacionais que incentivam a melhor execução das tarefas e o cumprimento de metas e objetivos. No entanto, existe a ressalva de que o tema da formação precisa ser relacionado com as atividades do trabalho para haver motivação.

A interpretação observada da formação nos trabalhadores em funções públicas remete principalmente para consequências positivas, tais como o reconhecimento dos seus valores e da sua importância, a satisfação com o ambiente de trabalho, e a motivação. Estes factores entretanto precisam ser monitorados e acompanhados pela GRH como forma de garantir a participação de todos no processo de desenvolvimento das competências. A identificação das necessidades de formação estão relacionadas com aquilo que cada um realmente precisa para desempenhar o seu trabalho sem que haja a possibilidade de serem encaminhados a formação que não condiz com a sua necessidade e assim sendo, satisfaz os objetivos da formação e a satisfação do trabalhador.

### 3.1.3 Impactos nos resultados organizacionais

Relativamente a influência que a formação exerce sobre os ganhos organizacionais, os participantes desta investigação constataam que bons resultados resultam também pelo investimento no potencial das pessoas.

“Acabam todos por ganhar quando os trabalhadores possuem e adquirem competências para o trabalho, e quando notam que estão por ser valorizados aumentam a sua auto-estima para trabalhar com satisfação. Com isso sem dúvidas a entidade acaba por ter ganhos e melhores resultados devido o melhor desempenho do colaborador” (E12);

“Ora bem. O rosto da Câmara são os trabalhadores. E quanto mais bem formados eles tiverem melhor a imagem da Câmara. Essas ações de formação são uma mais-valia para ajudar os trabalhadores a obterem mais conhecimentos e consequentemente ter resultados organizacionais. É como uma bola de neve. Ganha o trabalhador e ganha também a Câmara” (E2).

Neste tópico, a entrevistada (E1) também evidencia a necessidade de haver oportunidades de colocar em prática as aprendizagens de formação.

“Eu acho que se nós formos a uma boa formação que apúnhamos em prática é sempre bom para a Câmara por que estamos a contribuir para o bom funcionamento. E o quê que as pessoas esperam de nós? Uma boa prestação de serviço. Se nós estamos a prestar um bom serviço é bom para a Câmara e bom para o utente” (E1).

Alguns relatos exemplificam estes ganhos:

“A formação interfere direto nos ganhos para a Câmara. Há menos desperdícios quando temos melhor capacidade para organizar as coisas, e com isso evita perdas e prejuízos. Por isso é que a formação é importante... eu lembro que foi após uma formação que pude compreender melhor como funciona a organização do armazém... há qualidade ao trabalho... aproveita materiais” (E4);

“Eu quando comecei tive orientações básicas de como utilizar o programa e confesso que andava um bocadinho as aranhas. Tentava fazer certas coisas e não conseguia. Após a formação que tivemos direcionada pela minha chefia, dada pela empresa de software, eu sai de lá e sabia fazer tudo, até coisas que não ia precisar eu aprendi. Eles ensinaram tudo! Confesso que em termos de tempo para realizar as coisas foi muito bom... hoje demoro menos tempo para fazer as coisas, e com isso desenvolvo mais. Tenho mais rendimento. E assim é mais ganho para a Câmara” (E5).

Para membros do Departamento de RH o processo de Formação é fundamental para obter resultados organizacionais:

“A formação profissional deve ser encara numa perspectiva global, porque trabalhadores motivados e com elevados níveis de satisfação contribuem para o cumprimento dos objetivos e estratégias organizacionais” (E14);

Os ganhos para a entidade do Estado com isso, com a formação, vem por causa da melhoria das competências dos trabalhadores. Aumentam a eficiência, a qualidade dos serviços, estimulam a sua modernização e a inovação dos métodos de trabalho conquistando melhores resultados junto do público” (E16).

Por fim, são de acordo para os dirigentes entrevistados os ganhos que a organização adquire com as ações de formação.

“O papel da chefia é fundamental para as iniciativas de formação. São eles que estão mais próximos do trabalhador, e são eles que devem perceber qual a formação ideal para cada trabalhador melhorar o seu desempenho. Portanto há resultados organizacionais que estão diretamente ligados a formação que é dada aos trabalhadores, mas observada pela chefia e com apoio dos RHs” (E3).

