GESTÃO E FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO. "Um estudo de caso sobre a influência da Desconcentração Administrativa no Município do Waku-Kungo, Província do Cuanza-Sul – Angola"
Ângela Kathambi Soares Maneco Lemos
Uminho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Kathambi Soares Maneco Lemos

GESTÃO E FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO.
"Um estudo de caso sobre a influência da Desconcentração Administrativa no Município do Waku-Kungo, Província do Cuanza-Sul – Angola"

janeiro de 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Kathambi Soares Maneco Lemos

GESTÃO E FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO.

"Um estudo de caso sobre a influência da Desconcentração Administrativa no Município do Waku-Kungo, Província do Cuanza-Sul – Angola"

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciana de Sá Machado

janeiro de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

Gratidão, Senhor, Meu Deus pelo dom da vida e por tudo que sou e tenho!

Agradeço a Deus, aos meus filhos e esposo pela compreensão e atenção sempre que lhes deixei faltar a minha presença.

Aos meus pais, pelo incentivo e educação para Saber Ser, Saber Estar e deixando-me vir para bem longe deles buscar conhecimento para agregar o Saber Fazer, mesmo cientes da falta enorme que fazia a minha presença, tentando mesmo à distância dar colo e o maior apoio de sempre, festejando as minhas vitórias com a sua força e amor contagiante, motivando-me, ... principalmente a minha mãe com o melhor que é característico dessa mulher de garra que derrama lágrimas, sorrindo para disfarçar a dor da separação/distância, encorajando a vitória. *A si, mamã, o meu MUITO OBRIGADA "VIDA"*.

Às minhas kambas: Graça Amorim, Idalina Daxala e Fatinha de Açlmeida pelo grande apoio, e por serem várias vezes mães dos meus filhos na minha ausência e não só... obrigada, minhas manas.

Às minhas... : Jurema e Petra, por serem o meu grande incentivo acadêmico e grande suporte, nas várias vezes que quase caí.

Aos meus kambas, Grandes Kambas Edgar Mahapi e José Nguelleka, com quem ficava horas e horas na biblioteca, sem tréguas, pessoas a quem *tiro o chapéu*! E ao Marcelino Braga que deu o maior suporte informático. Sem palavras, manos...

Ao meu Professor João Ribeiro, a quem propus o desafio de me fazer atravessar essa maré de incerteza desde o primeiro dia na Universidade do Minho, na apresentação do curso, a quem me vergo para fazer uma vénia com respeito e admiração deste grande Mentor. Desafio aceite, desafio cumprido.

Agradeço às minhas ilustres e amadas professoras que do seu jeito, cada uma delas deixou a sua marca em mim, um grande aprendizado e lição de vida.

Aos meus colegas, pelo carinho e apoio, o que me ajudou a vencer os desafios da e na caminhada. Destacando aqui a Ana, Flávia, Giulia, Inês e outras amigas, que durante o percurso comigo partilharam a sua matéria, com muita preocupação e grande suporte para as minhas provas nos testes.

As minhas irmãs, Madrinha, amigas e afilhadas, pelos convívios que deixamos de partilhar, sorrisos retardados e fui compreendida.

Por último, mas não menos importante, a cereja por cima do bolo, que tornou possível esta dissertação, o cérebro da coisa, a Minha Amada à Professora Doutora Carolina Feliciana de Sá Machado, que, juntamente com a Professora Regina Leite, foram as primeiras a me receberam e darem as boas vindas na Universidade do Minho.

A todos que cruzaram o meu caminho ao longo deste mestrado, muito obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

GESTÃO E FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO “Um estudo de caso sobre a influência da desconcentração Administrativa *no Município do Waku-Kungo, Província do Cuanza*-Sul” - Angola

RESUMO

A desconcentração administrativa é um processo através do qual, um órgão da administração central do estado transfere poderes a outro órgão da administração local. Está associada à repartição de poderes entre as maiores e menores divisões administrativas ou escalões geográficos, do topo à base da hierarquia administrativa de um setor ministerial e implica a partilha de poderes entre os órgãos, funções, competências e de efetivos administrativos com a finalidade de proporcionar maior cobertura ao tratamento e resolução dos problemas. A dinâmica das instituições e a prestação de serviços públicos de qualidade exige uma gestão eficaz e moderna dos recursos humanos e, consequentemente, a formação especializada e o desenvolvimento do capital humano dentro de uma divisão administrativa.

Assim, importa estudar a influência que exerce a desconcentração administrativa na gestão e formação dos recursos humanos no contexto angolano. Trata-se de uma investigação qualitativa que tem como objetivo principal compreender o impacto da desconcentração da administração pública na gestão e formação dos recursos humanos no município do Waku-Kungo, Província do Cuanza-Sul, através de um estudo de caso baseado em entrevistas semiestruturadas com 11 (onze) participantes.

Para o tratamento e interpretação de dados, foi utilizada a técnica de análise temática integrada na técnica de análise de conteúdo. Os resultados das entrevistas permitiram concluir que a implementação do princípio da desconcentração administrativa influência significativamente na gestão e formação dos RH da administração municipal do Waku-Kungo, desempenhando um papel estratégico e catalisador para o investimento no desenvolvimento e formação profissional, na modernização da gestão de RH dos serviços públicos.

Além disso, permite que os funcionários públicos e os governos locais estejam preparados para as novas responsabilidades, competências, desafios e atendam às necessidades da administração pública e das populações, impulsionando desta forma, o desenvolvimento socioeconómico local e regional.

Palavras-Chave: Desconcentração administrativa, Gestão de Recursos Humanos, Formação, Desenvolvimento profissional e Município do Waku-Kungo

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING IN LOCAL STATE ADMINISTRATION “A case study on the influence of administrative deconcentration in the Municipality of Waku-Kungo, Cuanza-Sul Province” - Angola

ABSTRACT

Administrative decentralization is a process through which a central government body transfers powers to another local government body. It is associated with the distribution of powers between larger and smaller administrative divisions or geographical levels, from the top to the bottom of the administrative hierarchy of a ministerial sector, and implies the sharing of powers, functions, competencies, and administrative staff between bodies in order to provide greater coverage for addressing and resolving problems. The dynamics of institutions and the provision of quality public services require effective and modern human resource management and, consequently, specialised training and the development of human capital within an administrative division.

Thus, it is important to study the influence that administrative decentralization exerts on the management and training of human resources in the Angolan context. This is a qualitative study whose main objective is to understand the impact of the decentralisation of public administration on the management and training of human resources in the municipality of Waku-Kungo, Cuanza-Sul Province, through a case study based on semi-structured interviews with 11 (eleven) participants.

For data treatment and interpretation, a thematic analysis integrated with content analysis was used. The results of the interviews allowed us to conclude that the implementation of the principle of administrative decentralisation significantly influences the management and training of HR in the municipal administration of Waku-Kungo, playing a strategic and catalytic role for investment in professional development and training, and in the modernisation of HR management in public services.

In addition, it enables public officials and local governments to be prepared for new responsibilities, competencies and challenges, and to meet the needs of the public administration and the population, thereby boosting local and regional socio-economic development.

Keywords: Administrative decentralisation, Human Resource Management, Training, Professional development and Waku-Kungo Municipality.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS III

RESUMO V

SUMMARY VI

INTRODUÇÃO 1

Relevância do Estudo 1

Objetivo geral 3

Objetivos específicos 3

CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA 5

1.1. 3

1.2. 3

1.3. 4

1.4. 5

1.5. 6

1.6. 7

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA 17

2.1. Problema de investigação 17

2.2. Opção metodológica ou tipo de estudo 18

2.2.1. Justificação da opção metodológica 18

2.3. Técnicas de Recolha de Dados 19

2.4. População e Caracterização da Amostra 21

2.5. Procedimentos Éticos e de Confiabilidade 24

2.6. Procedimentos de Recolha de Dados 24

2.7. Métodos de Análise e Tratamento de Dados 24

CAPÍTULO 3– ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 28
3.1. Perceções sobre a implementação do princípio de desconcentração administrativa 28
3.1.1. Implementação da desconcentração administrativa 29
3.2. Impacto do processo de implementação da desconcentração administrativa na GRH 34
3.2.1. Mudanças na GRH decorrentes da implementação do processo de desconcentração administrativa 34
3.2.2. Desafios enfrentados pela administração municipal na Gestão dos RH 39
3.3. Formação e desenvolvimento na administração pública 41
3.3.1. Iniciativas de formação dos técnicos dos RH da administração pública 42
3.3.2. Dificuldades e diferenciação na formação dos técnicos do RH entre localidades 44
3.3.3. Planificação das formações para GRH e cooperação/parcerias 47
3.3.4. Motivações para formação e desenvolvimento profissional do RH 48
3.4. Vantagens da implementação da desconcentração administrativa na gestão dos RH na administração municipal do Waku-Kungo 51
3.4.1. Tarefas de GRH a atribuir para efetivação do processo de desconcentração administrativa 51
3.4.2. Benefícios da desconcentração administrativa no âmbito dos RH 54
3.4.3. Desafios a superar na implementação da desconcentração administrativa no âmbito dos RH 59

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES 61
4.1. Conclusões 61
4.2. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura 65

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

ANEXO 76

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

GHR – Gestão de Recursos Humanos

ENAPP-E. P - Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas, Empresa Pública

ENFQ - Estratégia Nacional de Formação de Quadros

CRA - Constituição da República de Angola

INTRODUÇÃO

Relevância do Estudo

A literatura tem reportado que a cultura local pode exercer um impacto significativo na implementação de políticas públicas, influenciando tanto a eficácia organizacional quanto o desempenho institucional (Chiavenato, 2021a; Chiavenato, 2020a; Viana & Machado, 2025; Wei & Miraglia, 2017; Xia, & Yang, 2020; Yue at al., 2019; Zahari at al., 2024). Nesta perspetiva, a literatura apresenta-nos como caminhos para melhoria da administração pública, a necessidade de se delinearem práticas de gestão de recursos humanos que valorizam as particularidades, especificidades, aspetos culturais locais, enquanto se promove a desconcentração de poderes, como ferramenta de empoderamento das administrações e comunidades locais.

O investimento na formação dos recursos humanos, da parte da administração pública, pode apresentar-se como fuga aos problemas causados pela administração centralizada, principalmente quando esta formação contínua é voltada para a sensibilidade cultural e a adaptação das políticas de Recursos Humanos às necessidades específicas locais (Chiavenato, 2020b).

Os desafios da administração pública no município do Waku-Kungo são afetados pela necessidade de modernização das boas práticas de gestão, formação e desenvolvimento dos servidores públicos. A adequação da formação dos servidores públicos às especificidades locais, juntamente com uma gestão eficaz desconcentrada pode ser um fator determinante para o sucesso da gestão pública na região. A cultura organizacional, que reflete os valores, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização, desempenha um papel crucial neste processo de gestão e formação dos recursos humanos (RH) na administração pública.

Uma cultura forte e alinhada com os objetivos institucionais pode melhorar o clima organizacional, a motivação dos servidores e, consequentemente, a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população (Chiavenato, 2021c; Rego at. al., 2020., Cunha et. al., 2016; Almeida, 2019; Yanti, & Dahlan, 2017).

Assim, a importância deste estudo reside no fato de que a gestão eficaz de pessoas, juntamente com uma formação contínua e bem estruturada, pode resultar em uma administração pública mais dinâmica, adaptável e orientada para resultados, capaz de enfrentar os desafios do desenvolvimento local e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Torna-se igualmente importante destacar o papel da desconcentração administrativa no fortalecimento das capacidades locais de gestão de pessoas e da formação, para a criação de uma gestão de recursos humanos mais estratégica que otimize o desempenho da administração pública, aumentando a sua eficácia e qualidade.

A relevância da desconcentração na administração faz com que o trabalho se alinhe às questões locais específicas, o que é crucial para um estudo de impacto relevante e direcionado, tendo em conta que a gestão dos recursos humanos deve ter uma natureza proativa e estratégica. Assumindo que os indivíduos são ativos e devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo, a relevância deste estudo, tem a ver com o contributo aos debates e reflexões sobre a necessidade da desconcentração dos serviços públicos locais.

A desconcentração administrativa como um processo adotado a mais de 20 anos, precisa de ser melhor compreendida e aceite, para otimizar a gestão de pessoas na administração pública, levando em conta os desafios e as especificidades locais.

Em países em vias de desenvolvimento, como Angola, a administração pública enfrenta desafios específicos relacionados com a capacitação dos seus recursos humanos e à construção de uma cultura organizacional forte, que promova valores como a transparência, a responsabilidade e o compromisso com a excelência no serviço público. Neste contexto, a gestão de recursos humanos não se limita a simples administração de pessoal, mas envolve um conjunto de práticas que visam o desenvolvimento contínuo das competências, o alinhamento com os objetivos estratégicos do governo e a criação de um ambiente organizacional propício à inovação e à adaptação às mudanças.

A formação contínua dos recursos humanos é essencial para a criação de um ambiente mais eficiente e preparado para responder às necessidades da sociedade, especialmente em contextos desafiadores como o da província do Cuanza-Sul.

Este estudo visa analisar o impacto do processo da desconcentração administrativa nos domínios do planeamento, da formação e gestão dos RH no município do Waku-Kungo, avaliar a sua eficácia e propor as pertinentes recomendações, visando ultrapassar os desafios ainda enfrentados.

Neste sentido, com esta dissertação, pretende-se explorar como a gestão e formação de recursos humanos podem influenciar positiva ou negativamente a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, destacando a importância da administração pública, e o papel da formação na melhoria da prestação do serviço público.

O estudo problematiza, assim, a influência da administração pública centralizada na gestão e formação dos RH, levantando a seguinte pergunta de investigação: **"Que influência exerce a desconcentração administrativa na gestão e formação dos recursos humanos no Município do Waku-Kungo, Província do Cuanza-sul Em Angola?"**

Em função da problemática levantada e do tema de estudo delineou-se os objetivos gerais e específicos seguintes:

Objetivo geral

Compreender o impacto da desconcentração da administração pública na gestão e formação dos recursos humanos no município do Waku-Kungo.

Objetivos específicos

i. Explorar as opiniões ou perceções relativas à implementação do processo de desconcentração administrativa;
ii. Identificar as perceções sobre as motivações e mudanças na GRH resultantes da implementação do processo de desconcentração administrativa;
iii. Identificar as perceções do impacto (mudanças e desafios) da desconcentração administrativa na GRH;
iv. Investigar as opiniões relativas à formação e desenvolvimento profissional (iniciativas e dificuldades) dos RH na administração pública;

v. Investigar as opiniões relativas ao plano de formação e desenvolvimento profissional (cooperação / parcerias) dos RH na administração pública;

vi. Identificar as perceções ao nível das tarefas/responsabilidades da GRH que devem ser atribuídas atendendo a desconcentração administrativa;

vii. Identificar as opiniões relativas aos benefícios e desafios a superar do processo de desconcentração administrativa na GRH.

Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa recorrendo aos métodos de entrevistas semiestruturadas e da análise documental através da técnica de análise de conteúdo, envolvendo gestores e funcionários da Administração Municipal do Waku-Kungo, com maior realce para a Repartição Municipal dos RH. Desta feita, o trabalho está estruturado em quatro (4) capítulos, isto é: revisão de literatura, metodologia, apresentação e discussão dos resultados, e por último as conclusões, apresentando-se, de seguida, a lista de referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Desconcentração Administrativa

O termo desconcentração administrativa não é um termo novo dentro do contexto político e administrativo angolano. De acordo com o dicionário Priberam (2025), o termo desconcentração significa "estado em que um indivíduo não consegue fixar a atenção em algo e ignorar o resto" (p.12).

Para o dicionário de termos políticos: significa "sistema administrativo que, numa sociedade centralizada, confia o poder de decisão aos agentes" (p.10).

Assim sendo, dentro do quadro legislativo angolano, a desconcentração administrativa foi sempre realçada como um dos princípios dinamizadores e operacionalizados na organização e na atividade administrativa do Estado desde o período antes da Independência de Angola em 1975. Porém, no período pós-Independência, com o sistema político adaptado e de partido único, a atividade administrativa centrou-se na pessoa do Estado (Pereira, 2017). Todavia, só voltou a ganhar notoriedade na década de 90 até atualidade, com destaques na Lei n.º 17/99 de 29 de outubro, o Decreto-Lei n.º 2/07 de 3 de janeiro, o Decreto n.º9/08 de 25 de Abril, o art. 199º/1 da Constituição da República de Angola (CRA)/ 2008, a Lei n.º 14/16, de 12 de setembro (Lei Orgânica sobre a Organização e Funcionamento das Administrações Locais do Estado), e os art. 1.º e art 2.º do Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22 (estabelece os princípios, normas de organização e de funcionamento dos Órgãos da Administração Local do Estado).

Assim sendo, a alínea (a) do artigo 4.º do Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22, define a *desconcentração administrativa como "o processo administrativo através do qual um órgão da administração central do Estado transfere para alguma entidade, ou órgão da Administração Local do Estado, atribuições do poder central"*. Pode-se depreender desta definição, que são transferíveis parte ou toda força-tarefa acumulada por um órgão ou setor do estado para outro setor com menos carga administrativa, no sentido de manter o funcionamento regular de uma atividade, tornar mais célere o tratamento de expedientes e a resolução de problemas de interesse público e garantir os serviços mais próximos do cidadão (Sousa & Matos, 2018; Scapolo, 2019; Saraiva, 2018). Atividades estas, que são distribuídas para as demais divisões administrativas (governos provinciais, municipais e comunais) a fim de evitar prejuízos ao cidadão.

Tendo em conta a sua forma, a CRA opta pela desconcentração derivada em detrimento da originária, porquanto na generalidade dos casos só se efetiva mediante ato específico praticado para o efeito, pelo superior, ainda que careça de previsão legal expressa (Pereira, 2017).

Atendendo aos programas de implementação de Reforma de Estado em curso, o Estado angolano tem mantido e reforçado a estratégia de desconcentração administrativa e financeira dos poderes locais como medidas complementares do governo.

As razões que sustentam este reforço da estratégia de desconcentração administrativa e financeira estão fundamentadas na *Lei n.º 14/16, de 12 de setembro* (Lei Orgânica sobre a Organização e Funcionamento das Administrações Locais do Estado), que tem como objetivo fortalecer a autonomia local promovendo maior capacidade de resposta às necessidades das comunidades, melhorando a prestação do serviço público com a transferência de competências e recursos, para que as administrações locais possam gerir áreas como saúde, educação, cultura, comércio, agricultura, indústria, florestas, segurança, saneamento básico e infraestruturas, assim como reduzir desigualdades regionais para garantir uma gestão mais próxima e eficaz em regiões menos desenvolvidas (Otero, 2016; Saraiva, 2018).

A manutenção da estratégia administrativa em destaque criou, de certo modo, impacto na gestão dos recursos humanos, que a par das novas competências atribuídas aos órgãos locais, houve necessidade de reorganizar os quadros, capacitá-los para estarem à altura dos novos desafios e exigências, distribuí-los e motivá-los para a nova realidade laboral e ambiental.

1.2. Desconcentração Administrativa versus descentralização Administrativa e Centralização

A desconcentração administrativa e descentralização administrativa, perecem ser termos sinónimos, mas não o são.

Conforme a explanação no ponto anterior, a desconcentração administrativa dota os governos provinciais, municipais e comunais, de maior autonomia, mas com uma influência total do titular do poder executivo (o presidente da república) para com os respetivos responsáveis. Ou seja, ao nível do sistema administrativo do estado presidencialista, o titular do poder executivo detém o poder para nomear, decidir e exonerar todos os poderes por este delegado, inclusive os responsáveis dos governos provinciais, municipais e comunais (Oliveira, 2018., Neves, 2023). Esta prática não acontece nas autarquias, onde o titular do poder executivo não detém do poder para nomear, decidir e exonerar os responsáveis dos governos províncias, municipais e comunais, mas propõem, avaliam e supervisionam a implementação. Este poder é atribuído à população local e ao autarca democraticamente eleito pelo voto popular.

No sentido de alargar a compreensão e afastar conceções erróneas, a palavra descentralização é um termo oposto ao da centralização, tal como se verifica na alínea (b) do artigo 4.º nas definições descritas no Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22 de setembro. Para o efeito entende-se por *descentralização administrativa o "processo administrativo de transferência de poderes e/ou competências entre pessoas coletivas de direito público diferentes"*

Esta visão conceptual, converge precisamente com a noção das autarquias locais através do qual, são transferidos poderes e competências de decisão próprias das entidades territorialmente delimitadas ou locais (Gravato, 1994; Luciano, 2012; Leitão, 2020). Ao nível da literatura, alguns autores definem-na como o grau de autonomia e de responsabilidade concedido nas diversas unidades organizacionais (Figueiredo, 20217). Reforça o modelo de organização administrativa em que o Estado não é o único ente a prosseguir o interesse público e implica a transferência de tarefas, fins, atribuições do Estado para outros entes públicos (Luciano, 2012; Fernandes, 2020; Leong, 2018).

Outros autores, definem como uma grande variedade de acordos de partilha de poder traduzindo-se na atribuição de direitos de decisão aos gestores do nível hierárquico mais baixo (Gonçalves, 2020; Santos et al., 2022). A partilha de poder garante a autonomia das unidades de trabalho,

incrementando o aumento da autoridade que surge lateralmente sem deixar de referir que as unidades organizacionais mais reduzidas passaram a deter maior poder na tomada de decisões, influenciando o seu próprio desenvolvimento (Roque, 2021b; Carapeto & Fonseca, 2014).

De acordo com a literatura, a centralização administrativa tem as suas vantagens e desvantagens. Dependendo das circunstâncias, é vista como uma estratégia para resolução de determinados problemas enfrentados por uma organização, instituição ou sistema político (Amaral, 2015; Fonseca, 2020; Covelo, 2020). No campo político, é uma estratégia adotada em países com governo presidencialista, onde o titular do poder executivo detém um grande poder central de nomear, empossar, exonerar todos os titulares dos setores ou órgãos do estado (Almeida, 2018; Azevedo, 2020).

Conclui-se que os termos desconcentração, descentralização e centralização administrativa, são estratégias usadas por instituições, organizações e sistemas políticos com intuito de dar resposta a um problema administrativo tendo em conta as suas desvantagens e vantagens.

1.3. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos na administração pública tem sido amplamente estudada sob várias perspetivas, como é o caso da teoria contingencial, que enfatiza a adaptação das práticas de gestão às condições locais e culturais. A desconcentração tem sido apontada como um fator que aumenta a autonomia dos municípios, permitindo que eles implementem políticas mais eficazes e ajustadas ao contexto socioecónomico e demográfico (Ferreira, 2022 e Soares, 2016). No entanto, a desconcentração também pode gerar desigualdades no acesso a recursos e programas de formação, dependendo dos contextos regionais (Chiavenato, 2021b). Assim, autores como "Edgar Schein" (cultura organizacional) e "Geert Hofstede" (valores culturais e suas implicações no trabalho) são importantes para compreender como as práticas culturais influenciam o comportamento organizacional e a eficácia das políticas públicas.

Relativamente à cultura organizacional, Schein (2010) define como um conjunto de normas e valores que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Por seu turno, Geert Hofstede (2010) define a cultura organizacional em seis dimensões, nomeadamente: a distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo versus curto prazo, e indulgência versus restrição.

De acordo com o autor, estas dimensões têm implicações diretas na gestão dos RH ou no trabalho, apresentadas a seguir:

- A distância do poder afeta a comunicação e a tomada de decisão nas organizações.
- O individualismo *vs.* coletivismo influencia a colaboração e o trabalho em equipe.
- A masculinidade *vs.* feminilidade influencia a cultura de competição e cooperação no local de trabalho.
- A aversão à incerteza afeta a capacidade de lidar com mudanças e riscos.
- A orientação a longo prazo *vs.* curto prazo influencia a estratégia e o planejamento organizacional.
- A indulgência *vs.* restrição influencia a satisfação no trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

Viana e Machado (2025), enfatizam, que a compreensão dessas dimensões ajuda a entender como as pessoas se relacionam com a autoridade, trabalham em equipe e lidam com mudanças e incertezas.

A mudança organizacional é um processo inevitável e complexo enfrentado por todas as organizações, independentemente de seu porte ou setor (Viana & Machado, 2025; Wei, & Miraglia, 2017; Xia, & Yang, 2020., Yue, et al., 2022; Zahar, et al., 2024). Além disso, os surgimentos de subculturas em organizações maiores complicam ainda mais o processo de mudança e contribuem para a evolução da cultura organizacional (Viana & Machado, 2025; Finuras, 2018).

No contexto do Waku-Kungo, a cultura local também desempenha um papel importante na formação da cultura organizacional, produzindo efeitos significativos para a gestão dos RH. Importa salientar que em Angola, a distância de poder e o coletivismo são práticas culturais mais predominantes. Em comparação com outros países, as dimensões culturais são muito valorizadas e os níveis de assertividade e distância de poder mais altos do que os desejados (Almeida, 20219).

No que diz respeito a GRH na Administração Pública, de acordo com Chiavenato (2021b), Armstrong (2014) e Brewster e Machado (2025), a GRH desempenha um papel fundamental em qualquer organização e pode ser vista como um programa estratégico ou um campo de estudo mais humanístico. No contexto atual, marcado pela disrupção e pelo mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), impõem desafios crescentes (Brewster & Machado, 2025; Taskan., Junça-Silva & Caetano, 2022). No contexto angolano, onde a administração pública está em processo de reforma, práticas eficazes de gestão de RH são essenciais para construir uma cultura organizacional sólida.

A GRH é uma abordagem abrangente e coerente para o emprego e desenvolvimento de pessoas, pode ser considerada uma filosofia sobre como as pessoas devem ser gerenciadas, sustentadas por uma série de teorias relacionadas ao comportamento de pessoas e organizações. Preocupa-se com a contribuição que pode dar para melhorar a eficácia organizacional por meio das pessoas, mas está, ou deveria estar, igualmente preocupado com a dimensão ética - como as pessoas devem ser tratadas de acordo com um conjunto de valores morais (Stahl et al., 2020). Ela envolve a aplicação de políticas e práticas nas áreas de design e desenvolvimento organizacional, recursos humanos e materiais, aprendizado e desenvolvimento, desempenho e recompensa e prestação de serviços que melhoram o bem-estar dos trabalhadores. Estas são baseadas em estratégias de recursos humanos que são integradas entre si e alinhadas à estratégia de negócios (Armstrong, 2014; Chiavenato, 2020b; Santos, 2016; Sarvaiya et al., 2018; Lopes, 2012).

É necessário abandonar práticas tradicionais de GRH voltadas a um departamento de pessoas com a finalidade de manter a ordem estabelecida baseada no modelo rígido e burocrático de organização (Al-Jedaiah, & Albdareen, 2020; Freitas, 2016., Bilhim, 2009).

Como qualquer setor administrativo, a área da gestão de recursos humanos enfrenta inúmeros desafios, nomeadamente em alinhar o capital humano à missão, aos objetivos, as decisões dos gestores, aos processos políticos com realce para a desconcentração, concentração administrativa e reformas do Estado de modo geral (Bilhim, 2009, Bilhim, 2012., Bilhim, 2013; Freitas, 2016., Brewster, & Machado, 2025).

Outro desafio passa pela adoção de modelos que valorizam a gestão de recursos humanos através de práticas administrativas, assentes nos valores éticos, deontológicos e profissionais, nos avanços tecnológicos, na formação e desenvolvimento profissional e nas vantagens da valorização do

capital humano como a fonte de recursos competitivos e estratégicos para produtividade e sucesso organizacional e institucional (Freitas, 2016; Bilhim, 2013; Stahl et al., 2020).

No quadro dos desafios que afetam a Administração local do Estado em Angola, encontram-se plasmados no Decreto-Presidencial n.º 114/13 de 03 de julho, o perfil dos responsáveis e técnicos de recursos humanos, regras uniformes de planeamento e gestão da formação, bem como recomendações sobre medidas de organização interna das instituições públicas (Diário da República de Angola, 2013).