Os resultados com base nos dados adquiridos comprovam a capacidade que os efeitos da Formação têm de transferir os seus impactos para os ganhos e resultados organizacionais. Ou seja, a aposta no potencial humano com inserção de políticas que determinam valorizar o desenvolvimento das competências pessoais assegura a

administração pública ganhos consideráveis capaz de satisfazer as necessidades do público utente dos serviços públicos cada vez mais necessários no dia-a-dia dos cidadãos. A melhora de desempenho dos trabalhadores e o acumulo de capacidades técnicas adquiridas a cada secção de formação é a garantia destes melhores resultados adquiridos pelo órgão público.

Em termos de impactos a Formação cria condições favoráveis para a estimulação da criatividade, a capacidade de mudanças de comportamento, o desenvolvimento de um espírito crítico, de proatividade e iniciativas que complementam as suas habilidades e conhecimentos já existentes, e trazem com isto, um conjunto de princípios fundamentais a serem observados pelos gestores de RH na AP, assim como pelas chefias dos departamentos em geral. Estes impactos correspondem para o desenvolvimento de outros como a melhoria de desempenho profissional e pessoal que também são de suma importância na vida das pessoas. A satisfação com o trabalho transmitida com as ações de Formação dos trabalhadores impacta também consideravelmente na busca pela qualidade de vida e realização pessoal com base no exercício de uma profissão digna e reconhecida pela entidade empregadora. Assim como mencionado anteriormente Sousa *et al* (2006. p. 8), afirmam que as pessoas deixaram de ser vistas como recursos responsáveis por executar tarefas para obter resultados operacionais e passaram a ser consideradas pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

A percepção destes impactos estão de acordo com alguns conceitos defendidos por autores que foram mencionados na realização desta investigação.

#### **4. Discussão e Conclusão**

Com base na análise e percepção de cada entrevistado na realização deste estudo podemos constatar que os resultados obtidos contemplam os objetivos da investigação. Fica então notório que o processo de Formação dos trabalhadores em funções públicas causa impactos positivos no desenvolvimento das competências com melhores desempenhos individuais e conseqüentemente traduz em ganhos nos resultados organizacionais. Assim como, eleva o nível de motivação e satisfação dos trabalhadores fazendo com que este estímulo resulte no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Relativamente ao impacto da Formação no desempenho individual o estudo revela que existe uma necessidade de haver a oportunidade dos trabalhadores colocarem em prática a aprendizagem para que a formação tenha real valor e contribua para a melhoria do desenvolvimento individual. Surge então a questão dos trabalhadores receberem a formação e não ter oportunidade de fazer a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. O que por sua vez é visto como um ponto negativo do processo de realização da Formação. A atribuição de novos conhecimentos, a melhoria das habilidades com melhores rendimentos nas ações, e a contribuição para o alcance dos resultados e objetivos estratégicos organizacionais são impactos positivos e justificáveis.

No que diz respeito ao impacto da Formação na motivação, encontram nos resultados uma relação directa, mas exige a participação dos trabalhadores em formações que estejam relacionadas com a sua área de atuação. Quando isso não ocorre, a formação praticamente não causa impacto motivacional. Para isso é preciso uma identificação das reais necessidades de formação de cada trabalhador para que a formação seja relacionada com o trabalho e suas funções. Conclui-se então que não basta haver formação, mas é preciso tomar atenção ao processo da gestão por

competências para evitar falhas e perceber o resultado deste impacto. De acordo com Prahalad e Hamel (1990) mencionado no desenvolvimento desta investigação, um modelo de gestão precisa alinhar competências organizacionais e humanas, e que para mapear as competências de uma empresa é preciso identificar os gaps, para saber quando esses precisam ser desenvolvidos ou minimizados e com isto realizar o desenvolvimento dos profissionais.

Em relação aos resultados organizacionais terem impactos com a Formação dos trabalhadores, é fundamental a participação das chefias, por ser estes a estarem mais próximos do trabalhador e perceber qual a formação ideal para cada um melhorar o seu desempenho e conseqüentemente transferir a aprendizagem aos resultados organizacionais.