Neste seguimento, o Artigo 3.º estabelece que a gestão de recursos humanos deve ser feita com base nas seguintes diretrizes:

a) - Adequar o perfil profissional dos responsáveis e técnicos de gestão de recursos humanos aos novos desafios, missões e atribuições da Administração do Estado;

b) - Dotar os serviços de recursos humanos de responsáveis e técnicos capazes de devolver às pessoas - profissional e humanamente capacitadas – a condição mais importante capital de qualquer organização;

c) - Alinhar o plano anual de formação e de necessidades de pessoal ao planeamento estratégico e aos programas de trabalho da instituição;

d) - Implementar a gestão por competências, entendida como a administração da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcançar os objetivos da instituição;

e) - Adequar as rotinas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos para viabilizar a implementação da gestão por competências, bem como preparar a Administração Pública para universalização do modelo de gestão por resultados;

f) - Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, às famílias, às empresas e aos empreendedores económicos;

g) - Desenvolver uma cultura institucional focada na definição de metas, monitoramento da implementação e avaliação de resultados;

h) - Desenvolver competências gerenciais necessárias aos novos modelos de gestão decorrentes do advento da era do conhecimento;

i) - Adequar os gastos públicos com a formação, e melhorar a qualidade, conferindo-lhe a dimensão de investimento no fortalecimento institucional da Administração Pública;

j) - Criar oportunidades adicionais para o autodesenvolvimento profissional e humano dos responsáveis, funcionários, agentes e trabalhadores, promovendo e estimulando a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prossecução das respetivas tarefas, missões e metas.

1.4. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Os modelos atuais da administração pública, por norma, resultam de três frentes, isto é, uma por via da investigação científica, outra por via da prática e das experiências acumuladas pelos governos e, por fim, outra por via das crises, conflitos e desafios internos das organizações e instituições. Os modelos desenvolvidos pela via científica surgem pelas necessidades de se identificar, redefinir as necessidades, modernizar os modelos teóricos e práticos e contribuir para a construção das políticas de administração pública que respondam aos desafios da organização e de produtividade laboral de acordo com os avanços técnicos e tecnológicos e com o contexto de intervenção (Stahl, *et al.*, 2020; Catarino, 2016).

Por outro lado, deparamo-nos com a via da prática e das experiências acumuladas pelos governos, através da legislação de leis, decretos, diplomas específicos, estatutos e normas orientadoras e reguladoras inerentes à organização e ao funcionamento da Administração Local do Estado, derivadas da necessidade de adequar e atualizar as práticas laborais às exigências dos avanços científicos, técnico e tecnológico, às necessidades das populações, das instituições públicas e privadas do país.

Por fim, os modelos podem surgir por via das crises, conflitos e desafios internos das organizações e instituições, através dos seus centros de estudo e estratégias no sentido de encontrar modelos estratégicos, operacionais e exequíveis que garantem uma atividade laboral eficaz e que proporcionem produtividade e levem ao alcance dos objetivos que justificam a sua razão existencial (Rafael, 2017; Ramos, 2016).

A literatura ressalva que ao governo e ao Estado cabem a responsabilidade de adotar e legislar os estatutos ou modelo da administração e gestão de recursos humanos para o setor público e privado (Rebelo & Manso, 2024; Osborne et al., 2012; Chiavenato, 2021b).

> Os modelos atuais de administração pública e gestão dos recursos humanos, surgiram de duas estratégias resultantes das reformas derivadas da crise económica entre 1977 e 1979 (Rocha, 2010., Silva, 2018). Isto é, a primeira consistiu em transferir as políticas sociais à iniciativa privada no sentido de reduzir a carga administrativa do estado causada pela ineficácia e baixa capacidade que originou a crise e sua respetiva resolução. A segunda consistiu na implementação de práticas, experiências e modelos de gestão privada na administração pública, ou seja, com o objetivo de substituir o modelo público (Rocha, 2010., Silva, 2018). Estas duas estratégias levaram ao surgimento do *New Plublic Management*, traduzido para português europeu literalmente por Nova Gestão Pública (Silva, 2018; Andersen et al., 2023).

De acordo com os autores, a Nova Gestão Pública realçava a importância de uma nova prática efetiva de gestão nos Serviços Públicos, de fixação de estratégia e objetivos, de adequada afetação de recursos e responsabilização por resultados, de uma melhor profissionalização da gestão, maior ênfase nos resultados e no controlo de despesa, da explicitação das medidas de desempenho, melhorar a competição entre agências e adoção do estilo empresarial e a divisão das grandes unidades administrativas e ter um enquadramento político e normativo que estimule a iniciativa, reforçando autonomias e mecanismos renovados de coordenação (Rocha, 2010., Silva, 2018), modelo este, suscetível e flexível a reformas pertinentes e necessárias (Andrade, 2016., Carvalho, 2021). Após o modelo da Nova Gestão Pública surgiu o modelo da Nova Governação Pública e na Lógica de Serviço Público Dominante para a prestação de serviços públicos que defendia a construção de relacionamentos em todo o sistema de prestação desses serviços (Casimiro, 2021; Osborne et al., 2012; Osborne et al., 2014).

1.5. Formação e Desenvolvimento

A Formação é um pilar importante para o desenvolvimento das competências dos servidores públicos (Charan et al., 2015; Urbancova et al, 2021). Exige um investimento individual ou coletivo do capital humano, quer seja de natureza contínua e/ou inicial especializada (Cappeli & Tavis, 2018). É neste sentido que as políticas de educação e ensino são traçadas com o objetivo de preparar o capital humano tendo em conta a dimensão ética e moral, cultural, científica, técnica e tecnológica a fim de preservar a vida humana, resolver dilemas e desafios impostos pela realidade social e, assegurar organização e desenvolvimento sustentável de um estado (Freire, 2007).

Nesta conformidade, a formação é definida como um processo sistemático que tem por finalidade moldar comportamentos e atitudes, aprender e transformar os conhecimentos em habilidades e em saber fazer, de modo a garantir o alcance dos objetivos gerais e específicos das políticas de formação e produção de uma instituição ou organização (Rego et al.2020).

Os novos conhecimentos adquiridos são empregues com intuito de multiplicar as competências necessárias para a execução das funções e os níveis de desempenho tanto da própria organização, quanto dos colaboradores (Araújo, 2020; Carvalho, 2021)

Para Greenidge *et al.*, (2012), as organizações ou instituições promovem ações de formação para os seus colaboradores a fim de cumprir a legislação; alinhar o conhecimento à aquisição de uma nova tecnologia; proporcionar adaptabilidade da força de trabalho; melhorar a produtividade dos colaboradores e implementar novas práticas de trabalho e mudança na estratégia dos negócios.

Araújo, (2020) e Chiavenato, (2021b) destacam a existência de duas modalidades de formação: a inicial e a contínua. A formação inicial tem como objetivo a aquisição de capacidades e competências necessárias para que o colaborador possa exercer determinada atividade profissional, podendo ser obtida, realizada e oferecida pelas escolas profissionais e instituições de ensino superior.

Hoje, a formação inicial constitui o primeiro requisito fundamental de acesso ao mercado de trabalho. Por seu lado, a formação contínua, tem como objetivo a aquisição de capacidades e competências realizadas periodicamente durante a vida profissional, garantindo a atualização dos conhecimentos, aperfeiçoamento e aumento qualitativo do desempenho das atividades pelas quais é responsável e modernização dos serviços (Araújo, 2020., Carvalho, 2021).

Num contexto de administração pública, como destacado por Alfawaire e Atan (2021), a formação contínua garante que os colaboradores estejam aptos a responder às demandas do ambiente de trabalho.

Sendo a formação um processo sistemático e estratégico para desenvolvimento profissional pessoal e de qualquer organização ou instituição, exige uma organização e planificação prévia para o alcance dos objetivos traçados (Rego et al., 2020; Casimiro, 2021). De acordo com estes autores, para que haja o correto planeamento da formação no campo profissional, é necessário seguir as fases que constituem o ciclo formativo, nomeadamente:

- Diagnóstico das necessidades - nesta fase são identificadas as necessidades formativas. Esta identificação é aplicada em três níveis: no nível organizacional, no nível operacional e no nível individual (Cortez, 2023; Araújo, 2020);
- Programação da formação - esta fase é dedicada à conceção do plano geral de formação contínua, onde são apresentados os objetivos gerais e específicos, as equipas ou áreas da instituição ou organização que serão alvos para a formação, os formadores, os conteúdos, os métodos, avaliação, os recursos essenciais para formação, o local, data, horário e o custo da ação formativa (Santos, 2022);
- A realização da formação - esta corresponde à fase de execução do programa de formação, onde são averiguadas a adequação do programa às necessidades verificadas e do material utilizado, a qualidade dos formadores e a motivação dos formandos (Finuras, 2018);
- Avaliação da formação- nesta fase ocorre a verificação de que todas as necessidades observadas na fase do diagnóstico foram ou não atendidas (Ferreira et al., 2015).

Tendo em conta a dinâmica e as constantes transformações dos mercados Bolman e Deal, (1991) referidos por Mabey (2003) e Florian *et al.* (2024), destacam a importância inquestionável da formação e desenvolvimento para a vida de qualquer organização, empresa ou instituição que pretenda atingir seus objetivos. Estes autores propõem quatro (4) quadros importantes a ter em conta na formação e no sucesso, nomeadamente estrutural, humanista, político e simbólico.

No quadro estrutural – como o nome diz, está voltado na estrutura, processos e sistemas, que incluem o desenho de programas de treinamento e desenvolvimento, definição de papéis, definição dos objetivos e metas. Focada na eficiência e no impacto das formações ao nível do desempenho organizacional, a fim de superar insuficiências nas competências dos colaboradores e atingir as metas estratégicas da organização (Almeida, 2019; Barros, 2025).

O quadro humanista ou de recursos humanos - destaca a importância das necessidades e motivação individuais, isto é, a saúde psicológica, intelectual e técnica, valorizando a formação como a alavanca para estimular a criatividade, promover a inovação, o rendimento, o desenvolvimento de habilidades, competências, satisfação e bem-estar dos colaboradores (Chiavenato, 2021b; Chiavenato, 2020b).

O quadro político é caraterizado pela dinâmica de poder e influência dentro da organização, com forte reflexo na formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Neste quadro, as necessidades de formação são determinadas tendo em conta os interesses dos grupos pertencentes ao mais alto escalão da organização que decidem sobre os objetivos, estratégias e recursos humanos, financeiros e materiais (Barros, 2025; Wilkinson & Barry, 2020).

Quadro simbólico, destaca a relevância de fomentar a cultura de aprendizagem, inovação, uma comunicação institucional eficaz, a partilha de valores e hábitos e dinâmicas que ajudem a reforçar o empenho e a coesão interna (Barros, 2025).

Os referidos quadros permitem potencializar e estimular a evolução dos colaboradores nos mais diversos processos e dimensões da empresa, visando atender necessidades atuais e futuras.

Pode-se depreender que os quatro quadros de Bolman e Deal, (1991), estão centrados mais na perspetiva das dimensões da formação e desenvolvimento do RH.

Assim sendo, um outro contributo, vem da perspetiva direcionada no impacto que a gestão e o contexto organizacional têm sobre o sucesso da formação, defendida por Santos e Stuart (2003) citado por Pereira *et al.*, (2022). Estes autores destacam que a motivação dos colaboradores está intimamente associada ao apoio ativo da gestão, aos planos de desenvolvimento personalizados e a oferta de recompensas tangíveis, como promoções ou aumentos salariais. Os mesmos autores chamam atenção para a necessidade de uma programação de atividades pré e pós-formação, essenciais para garantir a transferência eficaz dos conhecimentos adquiridos para o ambiente de trabalho e reforçam a eficácia dessas ações, destacando sobre a necessidade de alinhar as expectativas dos gestores e dos formandos, manter o feedback contínuo após a formação, dar oportunidades práticas de aplicação dos conhecimentos adquiridos e monitorizar o progresso das atividades.

O incumprimento destes programas de atividades de formação e de uma participação ativa dos colaboradores podem colocar em risco o desempenho profissional e os objetivos traçados e fazer com que estes voltem às práticas antigas (Barros, 2025). Pereira (2017) e Freitas (2017) reforçam que a baixa participação nas atividades de formação nas empresas ou instituições, pode dificultar o crescimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, visto que o abandono das práticas formais de recursos humanos pode criar entraves para o progresso rumo a uma vantagem competitiva sustentável e enfraquecer a capacidade de inovação em instituições ou organizações de grandes e pequenas dimensões (Araújo, 2020).

1.6. Modelo de Gestão de RH em Angola

O modelo de GRH em Angola teve a sua base na gestão do período antes independência, cuja visão de função administrativa era dominada pela gestão de pessoal (Freitas, 2016 e Major, 2018). Após a independência, as autoridades angolanas incrementaram modelos de GRH, fruto da globalização e da economia de mercado, sustentadas através de políticas de formação de quadros e de parcerias externas (Major, 2018).

Os modelos introduzidos visam essencialmente, a proteção da estabilidade da máquina administrativa estatal, que tem o estado como o maior empregador em Angola, o que exige práticas de GRH generalizadas que favorecem a organização do estado, o bem-estar das populações e desenvolvimento socioeconómico.

O modelo de GRH em vigor em Angola está estabelecido no *Decreto Presidencial n.º 66/23 de 6 de março,* que atribui ao Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social, a plena competência de Administrar o Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Humanos e assegurar a implementação da Legislação sobre a Função Pública, nos termos da lei.

Desta forma, os estudos realizados por Freitas (2016) e Major (2018), referem que o modelo em vigor é composto pelas dimensões ou áreas funcionais as quais incluem principalmente: recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, comunicação eficaz e remuneração e incentivos (recompensa e benefícios).

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado às principais abordagens metodológicas que orientaram o desenvolvimento do presente estudo, com principal enfoque no problema, os objetivos, questão de investigação, a justificativa do método, a relevância do tema, a caraterização da amostra e do contexto de estudo, as técnicas, os procedimentos de recolha e tratamento de dados, adequados de acordo com o processo heurístico exigido em investigação científica para ciências sociais e humanas, que asseguram de forma sólida a validade e a confiabilidade dos resultados (Garg, 2016., Sousa & Baptista, 2011, p.52).