Assim sendo, os resultados deste estudo revelam que a aposta no potencial das pessoas possibilitam condições favoráveis para se obter melhores ganhos organizacionais devido o processo de Formação ser capaz de melhorar as habilidades e competências individuais dos trabalhadores e os seus desempenhos. Em resposta a importância da formação e os seus respetivos impactos, poderá existir a utilização deste mecanismo como forma de recompensa aos trabalhadores com base nos seus rendimentos, tal com indica o estudo de Hood, 1991, apud Mendes 2012, que apontam dentre os componentes principais da New Public Management a alocação de recursos e recompensas com ligação a performance. No momento em que as promoções na AP se encontram congeladas e com impossibilidades de aumentos de salários, as formações relativamente a cursos de especialização pode ser um conceito utilizado pela AP para recompensar os trabalhadores com base nos seus resultados. Deste modo a GRH estimula a competitividade para o alcance de melhores resultados tanto a nível individual quando organizacional. Hood, 1991, apud Mendes 2012, destaca que com a

nova gestão pública surge a necessidade de investir nos resultados e não nos processos como novo conceito. Outro componente que impacta no rendimento individual favorável a garantia de melhores resultados organizacionais é o conhecimento novo adquirido com as ações de Formação. Representa acúmulo de capacidades pessoais transferidas para a organização que gera vantagem competitiva. O conhecimento é entre os recursos, um dos mais valiosos dos indivíduos e contribuem diretamente para as organizações e para a sociedade (Tamborlin e Dalfovo 2014). Deste modo é necessário que a GRH na AP invista na gestão do conhecimento dos trabalhadores em funções públicas. A capacidade de garantir a manutenção deste conhecimento nas organizações é preponderante, contribui para a sociedade contemporânea e essencial para a manutenção da competitividade (Bem e Coelho, 2014).

Este estudo também confirma a aproximação da AP aos métodos utilizados na administração privada. Este contexto da administração pública portuguesa adotar as características do setor privado mencionado por (MENDES, 2012), é evidenciado na Formação e Desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas. Demonstra que a AP cria, assim como a administração privada, possibilidades de aquisições de valores, permitindo aos funcionários adaptação de novas funções face as novas necessidades de prestação dos serviços. A Formação permite aos setores da AP respostas mais eficientes as necessidades de informações que são solicitadas. Este estudo permite perceber que um novo modelo de gestão das pessoas atribuído pela GRH com valorização do seu potencial pode tornar a AP um empregador de excelência com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa. Conceitos estes bem utilizados pela administração privada. Entre os componentes principais da New Public Management introduzido no estudo de Hood, 1991, apud Mendes 2012, destaca também a necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.

Devidas as opiniões diversas reproduzidas neste estudo torna fundamental para a AP a sugestão de realizar políticas de gestão sobre a Formação na AP e promover o desenvolvimento, a qualificação e mobilidade através da integração de processos e desenvolvimento que causa a satisfação das necessidades dos serviços públicos orientando a sua ação para a gestão de carreiras e para o desenvolvimento dos trabalhadores da AP.

Por fim, e com base na existência destas relações, de forma que o melhor desempenho individual e os resultados organizacionais recebem uma contrapartida dos incentivos em aperfeiçoamento e capacitação das competências pessoais que compõem a organização, apostar no potencial humano torna cada vez mais essencial por parte da entidade do Estado para o desenvolvimento comum e coletivo. O surgimento constante de necessidades públicas, bem como as alterações legislativas com objetivo de corresponder as estas necessidades, que causa a mudança de procedimentos, técnicas e metodologias, traz consigo uma série de discussões relativas a realização de investimentos dos recursos humanos. E portanto, na busca por satisfazer estas mudanças e alcançar os novos objetivos organizacionais, a gestão de pessoas torna cada vez mais importante como estratégia de correspondência a estas novas exigências. Esta concepção vai de encontro ao conceito de Oliveira *et al* (2014) que foi referenciado neste estudo, com base na afirmação do papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **5. Limitações**

Na realização deste estudo foram encontradas algumas limitações no que diz respeito ao acesso a dirigentes de departamento de Recursos Humanos ter sido limitado e assim dificultado a obtenção de maiores informações a nível técnico da importância da

realização de ações de formação dos trabalhadores em funções públicas. Sendo assim foram obtidas maior parte das opiniões dos trabalhadores em funções públicas em geral com base nas suas experiências e participações em ações de formação, restringindo também a pesquisa a dados com base em opiniões e sem acesso a qualquer tipo de documentação que comprovasse a melhoria de desempenho dos trabalhadores devido o processo e participação nas ações de Formação.

## **6. Pista para Futura Investigação**

Devido a existência de poucos estudos de Formação e Desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas na AP, seria pertinente enriquecer a literatura com mais estudo deste género. Como este estudo teve a ausência de apresentação documental como prova de melhoria do desempenho dos trabalhadores em funções públicas devido a Formação, como pista para investigação futura seria viável a realização de uma pesquisa com aplicação de uma avaliação de desempenho de um grupo de trabalhadores em uma entidade pública para medir o nível de desempenho antes e depois do processo de Formação. Visto que a amostra deste trabalho pertence a opiniões em geral de trabalhadores seria interessante a realização de um estudo que abordasse com mais precisão o modelo de gestão de competências com enfoque na avaliação de desempenho a um determinado grupo específico de trabalhadores em funções públicas com a aplicação desta técnica. Por fim, seria interessante abordar este tema de estudo em outros países com políticas culturais diferentes para perceber quais as obrigações legais da formação dos trabalhadores em funções públicas e qual a influência de impacto que esta ferramenta exerce no desenvolvimento das competências pessoais e no desempenho individual.

## Referências:

- Alves, R. (2011). Formação inicial na administração pública portuguesa: *proposta de modelo e breve análise comparativa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE-IUL. Lisboa
- Amado, J. & Ferreira, S. (2013). “A entrevista na investigação educacional”. In: Amado, J. (org.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 207-232.
- Araújo, J. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*.
- Barreto, António (org.) (2000), *A Situação Social em Portugal: 1960-99, Volume II*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais – Universidade de Lisboa.
- Bem, R.M. Coelho, C.C.S.R. (2014), “Metodologias, modelos conceituais e frameworks: Uma análise da implementação da gestão do conhecimento em bibliotecas”, *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, Vol. 3, Num. 5.
- Bilhim, J. (2000). Reduzir o insustentável peso do Estado para aumentar a leveza da Administração. *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1 (1).
- Blonski, F. Prates, R.C. Costa, M. Vizeu, F. 2017. O controle gerencial do New Public Management: O caso da adoção do Balancet Scorecard na Receita Federal do Brasil. *APGS*. jan-mar.
- Bournois F., Brabet J. (1993). *Les connais sancesen gestion des ressources humaines*”, in *Repenser la GRH?* (coordonné par J. BRABET) Paris, Economica, pp. 15-38.
- Brandão, H.P. (2012), “Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas”, *Atlas*, São Paulo.

- Carvalho, Ana. F. D. 2017. Monitorização de Colaboradores: uma forma de engenharia ocidental. Dissertação. Trabalho Final de Mestrado. ISEG. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Carvalho, A.V. Nascimento, L.P. Serafin, O.C.G. (2012), “Administração de Recursos Humanos”, Cengage Learning, São Paulo.
- Carvalho, Elisabete de (2006). “Gerir a Burocracia em Tempo de Reforma Administrativa”. In Óscar Soares Barata (coord.). Temas e Problemas de Ciências do Trabalho, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Clemente, Lucília. F. G. D. (2015). A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão. Vila do Conde.
- Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Campos C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.
- Da Silva, Ana. C. Munhoz, Fernanda. M. Oliveira, Luciana. M. B. da Silva, Willian. R. C. Woelh, Sidele. Catapan, Anderson. Martins, Paulo. F. (2014). A Gestão por Competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma universidade brasileira. GCG Georgetown University – Universia. Mayo – Agosto. Vol. 8. N. 2. pp: 102-120. Curitiba, Paraná, Brasil.
- Da Silva, Diana. D. L. G. 2015. O Impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Relatório de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia. Universidade do Porto. Porto.
- De Matos, J. M. de M. Granjo. 2017. As práticas de Gestão de Recursos Humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública. Dissertação a obtenção de grau de Mestre. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.

Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (2015).  
*Relatório de Atividades de Formação da Administração Pública.*

Dos Santos, A. V. P. 2017. Análise do Efeito do Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores do Grupo “Good Gastronomy”. Dissertação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG. Lisboa.

Dutra, J.S. (2004), “Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna”, Atlas, São Paulo.

Dutra, J.S.; Fleury, M.T.L.; Ruas, R. (2012), “Competências: Conceitos, Métodos e experiências”, Atlas, São Paulo.

Hood, Christopher (1991). “A Public Management for All Seasons?” Public Administration.

Klumb, Rosangela. Hoffmann, Micheline. G. 2016. Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o caso do TRE-SC. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 21, n. 69, Maio/Ago.

Lancaster, K. e Majchrzak, A. (1990). The Human Side of Factory Automation: Managerial and Human Resource Strategies for Making Automation Succeed. The Academy of Management Review, 15 (1).

Lira, Miguel. Roso, Ana. 2013. A reforma da administração dos recursos humanos públicos portugueses após o fim do estado novo: uma evolução histórica. Revista Ciências Administrativa. v.19, n.2, p. 536-578, jul./dez. Fortaleza.