2.1. Problema de investigação

A literatura tem demonstrado que a cultura local pode exercer um impacto significativo na implementação de políticas públicas, influenciando tanto a eficácia organizacional quanto o desempenho institucional (António, 2024; Alfawaire & Atan, 2021; Chiavenato, 2020b; Casimiro, 2021; Hosted, 2014; Roque, 2019; Wilkinson & Barry, 2020; Viana & Machado, 2025; Wei, & Miraglia, 2017., Xia, & Yang, 2020., Yue et al ., 2022; Zahari et al., 2024). Nesta perspetiva, a literatura apresenta-nos, como caminhos para melhoria da administração pública, a necessidade de se alinharem as práticas de gestão de recursos humanos que valorizam as particularidades, especificidades, aspetos culturais locais, enquanto se promove a desconcentração de poderes, como ferramenta de empoderamento das administrações e comunidades locais (com efeito contínuo as administrações comunais e dos bairros).

O investimento na formação contínua dos recursos humanos, da parte da administração pública, pode apresentar-se como fuga aos problemas causados pela administração centralizada, principalmente quando esta formação contínua é voltada para a sensibilidade cultural e a adaptação das políticas de Recursos Humanos às necessidades específicas locais. Tendo em conta o marco teórico, a administração municipal do Waku-Kungo, na província do Cuanza-Sul, enfrenta desafios visíveis no que concerne à implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos que fortaleçam a cultura organizacional. Por um lado, pela ausência de instituições vocacionadas à formação contínua dos recursos humanos da administração local, nas províncias, e por outro, pela própria estrutura administrativa e governamental que tende a ser inflexível para questões dessa natureza, devido à existência de um modelo *top-down*, o que motivou a seguinte pergunta de investigação: "Que influência exerce a desconcentração administrativa na gestão e formação dos recursos humanos no Município do Waku-Kungo, província do Cuanza-sul Em Angola"?

2.2. Opção metodológica ou tipo de estudo

Atendendo à natureza do problema, a realização do estudo empírico e o cumprimento dos objetivos definidos, a investigação foi conduzida através do estudo de caso, integrado numa abordagem qualitativa com enfoque exploratório, descritivo ou explicativo e interpretativo (Almeida & e Freire, 2017., Freixo, 2021, Gil, 2009., Fortin, 2009).

A perspetiva qualitativa permite uma análise aprofundada das experiências, perceções e expetativas dos funcionários e dos gestores de Recursos Humanos em relação ao impacto da desconcentração da administração pública na gestão e formação dos recursos humanos no município do Waku-Kungo, na província do Kwanza Sul, em Angola.

O estudo de caso consiste numa investigação intensiva e detalhada de uma entidade bem definida, isto é, de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização sendo também adequado para uma política pública, uma instituição (Fortin, 2009). Para a presente investigação, o estudo de caso centra-se na gestão e formação dos recursos humanos na administração pública em Angola, com um olhar centrado ao Município do Waku-Kungo na província do Cuanza-Sul, para compreender o impacto do modelo desconcentrado da administração pública na gestão e formação dos recursos humanos, através da análise dos elementos que caracterizam a gestão de competências, entre a Administração Central e Local do Estado, e sua influência na gestão e formação dos recursos humanos.

2.2.1. Justificação da opção metodológica

A abordagem qualitativa também descrita como interpretativa assume um carácter naturalista e tem por finalidade a compreensão dos problemas tendo em atenção a sua singularidade e complexidade, a partir da perspetiva dos participantes da investigação, descartando a generalização dos resultados alcançados (Almeida & Freire, 2017., Coutinho, 2023, Freixo, 2022, Gerhardt & Silveira, 2009., Nassaji, 2020., Pardal & Lopes, 2011).

A escolha desta metodologia deveu-se ao facto de ser caracterizada por dados qualitativos. A mesma permite elaborar teorias, definir padrões, formar categorias de dados, formular questões, recolher dados através de um instrumento que carateriza a teoria. (Almeida & Freire, 2017., Coutinho, 2023)

- Procura com isso explorar e entender significados de contextos de estudo, exigindo a análise e reflexão de perceções de forma a compreender e descrever a realidade social e humana presente, através de crenças, opiniões, experiências, representações, valores, atitudes e hábitos singulares ou coletivos (Pardal & Lopes, 2011);
  - Busca investigar o objeto de estudo partindo do particular para o geral, foca-se em compreender fenómenos em profundidade, explorando as nuances e as complexidades a partir da perspetiva dos participantes, expandindo, depois, a compreensão para o geral (Fortin, 2009., Freixo, 2021);
  - Assume um papel estratégico de destaque na medida que permite uma cuidadosa recolha de dados envolvendo fontes múltiplas de informação sobre a desconcentração da gestão e formação dos recursos humanos no seu ambiente natural (Cechinel et al., 2016).

2.3. Técnicas de Recolha de Dados

Para concretização dos objetivos e atendendo ao tipo de estudo, as informações foram obtidas por via de entrevistas semiestruturadas com funcionários e chefes das distintas áreas da Administração Municipal do Waku-Kungo, bem como da análise documental dos instrumentos

(estatuto/decreto/lei) jurídico-legal vigentes que definem, regulam e orientam o funcionamento das atividades administrativas referentes aos RH ao nível das administrações municipais e provinciais em Angola.

O método de recolha de dados por entrevista é uma técnica frequentemente utilizada em estudos qualitativos em contextos de investigação em ciências sociais e humanas.

A entrevista semiestruturada é uma técnica que permite a recolha de informações detalhadas e ricas, onde o entrevistado (participante) tem a possibilidade de expor as suas perceções, crenças, ideias e opiniões sobre o tema proposto através de um diálogo flexível com o investigador ou entrevistador (Coutinho, 2023).

Esta técnica permite combinar perguntas abertas com perguntas fechadas de uma estrutura pré-definida de tópicos sobre o tema de investigação (DeJonckheere e Vaughn., 2019). Exige rigor metodológico e científico e, uma relação de confiança entre o entrevistado e entrevistador tendo em conta o grau de sensibilidade das informações do contexto de estudo e controlo de variáveis que podem influenciar negativamente os resultados (Almeida & Freire, 2017).

Para o caso em estudo, a entrevista foi previamente elaborada com foco nos objetivos e no contexto de estudo da desconcentração da Administração Pública na Gestão e Formação dos Recursos Humanos no Município do Waku-Kungo, na província do Cuanza Sul, em Angola, com a finalidade de se obter opiniões e perceções dos profissionais sobre o tema (ver Apêndice I).

A entrevista está constituída por 15 questões abertas. Foram realizadas na modalidade virtual, transcritas e tratadas com recurso a análise de conteúdo.

A análise documental consistiu num outro método de recolha de informação utilizado. Trata-se de uma técnica de recolha de dados que consiste em revisar, avaliar e interpretar informações ricas, obtidas de fontes escritas em formato digital ou físico (Cechinel et al., 2016). Envolve a seleção de documentos, identificação das informações, análise crítica, síntese e apresentação dos resultados. Fazem parte destas fontes legislações, estatísticas, documentações em formato audiovisual, áudios digitais sites, portais de instituições e organizações, arquivos físicos classificados históricos, institucionais, constitucionais, bem como acesso a outras informações que podem não ser observáveis *in loco*, normalmente conduzidas por investigadores em ciências sociais (Cesário *et al.*, 2020; DeJonckheere e Vaughn, 2019; Sapeta & Simões, 2018). Para o presente estudo, foi efetuada a análise temática integrada na análise de conteúdo de Bardin (2011).

Para o caso em estudo, e no que respeita à análise documental, foram consultados os seguintes documentos legais:

- *A Lei n.º 15/16 de 12 de setembro- Lai da Administração Local do Estado*

  Este documento estabelece a organização e funcionamento dos órgãos da administração local do Estado, os princípios da desconcentração, descentralização e simplificação de procedimentos administrativos e da diferenciação administrativa (Diário da República de Angola, 2025).

- *Decreto Presidencial n.º 66/23 de 6 de Março*

  Decreto presidencial que cria o estatuto orgânico do ministério da administração pública, trabalho e segurança social e atribui competências de supervisão das políticas de gestão de recursos humanos a Direção Nacional da Administração Pública

- *Estatuto orgânico da escola nacional de administração e políticas públicas, empresa pública, ENAPP-E. P (I SÉRIE-N.º 5-DE 10 DE JANEIRO DE 2019);*

Estudo este, que confere *a ENAPP-E. P* competências para ministrar ações de formação e de especialização para os titulares de órgãos públicos, quadros de direção, chefia e técnicos da administração pública em sentido amplo, bem como do sector empresarial com vista a alcançar os objetivos públicos do Estado;

- *Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22 de setembro*

  Decreto presidencial que estabelece os princípios e as normas de organização e de funcionamento dos órgãos da administração local do estado, fixando as respetivas estruturas organizacionais, bem como os mecanismos de operacionalização;

- *O Plano Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano 2023-2037*

  O Plano Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano 2023-2037, consiste numa agenda ou programa oficial do Governo da república de Angola, com objetivo de viabilizar o desenvolvimento e a expansão da oferta educativa e formativa de acordo com as reais prioridades e necessidades do mercado de trabalho, e o incremento da oferta educativa e formativa que sustente o desenvolvimento de conhecimentos e competências necessárias ao sector público e ao tecido empresarial privado (Portal do Governo da República de Angola, 2025).

2.4. População e Caracterização da Amostra

A população-alvo do estudo é composta por gestores de alto e médio escalões e funcionários de nível operacional, com diferentes graus de formação em efetivo serviço na Administração Pública e na Gestão e Formação dos Recursos Humanos no Município do Waku-Kungo, província do kwanza Sul, em Angola.

O estudo empírico foi realizado com base na técnica de amostragem não probabilística, em que os elementos de uma população não têm a mesma probabilidade de serem selecionados, o que à partida, possibilita trabalhar com amostras pequenas e não representativa da população (Almeida & Freire, 2017; Coutinho, 2023).

A amostra deste estudo foi intencional, pois permitiu trabalhar ou realizar a recolha de dados com participantes com papéis relevantes e capazes de fornecer informações detalhadas e valiosas para o tema em estudo (Almeida & Freire, 2017; Coutinho, 2023).

Como critério de inclusão na amostra foram considerados os funcionários de base, gestores e chefes das secções do RH das Repartições da Administração Municipal do Waku-Kungo, com alguma experiência ou conhecimento sobre o tema em estudo.

Sendo considerados como critérios de exclusão os funcionários de base, gestores e técnicos de outras repartições não pertencentes ao RH da Administração Municipal do Waku-Kungo;

Para a constituição da amostra, foram enviados 20 pedidos de autorização, dos quais apenas 11 foram aceites. Ou seja, dos 20 pedidos enviados, foi possível obter os resultados seguintes:

- Pedidos enviados: 20
- Pedidos aceites: 11
- Pedidos não aceites: 7
- Sem resposta: 2

A amostra do estudo está constituída por 11 participantes, dos quais 7 do género masculino e 4 do género feminino, com idades compreendidas entre os 31 e os 53 anos, nomeadamente, 6 funcionários de base, 5 gestores de RH dos diferentes setores da administração pública do município do Waku-Kungo, tal como se pode observar na **Tabela 1.** da caracterização dos entrevistados, distribuídos por género, idade, função atual e tempo de serviço.

Tabela 1.

Caracterização dos entrevistados em função do género, idade, função atual e tempo de serviço.

Participante/participantes	Género	Idade	Função Atual	Setor/Secção	Cargo	Tempo de serviço
FA	Masculino	53	Analista de RH	Educação, Ciência e tecnologias	Funcionário de base	20 anos
FB	Masculino	37	Analista de RH	Agricultura, pecuária e pescas,	Funcionário de base	12 anos
FC	Masculino	35	Analista de RH	Segurança e ordem pública	Funcionário de base	5 anos
FD	Masculino	35	Gestor de RH	Saúde	Chefe de Secção de RH	5 anos
FE	Masculino	40	Gestor de RH	Água, energia e saneamento	Chefe de Secção de RH	3 anos
FF	Masculino	31	Analista de RH	Ambiente, turismo e cultura	Chefe de Secção de RH	10 anos
FG	Feminino	39	Assistente de RH	Transportes, Indústria e Comércio	Funcionário de base	13 anos
FH	Masculino	25	Analista de RH	Comunicação social	Funcionário de base	2 anos
FI	Feminino	31	Gestor de RH	Habitação e Hurbanismo	Chefe de Secção de RH	3 anos
FJ	Feminino	44	Analista de RH	Educação	Funcionário de base	15 anos
FK	Feminino	46	Gestora do gabinete Municipal do RH	Chefe da Repartição Municipal do GRH	Chefe da Repartição Municipal do GRH	16 anos

Conforme se pode observar na **Tabela 1.**, é possível verificar que participaram mais indivíduos do género masculino do que do género feminino. Quanto ao tempo de serviço, observa-se que este se encontra compreendido entre os 2 e os 20 anos de experiência de serviço. O estudo contou com a participação dos funcionários de base, chefes de secção e da responsável máxima do gabinete do RH da Administração do Município do Waku-Kungo (sendo que, tal como se pode observar, há uma maior participação de funcionários de base). Quase todos foram unânimes em afirmar que a falta de formação contínua, deve-se em parte, ao facto de os serviços serem concentrados, dependendo de forma obrigatória dos órgãos do poder central representado pelo ENAPP.

2.5. Procedimentos Éticos e de Confiabilidade

Para garantir os critérios éticos e de confiabilidade da investigação, em janeiro de 2025, foram dirigidos os pedidos de autorização ao Administrador do município e aos chefes das repartições municipais do Waku-Kungo para a realização do estudo. Em posse do despacho de autorização, a investigadora enviou pedidos acompanhados do Termo de Consentimento Informado e Esclarecido aos funcionários e chefes de secções dos Recursos Humanos das referidas secções e repartições, da Administração do município do Waku-Kungo.

O Termo de Consentimento Informado e Esclarecido foi observado, aceite e assinado de forma livre pelos participantes, o que garantiu a realização da entrevista através do aplicativo WhatsApp, a gravação em formato áudio e o anonimato dos dados.