Madureira, Cesar. 2015. A Reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós revolucionário à intervenção da troika. Universidade Lusíada Direção-Geral de Administração e Emprego Público. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

- Madureira, César; Asensio, Maria; Rodrigues, Miguel. 2013. Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do Prace e do Premac. Lisboa: DGAEP.
- Madureira, Cesar. e Rodrigues, Miguel. 2006. “A administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, N.º 2.
- Madureira, C. (2006). A formação comportamental dos Quadros Superiores da Administração Pública portuguesa. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 3 (39), pp.52-67.
- Martins, D., Silva, S., Costa, E. (2014). “El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal”. In Margarida Jesus, Celísia Baptista & Francisco Serra, *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, TMS Conference Series 2014 (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve.
- Mendes, Inácio. M. 2012. Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Neves, Miranilde. O. 2015. A importância da investigação qualitativa no processo de investigação continuada de professores: Subsídios ao exercício da docência. *Revista Fundamentos*, V.2, n.1. Revista do Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Federal do Piauí.
- Nolasco, Maria. I. 2004. A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD* 2.
- Nunes, P., (2008). Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VII, N.º 11.

- Dayse, A. Gonçalves, Ricardo. da S. Barbosa, Allan. C. Q. 2014. Percepção dos Gestores de Recursos Humanos em Relação ao Modelo de Gestão por Competências. Faculdade de Ciências Económicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, Brasil.
- Polliti, C. (1993), *Managerialism and the public service: the anglo-american experience*, Oxford, Blackwell.
- Prahalad, C. K.; G. Hamel. 1990. A competência essencial da corporação. In ULRICH, D (org.). *Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Ed. Futura, 2000. (original: Harvard Business Review, mai-jun, 1990).
- Rocha, J. A. Oliveira (2000). “Modelos de Gestão Pública” In *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, Fórum: Modernizar a Administração Pública*, volume I, no1.
- Rocha, J. A. Oliveira (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. A. Oliveira (2009). *Gestão Pública, Teorias, Modelos e Prática*, Braga: Universidade do Minho.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. (3ª Edição). Lisboa: Escolar.
- Rosa, D. C. dos Reis (2012). *Redesenho Organizacional na Administração Pública Portuguesa: a adoção do PRACE no Ministério da Economia e da Inovação*. Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão e Políticas Públicas. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.
- Sousa, Maria. J.; Duarte, T.; Sanches, Pedro.; G. Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lidel. Lisboa – Porto.

Sousa, Maria. J. Baptista, Cristina. S. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Pactor Lisboa. Lisboa.

Tamborlin, N.; Dalfovo, O. (2014), “Delineamento de um painel de indicadores de desempenho nas IES como tecnologia da informação e inteligência competitiva para auxiliar e gestor na tomada de decisão”, International Journal of Knowledge Engineering and Management, Vol. 3, Num. 5.

Tavares, M. (2010). A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, Carmem. O. (2012). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança.

Weber, Max. (1946). Bureaucracy, in Essays in Sociology. Oxford University Press.

**Anexo 1.** Resumo das entrevistas aos trabalhadores em funções públicas, dirigentes e membros do departamento de RH

<b>Itens</b>	<b>Trabalhadores</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Membros de RH</b>
<b>Importância da realização de Formação</b>	Todos os trabalhadores concordam com a importância da realização de formações na entidade pública, e a participação em ações de Formação	A formação é importante porque além de ser bom para o serviço, trás também novos conhecimentos para os trabalhadores e assim dão a estes maior valor no mercado.	Consideram importante tanto para o desempenho profissional quanto pessoal, e consideram fundamental alinhar a formação com as atividades e competências de cada trabalhador.
<b>Impactos da Formação nos trabalhadores</b>	Os trabalhadores apontam aquisição de novos conhecimento, melhoria de outros já existentes, melhoria das competências, melhor organização	Consideram que as formações além de impactar em novos conhecimentos têm um impacto motivador, podendo usar a formação como forma de	A transferência de aprendizagem, a expectativa que é criada com a melhoria e aquisição de conhecimentos, é vista como