2.6. Procedimentos de Recolha de Dados

Para garantir uma boa coordenação, comunicação e organização do processo de recolha de dados ou informações empíricas, a investigadora elaborou previamente uma agenda de trabalho e contactou os participantes por via online, no sentido de marcar e negociar as datas e os horários para a realização das entrevistas. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro, com início dia 3 e terminaram no dia 28 do mesmo mês.

As mesmas foram realizadas na modalidade virtual (online), através do aplicativo *WhatsApp* e simultaneamente gravadas em formato áudio, com tempo de duração que variou entre os 15 e os 25 minutos, em função da disposição física e mental de cada participante. Após a recolha, os dados foram transcritos e organizados em texto.

2.7. Métodos de Análise e Tratamento de Dados

Este tópico é direcionado aos procedimentos de análise e tratamento dos dados recolhidos das entrevistas realizadas com os participantes do estudo de caso.

Neste seguimento, os dados ou as informações recolhidas foram tratadas através da Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin, L (2011), optando pela tipologia de análise temática ou teórica, a que melhor se adapta ao presente estudo de caso através de entrevistas semiestruturada.

A técnica de análise de conteúdo traduz-se num conjunto de procedimentos que consistem em explorar as informações sobre as perceções ou opiniões dos participantes relativas ao tema, permitindo a organização, a análise e interpretação dos dados orais e textuais obtidos por diferentes técnicas de recolha de dados qualitativos (Bardin, 2011., Cavalcante *et al.*, 2014).

A técnica de análise da temática consiste num procedimento organizado sistematicamente que envolve o levantamento de indicadores, a identificação de diferentes grupos ou categorias, as suas subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto e consequentemente a interpretação por meio de uma codificação. (Bardin, 2011., Fortin, 2009., Vespestad e Clancy, 2021)

A identificação das diferentes unidades de registo, unidade de contexto, das categorias e subcategorias foram efetuadas com base na estrutura temática do guião da entrevista semiestruturada, previamente elaboradas pela investigadora.

A codificação consiste em identificar e atribuir códigos aos temas, padrões e significados relevantes a um texto alvo de investigação (Bardin, 2016).

As codificações a par da categorização têm como objetivo, reduzir o volume de material coletado a trabalhar e identificar o corpus central, através das sinopses das entrevistas, o que permitiu conhecer a totalidade dos discursos e percecionar a saturação das entrevistas que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências (Bardin, 2016)

Assim sendo, o processo de análise temática obedeceu a estrutura apresentada na **Tabela 2.**, que permite analisar a organização e correspondência entre cada categoria e suas respetivas dimensões e subcategorias de acordo com as temáticas abordadas no guião de entrevista.

Tabela 2

Temáticas em análise repartidas em: Categoria (1), Dimensões (2) e Subcategorias (3).

CATEGORIA (tema)	DIMENSÕES	SUBCATEGORIAS (variáveis)
Perceções (opiniões) da implementação (motivações e mudanças) do processo de desconcentração	Implementação do processo de desconcentração administrativa	-Transferência de competências e responsabilidades, - A alocação de recursos para os diferentes setores a nível da administração pública - Resultados do desenvolvimento socioeconómico
	Motivações do processo de desconcentração administrativa	Aproximar dos serviços públicos às populações locais; - A dinamizar dos sistemas de gestão e proporcionar maior autonomia na tomada de decisão do poder local na administração pública; - Gerar mais empregos para a juventude e - Melhorar o controlo das áreas de jurisdição - Promover o desenvolvimento socioeconómico e sustentável.
Perceções sobre o impacto do processo de desconcentração administrativa	Mudanças na gestão de recursos humanos no processo de desconcentração administrativa	- Gestão dos Concursos públicos internos e externos - Nomeação aos cargos de direção e chefia da competência local - Organização e distribuição de tarefas administrativas na GRH; - Facilitou o processo de mobilidade; - Aproximar os serviços públicos às populações e impulsionado o desenvolvimento socioeconómico
	Desafios enfrentados pela administração municipal na GRH (geral)	A necessidade de formação contínua e especializada do pessoal O enquadramento dos funcionários eventuais para o quadro definitivo
Perceção sobre a formação e desenvolvimento profissional na administração publica	Iniciativas de formação/capacitação de quadros da administração publica	Formação contínua dos servidores dos RH públicos; Cooperação/parcerias com as instituições de formação)
	Dificuldades e diferenciação na formação dos técnicos do RH entre localidades	Baixa participação e diferenciação nas formações dos técnicos dos RH entre municípios e comunas; A falta de condições e a escassez de profissionais qualificados para ministrar formações localmente
	Planificação(plano) de formações para GRH e cooperação/parcerias	Partilha com o Gabinete dos Recursos Humanos do Governo Provincial
	Motivações para formação e desenvolvimento profissional do RH	Preparação técnico-científica no contexto da desconcentração administrativa; Atualização e modernização dos serviços públicos; Aplicação adequada e coerente das políticas/ leis vigentes; Melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados às populações
Perceções sobre da GRH no processo de desconcentração administrativa	Áreas ou tarefas de GRH a atribuir aos técnicos do RH do município para efetivação processo de desconcentração	Recrutamento e seleção; Formação e desenvolvimento; Recompensa e incentivos ou (remuneração e benefícios); Relações-públicas e conflitos; Avaliação e gestão de desempenho;
	Benefícios/vantagens da desconcentração administrativa no âmbito de recursos humanos	Reconhecimento e valorização das competências individuais para exercer um determinado cargo Maior celeridade dos processos de RH e dos Serviços na resolução dos problemas dos munícipes Redução da concentração ou excesso de burocracia Novas estratégias de formação e desenvolvimento profissional de técnicos de RH Melhorou adaptabilidade e capacidades de coordenação e de lideranças

	Desafios a superar na área de recursos humanos (particular) decorrentes da desconcentração administrativa	Autonomia para realização de concursos públicos (internos e externos); O enquadramento dos funcionários para o quadro definitivo, Escassez de RH qualificados para os novos órgãos criados; Modernização das condições de trabalho.

CAPÍTULO 3– ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como parte do processo e da estrutura do trabalho de investigação, a análise dos dados obtidos das entrevistas, neste estudo de caso, incidiu principalmente nas categorias, dimensões e subcategorias estruturadas através da análise de conteúdo apresentada na **Tabela (2),** com realce para as perceções sobre: a implementação do processo de desconcentração administrativa; do impacto, na formação e desenvolvimento profissional na administração pública; nas dificuldades e diferenciação na capacitação dos recursos humanos tendo em conta as localidades de maior ou menor desenvolvimento socioeconómico e populacional; e na sua influência na Gestão dos Recursos Humanos na administração pública do Município de Wako-Kungo, província do Cuanza Sul, em Angola.

De igual modo, a discussão dos resultados foi efetuada fazendo a interceção de diferentes estudos relativamente ao tema, as categorias, dimensões e subcategorias, permitindo identificar convergências e divergências na literatura, nos documentos legais e o que se executa na prática administrativa e propor sugestões mais adequadas no aspecto formativo na GRH na função pública no Município de Waku-Kungo, província do Kuanza Sul, em Angola.

3.1. Perceções sobre a implementação do princípio de desconcentração administrativa

A implementação é um processo que consiste em transformar planos e ideias em realidade ou colocar em prática um projeto político, uma estratégia, plano de intervenção. Envolve a execução de ações, atividades e disponibilização de recursos necessários para alcançar objetivos, metas estabelecidas, identificar áreas para melhoria contínua e a realização de ajustes necessários, podendo ocorrer em diversos setores, como em modelos de governação, administração pública, emprego, segurança social, educação, saúde, economia, tecnologia, negócios, saúde, educação, ciências e etc.

Nesta linha de raciocínio, é conveniente afirmar que a implementação de uma política pública pode melhorar a eficiência dos processos de um sistema de gestão com a finalidade de abordar uma questão socioeconómica específica, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e contribuir para melhoria da organização do estado.

3.1.1. Implementação da desconcentração administrativa

Para o presente tópico, importa perceber se os participantes têm o domínio básico sobre a implementação de ações e atividades concretas necessárias para o alcance dos objetivos do princípio de desconcentração administrativa na função pública a nível do Município do Waku-Kungo.

Sendo assim, importa referir que quatro dos participantes indicaram que a implementação do processo de desconcentração administrativa tem sido efetiva com base nos pontos seguintes: (a) confirmação da transferência de competências e responsabilidades, (b) a alocação de recursos, capacitação e treinamento de pessoal, desenvolvimento económico e social, redução do excesso de burocracia, aproximar dos serviços públicos ao cidadão e o aumento do número de centros de decisão. Enquanto sete têm a perceção que ainda se verifica a centralização e concentração de poderes.

Estas perceções decorrem de algumas das opiniões expressas pelos entrevistados, nomeadamente:

a) Confirmação da transferência de competências e responsabilidades

O processo de implementação da desconcentração administrativa tem sido efetivo. Tal como mencionam os participantes, FJ: "*Decorre com normalidade, isto é, tem se verificado a transferência de competências e responsabilidades dos órgãos da administração do central do Estado para os órgãos da Administração Local do Estado e intramunicipal [...]*".

FA: "A desconcentração permitiu a nomeação dos chefes de secção de RH nos diferentes setores da administração local, nomeadamente a educação, saúde, florestas, ambiente, turismo, agricultura, defesa e segurança *[...]*".

FE: "Os administradores comunais têm autonomia para formar equipas de gestão das suas áreas de jurisdição e nomear os responsáveis dos RH das escolas públicas, centros de saúde a eles pertencentes, *[...]*".

Estas afirmações são sustentadas por Gravato, (1994), Chiavenato, (2021a), Sousa e Matos (2018) e Leong, (2018), ao referirem que uma das principais ações práticas ou objetivas do princípio de desconcentração administrativa na função pública consiste na transferência de competências e responsabilidades dos órgãos da administração central (superiores) do estado para os órgãos hierárquico subalternos da administração regional ou local, proporcionando maior número de centros de tratamento, decisão e de solução às solicitações dirigidas pela população local. Além disso, os autores acrescentam que o princípio visa a redução da burocracia e ainda que se confiram competências próprias aos órgãos subalternos, mantem-se a dependência dos novos centros de decisão aos poderes dos órgãos superiores.

b) Alocação de recursos e desenvolvimento socioeconómico

O processo de implementação do princípio da desconcentração administrativa além da transferência de poder, requer a alocação de recursos para sua consecução e tem por finalidade de promover o desenvolvimento, tal como destaca o participante FG: "*A administração local tem organizado e realizado atividades, que incluem a alocação de recursos materiais e financeiros, capacitação e treinamento de pessoal, desenvolvimento socioeconómico e de infraestruturas*".

Esta perceção é suportada por Amaral (2015), Sousa e Matos (2018) e Casimiro (2021), na qual destacam que a desconcentração administrativa requer a disponibilidade e o melhor aproveitamento de recursos humanos capacitados, financeiros e materiais, de modo a intensificar e dinamizar o desenvolvimento socioeconómico e sustentável. Os autores acrescentam que a capacitação especializada dos recursos humanos (formação e desenvolvimento profissional) é primordial para aumento da eficiência da gestão e a celeridade dos serviços públicos, que se traduz na maior rapidez de respostas às solicitações dirigidas à administração e ao aumento da satisfação das necessidades coletivas. Além disso, Chiavenato (2021a) e Saraiva (2018), reforça que a aplicação estratégica da desconcentração administrativa fortalece a participação da sociedade civil na gestão pública, contribuindo para o aprofundamento da democracia.

Esta fundamentação também vai de encontro com as afirmações expressas pelos participantes FH que considera que: "a desconcentração administrativa permite a participação do cidadão na gestão pública com objetivo promover o desenvolvimento socioeconómico do município e garantir melhor qualidade de vida das populações locais*".*

FI: "a implementação da desconcentração administrativa tem como objetivo *aproximar a governação às populações fazendo com que os serviços estejam próximos das comunidades permitindo o desenvolvimento social".*

3.1.2. Motivações do processo de desconcentração administrativa

As perceções das motivações da aplicação do princípio de desconcentração administrativa em Angola são fundamentais para entender os objetivos e resultados esperados em diferentes áreas, incluindo a gestão pública, a economia e a sociedade.

Assim sendo, aqui seguem algumas perceções relativas às motivações indicadas tal como consta na **Tabela 2.**: (a) dinamizar os sistemas de gestão e autonomia na tomada de decisão do poder local (3 casos); (b) aproximar os serviços do estado às populações locais (2 casos); (c) gerar emprego para a juventude e melhorar o controlo das áreas de jurisdição (2 casos); e (d) promover o desenvolvimento socioeconómico e sustentável (4 casos).

a) Dinamização dos sistemas de gestão e autonomia na tomada de decisão do poder local

A dinamização dos sistemas de gestão e autonomia na tomada de decisão do poder local representam um dos motivos apontados para resolução dos problemas que afetam principalmente os diferentes setores da administração pública e as populações de forma geral, tal como referido pelos participantes:

FB ao considerar que: "a desconcentração administrativa vem d*inamizar os sistemas de gestão, como uma via para resolução dos problemas que afligem todos os sectores locais e garantir a autonomia a tomada de decisão de assuntos da Administração local do Estado e não só."*

FD menciona: *"a* desconcentração administrativa *garante maior autonomia* para nomear os quadros locais pelo Administrador Municipal, no processamento local dos salários e *na g*estão dos concursos internos".

FG: "A desconcentração administrativa surgiu para diminuir o tempo de despacho ou de resposta dos problemas sociais das populações e administração local do estado".

Estas metas são defendidas pela literatura em administração pública e direito administrativo. Nesta ordem Chiavenato (2021a), Sousa e Matos (2018) e Amaral (2015) referem que uma das metas da desconcentração administrativa consiste em aumentar a aptidão da gestão dos serviços e assuntos públicos de modo a proporcionar uma maior rapidez nas respostas às solicitações dirigidas a administração, com vista à melhoria dos serviços e a sua comodidade através da sua especialização das diferentes áreas de decisão. Além disso, Almeida (2019) e Fernandes (2020), acrescentam que, à distribuição e transferência interna de competências e poderes de decisão na administração pública pelos órgãos superiores para os níveis hierárquicos inferiores, como os órgãos regionais e locais, aumenta o número de unidades administrativas e de especializações dos respetivos executores, garantindo desta forma, a eficiência, a qualidade e a satisfação das necessidades coletivas dos munícipes ou das partes interessadas.

Roque (2021) e Neves (2023), reforçam que a desconcentração tem por finalidade aliviar o peso que recai sobre o governo local, permitindo agilizar a atuação da administração, aumentando os centros decisórios, cabendo aos órgãos superiores concentrar-se nas questões de maior responsabilidade ficando os órgãos inferiores encarregues das questões de menor importância.

b) Aproximar os serviços públicos às populações

A desconcentração tem, de facto, um papel importante para a concretização do princípio da aproximação da administração às populações, tal como afirma o participante FB: *"Aproximar os serviços públicos a todos os munícipes do Waku-Kungo*".

Relativamente a esta meta, a literatura aponta que, neste caso, a desconcentração serve de aliada do princípio da subsidiariedade, dado que permite, teoricamente, o contacto mais próximo entre o órgão decisório e as populações, havendo uma maior sensibilidade face às necessidades locais (Sousa e Matos, 2016).

Rocha (2015), Oliveira (2018) e Leong, (2018), reforçam que um dos principais argumentos da eficiência da desconcentração tem o seu complemento nos princípios da desburocratização e princípios da aproximação dos serviços às populações, onde residem grande parte dos problemas dos munícipes e que melhor atendem às solicitações dirigidas aos diferentes órgão e setores administração local, aumentando a transparência e a participação dos munícipes na tomada de decisões.

Esta justificação também vai de encontro com as afirmações expressas pelos participantes **FE** que consideram que: "a desconcentração administrativa permite uma gestão mais próxima das populações locais com objetivo de melhorar a eficiência dos serviços públicos*".*

FF: "Na desconcentração administrativa há mais democracia e interação entre os governantes *e as populações".*

c) Gerar emprego para a juventude e melhorar o controlo das áreas de jurisdição

A problemática do emprego e a jurisdição ou gestão institucional e territorial são dois temas muito debatidos pela literatura e constituem um dos grandes centros de atenção e preocupação no quadro das prioridades do estado angolano, como foi referido pelos participantes:

FB: *"(...) uma das metas prioritárias da desconcentração administrativa consiste em gerar mais empregos para a juventude e melhorar o controlo das áreas de jurisdição*".

FK: *"a desconcentração de tarefas a nível da administração aumentou o número de vagas de emprego e a necessidade profissionais qualificados "*.

FI: *"cria oportunidades de emprego, aumenta postos de trabalho e melhora a gestão das divisões administrativas* ".

Esta meta é mencionada no estudo de Rocha (2015), que a desconcentração administrativa traz consigo algumas vantagens, com destaque para a multiplicação de centros de decisão e de especialistas para os diferentes setores que compõem a administração local, exigindo a abertura de concursos públicos o recrutamento de quadros para distintas áreas e funções.

Quanto ao controlo das áreas de jurisdição, Gravato (1994) e Leitão (2020) mencionam que ao ser transferida ou efetuada a delegação de funções administrativas, os titulares dos novos centros de decisão tornam-se responsáveis pela gestão das respetivas áreas, isto é, social, económica, infraestruturas, ambiental, seja a nível municipal ou comunal.

Esta fundamentação também vai de encontro com as afirmações expressas pelos participantes.

d) Promover o desenvolvimento socioeconómico e sustentável

Importa salientar neste item, que o objetivo macro da implementação das políticas ou sistemas de governação e gestão administrativa dos assuntos públicos e/ou privados, é indiscutivelmente, contribuir para organização, eficiência, qualidade, satisfação e o desenvolvimento multissetorial, tal como foi referido pelos participantes:

FK: *"(...) melhorar a eficiência dos serviços públicos e promover o desenvolvimento socioeconómico e sustentável*".

FF: *"a desconcentração acelerou os programas de desenvolvimento comunitário, agropecuários, agroindustriais e os programas de luta contra a fome,*

Esta perceção vai de encontro com os pressupostos defendidos pela literatura. Neste seguimento, os estudos de Covelo (2020), Azevedo (2020) e Rocha (2013), referem que todo sistema político e administrativo implementado dentro dos princípios democráticos partem dos pressupostos seguintes: promover o desenvolvimento e valorização do capital humano, a melhoria dos serviços públicos (como saúde, educação e segurança, para atender às necessidades dos cidadãos); o desenvolvimento de infraestruturas (como estradas, escolas e hospitais, para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos), melhorar a gestão dos recursos naturais e, dar iguais oportunidades de desenvolvimento socioeconómico regional e reduzir as desigualdades entre as diferentes regiões do país.

3.2. Impacto do processo de implementação da desconcentração administrativa na GRH

Este tópico tem como objetivo apresentar as perceções relativas às mudanças e desafios da implementação do princípio de desconcentração administrativa, na gestão de recursos humanos no município do Waku-Kungo, efetuando uma análise teórica fundamentada na literatura sobre a temática em estudo.

3.2.1. Mudanças na GRH decorrentes da implementação do processo de desconcentração administrativa

As perceções relativas às mudanças decorrentes da implementação do princípio de desconcentração administrativa na gestão de RH e na administração pública, de forma geral em Angola são fundamentais para entender os resultados e consequências desse processo. Assim sendo, os resultados obtidos através das entrevistas referentes a esta dimensão mostraram as seguintes mudanças: (a) gestão dos concursos públicos (recrutamento e seleção) (3 casos); (b) na nomeação de cargos de direção e chefia na repartição municipal dos RH (2 casos); (c) na organização e distribuição de tarefas administrativas na GRH (2 casos); (d) facilitou o processo de mobilidade (2 casos); e (e) aproximou os serviços públicos às populações e impulsionado o desenvolvimento socioeconómico local (2 casos).

a) Gestão de concursos públicos (recrutamento e seleção)

Importa sublinhar que o processo de desconcentração administrativa produziu mudanças significativos em diferentes áreas, incluindo a GRH, a economia e a sociedade (bem-estar do cidadão), como foi mencionado pelo participante: FF: "*Sim, teve impacto na gestão dos concursos públicos, particularmente na divisão de funções dentro da área do RH, como por exemplo: a existência de responsáveis pela seleção e recrutamento, responsável promoção de carreira...*".

FG: "*Sim, os candidatos às vagas publicadas para função pública já não precisam de deslocar-se às capitais provinciais, ou seja, atualmente realizam os testes de competências localmente".*

FK: "*Sim, com a desconcentração, o governo atribuiu às administrações municipais, competências para organizar e realizar os concursos públicos".*

Este impacto é referido na literatura, com destaque nos estudos conduzidos por Rocha (2013) e Branca (2015). Estes autores mencionam que o processo de desconcentração trouxe algumas vantagens na GRH, principalmente na realização dos concursos públicos nos municípios. Os autores referem que os modelos de gestão e organização dos concursos públicos permitem efetuar as candidaturas, testes de conhecimento, entrevistas, seleção e recrutamento nas administrações municipais, que na outrora eram realizados nas capitais das províncias.

Estes modelos de gestão de concursos públicos incluem, de igual modo, os casos promoção de carreira, tal como aponta o participante FK: *"Sim, a implementação impactou a promoção dos funcionários e agentes administrativos.*" No entendimento de Chiavenato (2021c), a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelas unidades administrativas derivadas da desconcentração administrativa dependerá da motivação, reconhecimento e da valorização dos recursos humanos delegados para as novas funções. Cortez (2023) e Almeida (2019), reforça que o recrutamento interno ou promoção de carreira é um procedimento utilizado para valorizar o colaborador apto e ou com longa experiência de serviço, estimulando o interesse de crescimento profissional.

b) Nomeação de cargos de direção e chefia

Uma das finalidades da desconcentração administrativa consiste na delegação de competência e responsabilidades, tal como menciona o participante FA: "*Sim, veio introduzir maior dinâmica nas nomeações de cargos de direção e chefia da competência local."* Esta perceção está alinhada com a literatura.

Deste modo, o estudo de Freitas (2016) e Branca, (2015), reiteram que o processo de desconcentração administrativa (ou descentralização hierárquica ou material), respeita a delegação e a repartição de funções administrativas (competências) por órgãos de cada pessoa coletiva. Isto é, cria múltiplos centros de decisão denominados órgãos públicos, dentro de uma mesma estrutura hierárquica sem personalidade jurídica em conformidade com as disposições genéricas da Lei. Os autores reforçam que a importância ou essência da delegação à órgãos especializados surge para impedir a concentração, que restringe a um único órgão as competências decisórias para a prossecução de atribuições, reconhecer e valorizar as competências profissionais de outrem, reduzir o excesso de burocracia e agilizar a atuação da administração. A delegação de poder determina a modalidade de desconcentração, conforme refere Branca, (2015), o contexto da administração pública em Angola é caracterizada pela desconcentração relativa, da qual são conferidas competências próprias aos órgãos subalternos, mantendo-se a subordinação destes à pessoa coletiva ou aos poderes dos órgãos superiores.

c) Organização e distribuição de tarefas administrativas

Relativamente à organização e distribuição de tarefas administrativas, a implementação da desconcentração tem produzido mudança organizacional no setor público, tal como afirmaram os participante FE: "*Sim, melhorou a organização e distribuição de tarefas administrativas nas instituições públicas, particularmente, o surgimento dos chefes das seções comunais e de bairro dos RH, educação, cultura, saúde, comunicação e imagem, juventude e desporto, hotelaria e turismo, agricultura e comércio, geologia e minas, agua e energia, habitação e urbanismo (...)* ".

FI: "*Sim, a distribuição imprimiu maior rapidez na solução dos problemas do cidadão, (...) antigamente os serviços eram concentrados a um número muito reduzido de gestores, motivo pelo qual, resultava na demora dos despachos e causava atrasos significativos no desenvolvimento local (...)"*.

Esta perceção é referida na literatura em políticas e administração pública.

Assim sendo, Ferro (2019), menciona que a delegação de poderes derivada do processo de desconcentração administrativa influenciou significativamente na reorganização das atividades e redistribuição de tarefas administrativas, ou seja, impulsionou a adoção de novos modelos de gestão de recursos humanos e a inovação de procedimentos administrativos.

d) Facilidades no processo de mobilidade

A facilidade de mobilidade representa uma das importantes etapas do processo orgânico de recursos humanos, tal como foi citado pelo participante FC: "*Sim, aumentou a facilidade na mobilidade de profissionais* do regime de contrato para o quadro definitivo a nível dos setores da função pública na administração municipal".

FD: "*Sim, permitiu a mobilidade geográfica e extrena dos funcionários públicos para ocuparem os cargos de chefes de secção do RH nas comunas e bairros, bem como transferências para a capital ou outras províncias em comissão serviço* ."

Importa salientar que esta perceção está em conformidade com a literatura. Assim sendo, no entendimento de Gonçalves, (2016), Silva (2018) e Soares (2016), os atos de mobilidade estão associados aos processos de transferências, promoções e reclassificações na gestão de recursos humanos.

Salienta-se ainda que, a implementação da mudança organizacional originada pelo processo em estudo, possibilitou a criação e diferenciação de áreas administrativas específicas alinhadas a cada setor orgânico da função pública (educação, saúde, finanças, agricultura, indústria, comércio,

ambiente, pescas, florestas, recursos minerais, etc), a mobilidade e o enquadramento por especialidade de acordo com os conhecimentos e competências do profissional, tal como se pode aferir na afirmação expressa pelo participante FF: "*Sim, teve impacto, pois que permitiu a colocação de pessoal de acordo nas áreas de formação académica e profissional por setor*".

Neste sentido, Buanga (2017) e Luciano (2012), realça que o processo de desconcentração administrativa permite a transferência de responsabilidade, a redistribuição de funções e tarefas de acordo com a especialidade das matérias aplicáveis as distintas áreas de interesse público, exigindo preparação sólida ou formação especializada dos servidores públicos, o aperfeiçoamento de boas práticas administrativas e ética e deontologia nas relações-públicas.

Ferro (2019), acrescenta que o modelo de gestão baseado no processo de desconcentração administrativa, permite realizar transferências internas ou externas de pessoal para as suas respetivas áreas de formação ou especialização e despertou o interesse e a deslocação de pessoal especializado de outras regiões do país para os municípios e comunas, com vista a conferir melhor tratamento aos assuntos de interesse público.

e) Aproximação dos serviços às populações

A aproximação dos serviços às populações constitui um dos princípios da organização administrativa previstos no artigo 217º n.ºs 1 e 2 da Constituição da República de Angola (CRA). Neste contexto, importa destacar que a desconcentração trouxe inúmeras vantagens, nomeadamente o aumento do número de centros de decisão com vista a reduzir o excesso de burocracia que impede a fluidez da solução dos problemas das populações locais, tal como expressa os participantes: FH: "*Sim, a desconcentração administrativa impulsionou os serviços públicos mais próximos às populações regionais e locais"*.

FE: "a desconcentração administrativa permite o atendimento presencial em centros comunitários ou postos de atendimento, para que a população possa receber assistência direta.

FG: "Estimulou a participação do cidadão em processos de tomada de decisão através de audiências públicas e consultas online, para que a população possa contribuir com suas necessidades e sugestões".

Estas perceções estão em concordância com os conhecimentos descritos pela literatura. Assim sendo, Figueiredo (2017) e Ferro (2019), mencionam que um dos objetivos do processo em estudo, é principalmente, o contacto mais próximo entre o órgão decisório com as realidades populacionais, sociais, respetivas dificuldades, o que resulta numa melhor eficiência, qualidade de resposta, e satisfação das necessidades coletivas (Covelo, 2020).

f) Desenvolvimento socioeconómico

O desenvolvimento socioeconómico constitui uma força motriz para a reformulação e modernização de modelos de organização políticos-administrativos de um estado, região ou localidade, em particular no município do Waku-Kungo, tal como expressa o participante FD: "*Sim, a desconcentração administrativa impulsionou o desenvolvimento social e económico regionais e locais*".

FF: "A desconcentração administrativa tem aumentado a participação do cidadão na tomada de decisões, permitindo que as comunidades locais tenham mais controle sobre os recursos e projetos que afetam suas vidas".