	e qualidade no trabalho, e aumento da motivação, como impactos relevantes devido a Formação.	premiação. “Como uma chefia motiva uma equipa destas? Vai lhe aumentar o ordenado? Não pode! Vai promovê-lo? Não pode! O quê que ele vai dizer? Vou chama-lo para uma formação. E faço ver que uma formação é uma forma de valoriza-lo. (E3) p.33	estímulos para a mudança de atitudes que possibilita a criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.
<b>Impactos da Formação nos resultados operacionais e produtividade</b>	Os resultados operacionais de produtividade são melhorados devido os impactos citados anteriormente. “Os impactos que a formação traz é a qualidade do trabalho devido a melhoria das nossas competências... há coisas que a gente fazia de uma maneira não tão correta e após uma formação, se calhar, começamos a fazer de uma maneira melhor... por exemplo, com melhor organização... torna o trabalho mais fácil e com mais qualidade” (E4) p.30	Para os dirigentes os resultados operacionais e de produtividade também impactam por conta da afirmação da autonomia e flexibilidade, e as ferramentas utilizadas capacitam os trabalhadores a terem mais eficácia e eficiência no trabalho. “Podemos considerar que a formação incentiva a afirmação da autonomia e flexibilidade, e as ferramentas utilizadas capacitam os trabalhadores a concretizarem com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhes são atribuídas, portanto, a formação causa direto e indireto melhoria dos serviços e aumentos de produtividade dos trabalhadores” (E6) p.31	Os impactos operacionais e de produtividade são causados por conta da motivação e satisfação dos trabalhadores. “A formação profissional deve ser encara numa perspectiva global, porque trabalhadores motivados e com elevados níveis de satisfação contribuem para o cumprimento dos objetivos e estratégias organizacionais” (E14) p.35

<p><b>Contribuições destes impactos na satisfação do público utente</b></p>	<p>Levando em consideração a necessidade de colocar em prática as aprendizagens de formação, contribui para satisfazer o público utente. “A formação é fundamental para o desempenho e trás uma maior satisfação para o público utente, para os munícipes, desde que seja bem-posta em prática” (E11) p.30</p>	<p>Por causa das constantes mudanças e atualizações que ocorrem na função pública, consideram fundamentais as ações de formação para da resposta adequadas e no tempo certo aos usuários do serviço público.</p>	<p>Os melhores resultados junto do público são conquistados devido os impactos da formação no aumento da eficiência, na qualidade dos serviços e na modernização e inovação de métodos de trabalho.</p>
<p><b>Contribuições da Formação nos resultados organizacionais</b></p>	<p>Todos os trabalhadores consideram que a entidade pública acaba por ganhar quando os funcionários adquirem treinamentos e novas competências para desempenhar o trabalho. “Confesso que em termos de tempo para realizar as coisas foi muito bom... hoje demoro menos tempo para fazer as coisas, e com isso desenvolvo mais. Tenho mais rendimento. E assim é mais ganho para a Câmara” (E5) p. 35</p>	<p>Os resultados organizacionais estão diretamente ligados a formação, mas o papel da chefia é fundamental para as iniciativas de formação e para que as ações resultem em ganhos organizacionais. “O papel da chefia é fundamental para as iniciativas de formação. São eles que estão mais próximos do trabalhador, e são eles que devem perceber qual a formação ideal para cada trabalhador melhorar o seu desempenho. (E3) p.35</p>	<p>A contribuição da Formação nos resultados da entidade do Estado vem por causa da melhoria das competências dos trabalhadores. Das inovações dos métodos de trabalho, da melhoria no desempenho dos serviços e do aumento da eficiência dos trabalhadores.</p>

**Anexo 2.** Guião de entrevistas para os funcionários, dirigentes e membros de RH

Tema: A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: importância da  
Formação no desenvolvimento das competências pessoais

Idade:

Sexo:

Habilidades Literárias:

1. Em primeiro, gostaria de saber em sua opinião qual a importância da realização de formação e desenvolvimento dos trabalhadores?
2. Quais os impactos que a gestão de competências na AP (Formação profissional) proporciona nos trabalhadores:
  - 2.1 Possibilita o desenvolvimento das competências? Exemplos?
  - 2.2. Ao participar da formação aumenta a motivação no trabalho? Porquê?
  - 2.3. Melhora o desempenho das funções? Exemplos?
  - 2.4. E qual o impacto da formação nos resultados operacionais do dia-a-dia?
3. De que forma pode afirmar que a gestão de competências (Formação) causa melhorias dos serviços e aumentos de produtividade dos funcionários? Em quais resultados pode justificar isto?
4. Quais as contribuições que estes aspectos correspondem quanto a satisfação do público utente?
5. De que forma estas contribuições da Gestão Recursos Humanos na Administração Pública traduz em ganhos nos resultados organizacionais? Para a câmara municipal.