FH: "A descentralização aumentou a eficiência na gestão dos recursos e tem promovido o desenvolvimento económica e a criação de empregos".

Estas opiniões estão alinhadas com a literatura. Neste seguimento, Chiavenato, (2021c), defende que a implementação da desconcentração administrativa propiciou o desenvolvimento económico local, permitindo que as autoridades locais desenvolvam políticas e programas adaptados às necessidades específicas de suas comunidades. Ferro (2019), acrescenta que o processo em estudo abriu portas ao investimento interno e externo nas áreas, hotelaria, turismo, exploração de recursos minerais e florestais, habitação e infraestruturas, agricultura, comércio e indústria, etc. Sousa e Matos (2018), reforçam que todos os esforços político-administrativos têm como premissa a organização do estado e na essência a resolução dos problemas das populações, a sustentabilidade socioecónomica equitativa do país.

3.2.2. Desafios enfrentados pela administração municipal na Gestão dos RH

A implementação do princípio de desconcentração administrativa em Angola tem sido significativa, embora enfrenta alguns desafios a serem superados na administração pública relativamente à gestão dos recursos humanos.

Assim sendo, os desafios destacados pelos participantes foram: (a) a necessidade de formação contínua e especializada do pessoal (9 casos) e (b) enquadramento dos funcionários eventuais para o quadro definitivo (2 casos).

a) Necessidade de formação contínua e especializada do pessoal

Atualmente, a formação contínua e inicial especializada do pessoal constitui um dos requisitos primordiais para o exercício de uma função administrativa, tal como menciona o participante FD: "*Sim, (...) a falta de quadros qualificados para cobrir a demanda, sobretudo em áreas onde se exige quadros com formação especializada*".

FA: "*a formação dos profissionais de recursos humanos é de suma importância na medida que fornece conhecimentos em gestão de recursos, orçamento, gestão financeira e planejamento".*

FE. "a formação promove o desenvolvimento de habilidades de gestão, liderança e o domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para melhorar a eficiência e na gestão pública."

Estas afirmações são sustentadas por Chiavenato (2021a), ao afirmar que uma das vias para se chegar a eficiência e qualidade dos serviços públicos para consecução do princípio da descontração administrativa é através do investimento na formação profissional contínua. Além disso, Freitas (2017), reforça que a formação contínua é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para uma melhoria substancial do desempenho e compromisso dos trabalhadores para as funções nas distintas áreas e matérias específicas das quais são delegados.

b) O enquadramento dos funcionários eventuais para o quadro definitivo

O enquadramento ou inserção dos funcionários eventuais para o quadro definitivo do trabalhador tem sido um dos desafios enfrentados na GRH na aplicação do princípio da desconcentração administrativa no município do Waku-kungo, conforme foi expresso pelos participantes: FB: "*Sim, na questão do enquadramento ou inserção dos funcionários eventuais para o quadro definitivo*".

FD: "a desconcentração administrativa permite realizar um processo de seleção justo de funcionários eventuais que serão enquadrados no quadro definitivo.

FE: "garante a integração dos funcionários para o quadro definitivo, incluindo a orientação e a preparação para novas responsabilidades".

Esta perceção é sustentada por Pereira (2019, 2017) e Figueiredo (2017), que referem que, não obstante, a aplicação do princípio da desconcentração administrativa permitir a delegação de poderes de uma pessoa coletiva aos órgãos subalternos, os mesmos não têm competência e poder de decisão relativamente a mobilidade e a progressão nas carreiras nas administrações municipais, cabendo apenas a ministério do emprego segurança social e administração pública e do ministério das finanças a tomada de decisão, autorização e execução dos respetivos processos.

Dada a natureza deste tópico, para o caso particular de Angola, estão incluídas outras duas subcategorias, nomeadamente a falta de autonomia para promoções de categoria e a Burocracia no processo de nomeação definitiva, tal como afirma o participante FF: "*Um dos desafios enfrentados na GRH na administração do município do Waku-Kungo tem a ver com a falta de autonomia e o excesso de burocráticos para decidir sobre as promoções de categoria do trabalhador*".

Relativamente a esta afirmação, Luciano (2012) sublinha que as administrações municipais dependem diretamente dos governos provinciais e central para consecução de determinados processos de RH para as diferentes áreas sociais e económicos. Além disso, Figueiredo (2017), acrescenta que as limitações ou dependência são salvaguardadas pela legislação, o que torna os processos demasiado burocráticos.

Importa salientar que estas perceções são justificadas pela legislação angolana. Assim sendo, é pelo Decreto Presidencial n.º 66/23 de 6 de março, Capítulo I Natureza e Atribuições- Artigo 1.° (natureza), estabelece que os concursos públicos são oficialmente de tutela do O Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social, que é o Órgão da Administração Central do Estado, ao qual compete conceber, propor, coordenar, executar e fiscalizar as políticas públicas e os programas sectoriais nos domínios da Administração Pública, da Administração do Trabalho e da Segurança Social. Os municípios elaboram os planos de necessidade de RH e os encaminham aos governos provinciais e depois é enviado para o ministério de tutela.

3.3. Formação e desenvolvimento na administração pública

A formação visa a melhoria do desempenho dos RH nas suas funções e a satisfação dos munícipes. Neste sentido, a implementação do princípio de desconcentração administrativa, as mudanças e a modernização dos modelos organizacionais das instituições públicas têm ampliado o número de competências, funções, responsabilidades e consequentemente, impõem a necessidade de investimentos na formação profissional contínua e inicial (académica) com vista a alcançar os objetivos coletivos e institucionais.

Relativamente à dimensão formação e desenvolvimento profissional na administração pública serão apresentadas as perceções dos participantes relativas às seguintes categorias:

- Iniciativas de formação de quadros da administração pública;
- Dificuldades e diferenciação na capacitação trabalhadores dos RH entre a localidades de maior ou menor desenvolvimento socioeconómico e populacional;
- Plano de formações para GRH e cooperação/parcerias;
- Motivações para formação e desenvolvimento profissional do RH.

3.3.1. Iniciativas de formação dos técnicos dos RH da administração pública

Iniciativas de formação ou de capacitação de profissionais da Administração Pública constituem um importante passo para eficiência da implementação do princípio da desconcentração administrativa e para promoção dos serviços públicos de qualidade.

Neste item, foram identificadas as seguintes subcategorias: formação continua dos servidores dos RH públicos (com 6 casos) e a cooperação/parcerias com as instituições de formação (3 casos). Tendo se registado duas abstenções.

a) Formação contínua dos técnicos dos RH

Para o caso particular da administração municipal do Waku-Kungo, a promoção de iniciativas de formação contínua dos assistentes, técnicos e gestores dos RH constitui uma das prioridades atendendo o contexto da implementação do princípio da desconcentração administrativa, tal como mencionou o participante FH: "*Sim, o processo de desconcentração trouxe iniciativas de formação e capacitação para os quadros locais*, (...) *por exemplo, ao nível local existe iniciativa de formação de pessoal dos RH em matérias sobre a gestão dos recursos humanos, administração pública e o suporte legislativa vigente"*.

FJ: "*a implementação da desconcentração administrativa exige formações sobre a legislação laboral, leis e regulamentos específicos no âmbito dos de recursos humanos."*

Esta perceção é sustentada por Figueiredo (2017), afirmando que, para o contexto da administração pública em Angola, as iniciativas de ações de formações estão definidas no Decreto-Presidencial n.º 114/13 de 03 de julho que estabelece o perfil dos responsáveis e técnicos de recursos humanos, regras uniformes de planeamento e gestão da formação, bem como recomendações sobre medidas de organização interna das instituições públicas. Além disso, Ferro (2019) e Gonçalves (2015), mencionam que as ações de formação contínua dos servidores públicos são

obrigatórias e constituem uma prioridade do governo dentro do pacote de repostas às insuficiências na gestão dos RH nas administrações locais e das mudanças derivadas dos programas de reforma do estado.

Nesta conformidade Luciano (2012), Freitas (2016), acrescentam que a gestão da formação dos funcionários públicos a nível das administrações municipais é dirigida pelas repartições dos recursos humanos, que têm a missão de elaborar o plano de necessidades de formação contínua, identificar o número e o perfil dos recursos humanos necessários para assegurar a qualidade dos serviços públicos. Estas atividades são supervisionadas pelo administrador municipal e pelo governo provincial.

Estes autores reforçam, que de acordo com o princípio da desconcentração administrativa, hierarquicamente às repartições municipais dos recursos humanos dependem da supervisão do administrador municipal e da direção provincial do emprego e segurança social. Entretanto, estes dois órgãos, por sua vez, são subalternos e prestam contas ao governador provincial.

Ainda relativamente a este tópico, a alínea (e) do artigo 3.º do Decreto-Presidencial n.º 114/13 de 03 de julho, estabelece que é da responsabilidade das direções provinciais do emprego e segurança social adstrita ao governo provincial a seguinte missão:

- Adequar as rotinas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos para viabilizar a implementação da gestão por competências, bem como preparar a Administração Pública para universalização do modelo de gestão por resultados;

E ainda, Correia (2017), complementa que cabe às repartições municipais dos RH:

- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH das administrações municipais, mediante o acesso à formação profissional pertinente para as suas funções e para o sucesso da organização, visando uma melhoria do serviço prestado.
- Promover ações de formação, sensibilização e educação para os munícipes, em vários domínios, enquadrados em projetos específicos de desenvolvimento.

b) Cooperação/parceria com as instituições de formação

Além da iniciativa de formação informal (dos mais experientes para os recém-contratados), a parceria com instituições de formação tem sido uma estratégia importante no sentido de fornecer programas de formação contínua formais e especializados para os servidores dos RH no âmbito da aplicação do princípio da desconcentração administrativa, tal como mencionou o participante "F1: *"Sim, além da passagem de experiência interna, a Escola Nacional da Administração de Políticas Públicas oferece programas de formação para os quadros colocados em vários Departamentos Ministeriais*".

Esta perceção está alinhada com a literatura. Nesta conformidade, Freitas (2016) e Ferro (2019), referem que a partir 2012, o governo de Angola implementou dentro dos programas de reformas do estado a estratégia nacional de formação de quadros (ENFQ), como catalisador do desenvolvimento sustentável do país, centrada na estabilidade, crescimento, promoção e valorização dos RH. A ENFQ tem como base o desenvolvimento de um plano nacional de formação de quadros (PNFQ) que abrange um conjunto de diretrizes do Governo, em particular nos domínios de formação onde se verifica uma maior carência de disponibilidade de competências.

A partir deste preâmbulo foi criada a Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas, empresa pública, ENAPP-E. P, que de acordo com a alínea (a) do ponto n.º 1 do artigo 8. º do seu estatuto orgânico tem missão de "ministrar ações de formação e de especialização para os titulares de órgãos públicos, quadros de direção, chefia e técnicos da administração pública em sentido amplo, bem como do sector empresarial com vista a alcançar os objetivos públicos do Estado".

Para além da parceria com ENAPP-E. P, o participante **"FK"** afirma: "*que existem parcerias com institutos politécnicos e universidades para formação e capacitação em áreas específicas, como administração, gestão pública e desenvolvimento de habilidades". Enquanto "**FC**" afirma que*: "existem parcerias com centros de formação, na medida que estas fornecem a formação em áreas específicas, como comunicação, liderança e gestão de projetos".

3.3.2. Dificuldades e diferenciação na formação dos técnicos do RH entre localidades

Dificuldades e diferenciação na formação de técnicos do RH em localidades de maior ou menor desenvolvimento socioeconómico e populacional no município do Waku-Kungo, são apontados como alguns inconvenientes que afetam negativamente afetividade da atividades laboral relativamente às formações, tais como: (a) baixa participação e diferenciação nas formações dos técnicos dos RH entre municípios e comunas (5 casos) e (b) a falta de condições e a escassez de profissionais qualificados para ministrar formações localmente (com 6 casos).

a) Baixa participação e diferenciação nas formações dos técnicos dos RH entre municípios e comunas

A distância geográfica foi indicada por alguns técnicos do RH como um dos fatores ou motivos que impedem a participação nas formações, tal como foi expresso pela participante FA: "*Sim, alguns colegas queixam-se que a sede do Município tem mais acesso às oportunidades de formações enquanto as comunas enfrentam dificuldades, devido às grandes distâncias"*.

Tendo em conta os problemas mencionados Luciano (2012), aborda sobre as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos colocados nas administrações comunais, destacando que as execuções dos planos de formação são realizadas na sede das capitais provinciais na maioria das vezes ou municipais, o que obriga os técnicos dos RH colocados nas administrações comunais a deslocarem-se ou percorrerem longas distâncias até aos respetivos locais.

Massuanganhe (2014) refere que a desconcentração administrativa visa a melhoria, aproximação dos serviços públicos, a satisfação das necessidades das populações locais, sem perder de vista que o servidor público também é um beneficiário da implementação das políticas e dos programas de desenvolvimento socioeconómico e um fiscal que pode reivindicar e questionar as ações governativas.

Além disso, Amaral (2015), Sousa e Matos (2018) acrescentam que é imperiosa a valorização dos RH e materiais de um país, para se dar iguais oportunidades de desenvolvimento e progresso a todas as parcelas do território. Porém, os autores acrescentam que não existe uma desconcentração total ou absoluta, logo esta consideração, leva a partida a perceção de que não se faz sentir dada a grande manifestação da concentração de poder, por questões políticas e que a falta de desconcentração não é alvo de inconstitucionalidade.

b) Falta de condições e a escassez de profissionais qualificados para ministrar formações localmente

A falta de condições e a escassez de profissionais qualificados para ministrar formações localmente, é uma das barreiras apontadas relativamente a formação, tal como expressa os participantes: FF: "*Sim, a falta de condições e a escassez de profissionais qualificados e de infraestruturas*".

FH: "*A criação de condições é fundamental para implementação de uma política, as instituições locais precisam ter recursos financeiros, materiais e recursos humanos especializado, necessários para assumir os poderes e responsabilidades transferidos*".

FA: "a *administração municipal tem quadros especializados com batente experiência com capacidades reconhecida que podem ministrar cursos de formação aos demais colegas*".

Tendo em conta a literatura, Correia (2017) refere que aliada às potencialidades do capital humano, a criação e a organização de condições de trabalho adequadas são princípios de excelência para a eficácia e qualidade dos serviços públicas e o alcance dos objetivos da administração pública.

Tendo em conta o contexto de angolano Freitas (2016) e Luciano (2012), referem que a falta de condições de trabalho contribui significativamente para a queda dos níveis de motivação e de desempenho dos técnicos dos RH nas administrações municipais e comunais, situação esta, que tem levado ao aumento de pedidos de transferências e a fuga de profissionais qualificados para sede das capitais provinciais ou para outras regiões do país.

Neste seguimento, Correia (2017) faz uma chamada de atenção, sublinhando que os formandos têm de ter a noção de que a formação mais do que uma obrigação, consiste numa oportunidade e num benefício pessoal e coletivo, visto que, sem interesse a formação não terá sucesso e pode reduzir o nível de desempenho profissional.

Ferro (2019) refere que apesar da multiplicação de centros decisórios derivados da aplicação do princípio da desconcentração administrativa, existem muitos desafios e problemas socioeconómicos mal resolvidos e que necessitam de novas estratégias administrativas.

Nesta linha de raciocínio Pereira (2017), apresenta algumas desvantagens do princípio da desconcentração administrativa: a dispersão e proliferação de centros decisórios de difícil harmonização, em termos de atuação coerente e concertada; o aumento de gastos em recursos humanos e financeiros inerentes à multiplicação de serviços; e a diminuição da qualidade decorrente da carência de meios técnicos e humanos qualificados a nível local e regional.

3.3.3. Planificação das formações para GRH e cooperação/parcerias

A planificação das formações para a área de GRH é um passo estratégico para eficiência dos serviços públicos desconcentrados administrativamente. Sendo assim, nesta categoria a maioria das perceções dos participantes (10 casos) tal como expressa o participante FG: "*Sim, existe um plano de formação contínua dentro do plano de necessidades da administração local, cujos respetivos calendários são propostos pelo governo provincial*".

FJ: "*existem planos de formação e desenvolvimento de habilidades com objetivo de capacitar os funcionários públicos para lidar com os desafios da desconcentração administrativa".*

Esta perceção é justificada pela literatura. Isto é, na perspetiva de Rebelo e Manso (2024) e Casimiro (2021), o plano de formação é um documento que resume as necessidades de formação dos trabalhadores de uma área específica ou de uma instituição, sendo constituído por diversas ações de formação organizadas de acordo com os critérios de cada organização.

Os autores acrescentam que no mesmo deve constar a informação relativa aos objetivos da ação, ao conteúdo programático, os recursos a utilizar, o número de horas, o local de formação, área de serviço específica, os participantes, os custos previstos e o período exato para realização (pode ser de periodicidade anual, considerado de curto prazo, ou de periodicidade mais alargada, de três ou cinco anos, considerado neste caso de médio e longo prazo) *"*

Além disso, Chara *et al.* (2015), Chiavenato, (2021b) e Cortez (2023), acrescentam que o processo formativo, se traduz na constituição de um plano de formação, assenta em quatro fases imprescindíveis para a sua concretização nomeadamente: o levantamento e diagnóstico das necessidades formativas, planeamento da formação, implementação do programa de formação, e avaliação do programa de formação

Relativamente ao contexto da administração pública em Angola, os estudos de Pereira (2017) e Freitas (2016), referem que a gestão de formações ainda é um processo concentrado, ou seja, o governo provincial é o órgão que coordena, traça e delibera os planos e calendários de formações e seleciona as equipes de formadores. Os formadores podem ser especialistas do departamento de desenvolvimento e formação profissional contínua do governo provincial ou de especialistas em GRH do ministério da administração publica, trabalho e segurança social.

Nesse seguimento, o autor reforça ainda, que a capacidade de RH existentes nas administrações municipais na área dos RH é muito limitada, tornando-se muitas vezes inviável a liberação de todos os técnicos para a realização da formação. Visando não prejudicar o normal funcionamento da área dos RH, são apenas liberados alguns técnicos para realização da formação que por sua vez, podem ser realizadas na sede do governo provincial ou ainda na administração local.

Além disso, Freitas (2016) conclui que nesse contexto, os técnicos que beneficiam das formações têm a missão de disseminar os conhecimentos com os demais colegas por via da formação informal.

3.3.4. Motivações para formação e desenvolvimento profissional do RH

Relativamente às motivações para formação e desenvolvimento profissional do RH, os participantes indicaram as áreas seguintes: (a) preparação técnico-científica no contexto da desconcentração administrativa (3 casos), (b) atualização e modernização dos serviços públicos (3 casos), (c) aplicação adequada e coerente das políticas/ leis vigentes (1 casos) e (d) melhoraria da qualidade dos serviços públicos prestados às populações (3 casos)

a) Preparação técnico-científica no contexto da desconcentração administrativa

A preparação técnico-científica ou especializada dos servidores públicos é indispensável para o exercício das funções na administração do estado, constitui a base tal como mencionou o participante FD: "(...) *há necessidade de preparar tecnicamente e cientificamente os servidores públicos visando a melhoria do desempenho e do rendimento para que estejam preparados para novas tarefas e para as mudanças decorrentes da desconcentração administrativa*".

Esta perceção é sustentada pela literatura. Assim sendo, Greenidge, Alleyne, Parris e Grant (2012) defendem que dentre os fatores motivadores da formação dos profissionais dos RH destacam-se a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades técnicas e científicas para resolução de problemas. Os novos conhecimentos são: (i) proporcionar adaptabilidade da força de trabalho, (ii) implementar novas práticas de trabalho e (iii) melhorar a produtividade e o rendimento dos mesmos.

Esta linha de pensamento é corroborada por Araújo (2020), Rego et al., (2020) e Cappeli e Tavis (2018), ao mencionarem que a formação é um processo sistemático, que tem como principais objetivos modificar as atitudes, os conhecimentos, as habilidades, como também, os comportamentos dos colaboradores, ajudando desta maneira a acompanhar as mudanças e os atingir os objetivos organizacionais.

b) Modernização e organização dos serviços públicos

A atualização e modernização dos serviços públicos são indicadas como uma das razões para o investimento nas formações contínuas, tal como expressa o participante FG: "(...) é *muito importante que a administração do estado se atualize, acompanhe a modernização e a organização dos serviços públicos*",

FJ:" (...) *hoje, com o avanço das tecnologias de comunicação e informação, dos serviços públicos, é imperioso o investimento significativo na modernização das ferramentas de trabalho no sentido de melhorar a qualidade dos serviços, promover o bem-estar social, o desenvolvimento socioeconómico local e em toda extensão do país."*

Relativamente a esta perceção, Song (2024) e Wilkinson e Barry (2020), refere que é necessário alinhar o conhecimento à aquisição de novas tecnologias favoráveis à implementação de novas práticas de trabalho. Barros (2025), e Vandevenne e Vanroelen (2024), reforçam, que os conhecimentos sobre as novas tecnologias de gestão adquiridos deverão ser aplicados de maneira que se consiga aumentar os níveis de desempenho, organização e modernização tanto dos RH, quanto da própria administração local ou do estado.

c) Melhorar a interpretação e a aplicação das políticas/ leis vigentes

A implementação adequada e correta das políticas e leis também é apontada com uma das principais razões para o investimento nas formações de âmbito da GRH na administração pública, como foi expresso pelos participantes FE: *"(...) melhorar a interpretação e aplicação das políticas e leis vigentes orientadoras e reguladoras dos serviços públicos da administração do estado*".

FE: *"(...) é necessário criar instrumentos de avaliação para verificar se o funcionário tem conhecimento teórico e prático sobre as políticas e leis que regulam o funcionamento da função pública na administração municipal*".

Estas opiniões estão fundadas na literatura, sendo assim, de acordo com Pereira (2017) e Ferro (2019), a interpretação e aplicação incorreta das políticas/leis podem ter origem nos seguintes fatores: a falta de especialistas em direito administrativo e gestão da administração pública nas administrações municipais e comunais; insuficiências na formação (inicial e contínua), programas de formação inadequados às necessidades específicas das administrações locais; a falta de rigor nas avaliações de formação; a falta de supervisão no processo de implementação das políticas e leis nas administrações locais, debilidades na comunicação institucional, ausências de lideranças e, a falta de investimento individual para o desenvolvimento profissional.

Diante deste cenário, Sousa e Matos (2018) afirmam que a falta de preparação especializada dos RH, leva à aplicação e à interpretação inadequada das políticas. Os autores ainda mencionam que a aplicação inadequada das políticas leva a inviabilização de uma atuação harmoniosa, coerente e concertada da Administração Pública e, consequentemente, anula a qualidade do serviço, a satisfação das necessidades e a qualidade de vida das populações.

d) Satisfação das necessidades e a melhoria da qualidade de vida das populações locais

A satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações constituem a força motriz incontestável para formação dos RH, tal como se pode apreciar na transcrição (palavras) do participante FB: "(...) considero como motivo primordial a satisfação das necessidades e a melhoria da qualidade de vida das populações locais"

Fernandes *et al* (2015), Xia e Yang (2020) e Andersen *et al.*, (2023), referem que, considerada pela maioria dos estudos como a razão *sin qua non*, pela qual, incidem todos os esforços e razão da entidade de todos os organismos que constituem a organização de estado, o "homem", ou a "população" é figura chaves e sujeito ativo construtor e beneficiário do conhecimento, da investigação, descobertas, da legislação, tecnologias, da organização administrativa dos serviços públicos e privados e da ação socioecónomica. Além disso, Chiavenato (2021b) reforça, que as formações dos RH fornecem ferramentas teóricas e práticas para resolução de problemas inerentes a GRH, a aplicação das políticas, inovação e organização administrativa, o desenvolvimento institucional, a satisfação das necessidades socioeconómicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

3.4. Vantagens da implementação da desconcentração administrativa na gestão dos RH na administração municipal do Waku-Kungo

A gestão de RH desempenha um papel fundamental na sequência da desconcentração administrativa, garantindo que a transferência de autoridade e responsabilidade para unidades ou órgãos subordinados seja acompanhada de uma gestão eficaz dos recursos humanos na administração municipal do Waku –Kungo. Assim sendo, nesta dimensão foram sistematizadas ou indicadas as categorias seguintes:

- Tarefas de GRH a atribuir para efetivação do processo de desconcentração administrativa;
- Benefícios da desconcentração administrativa no âmbito de recursos humanos;
- Desafios a superar na implementação da desconcentração administrativa no âmbito da GRH.

3.4.1. Tarefas de GRH a atribuir para efetivação do processo de desconcentração administrativa

A desconcentração administrativa pode contribuir significativamente para melhorar a eficácia da distribuição de tarefas na GRH da administração municipal do Waku-Kungo. Nesta categoria, foram indicadas as subcategorias (tarefas) seguintes: (a) recrutamento e seleção (2), (b) formação e desenvolvimento (5 casos), (c) recompensas e incentivos (remuneração e benefícios) (3), (d) Gestor de relações-públicas e de conflitos (10 casos) e (f) avaliação e gestão de desempenho (7 casos)

a) Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção foi apontado como sendo algumas das tarefas, tal como mencionou o participante FA: *"(...) penso que uma das tarefas seria necessariamente o recrutamento e seleção ou a realização dos concursos públicos*".

FJ: "*a comissão de seleção e recrutamento tem a função de identificar as necessidades de recursos humanos da organização, definir as especificações do cargo e desenvolver um plano de recrutamento que inclua estratégias para atrair candidatos qualificados".*

FK: "(..) a *equipe de recrutamento e seleção tem feito a receção, análise, avaliação, e entrevistas às candidaturas de acordo com requisitos do cargo*".

De acordo com Araújo (2020) e Chiavenato (2021a), destacam que, o recrutamento tem como principal objetivo atrair colaboradores qualificados para determinada área dentro da organização, levando sempre em consideração a atual necessidade e as necessidades futuras de mão de obra para a empresa.

Ainda Chiavenato (2021a), acrescenta que o responsável desta área tem a missão ou função: (i) identificar vagas para os novos postos de trabalho e (ii) conduzir os processos de candidaturas, de avaliação (documental e escrita), seleção de candidatos com talentos, realização de entrevistas, divulgação dos resultados, tratamento dos dados e contratação.

Relativamente à realização de concursos públicos, de acordo o n-º 1 do Artig. 37º (concurso de ingresso) da Lei n.º 26/22 de 22 de agosto de 2022 (lei de bases da função pública, aplicada a todos organismos e serviços da administração pública e agentes públicos em Angola) estabelece que estes podem ser internos ou externos. O n.º 2, refere que o concurso público interno é aberto para o funcionário público do quadro definitivo do órgão, organismo ou serviço a que diz respeito o concurso, que tenham elevado os seus níveis académicos no decurso de atividade laboral. Enquanto o nº (3), o concurso externo é aberto ao cidadão que não possuem vínculo definitivo com a função pública e aqueles que possuem vínculo definitivo, não fazem parte do órgão, organismo ou serviço que promove o concurso público.

b) Formação e Desenvolvimento do RH

Esta tarefa também foi mencionada pelo participante FI: "*a administração municipal deve realizar e organizar pelo menos uma formação trimestralmente ou semestralmente como uma estratégia local para corrigir e prevenir insuficiências na gestão de processos RH e para as demais áreas*".

Chiavenato (2021), refere que o responsável pela formação e desenvolvimento tem missão de: identificar as dificuldades, desafios e necessidades de formação contínua para os responsáveis das diferentes áreas da GRH; elaborar o plano de formação local; preparar os conhecimentos (teóricos e práticas) e meios a utilizar; executar o programa de formação e avaliar a eficácia dos programas de formação.

c) Recompensas e incentivos

A responsabilidade financeira também designada de recompensas e incentivos ou ainda remuneração e benefícios, integra um conjunto de tarefas, tal como foi citado pelo participante FI: "*realizar localmente as mudanças de bancos para o pagamento dos salários; a correção e atualização dos dados para a folha de salários e da segurança social, e as promoções automáticas*".

Esta perceção está alinhada com a literatura. Assim sendo, Andersen *et al* (2023), referem que a área financeira ou de recompensas e incentivos tem a responsabilidade de planejar, administrar e implementar políticas salariais e benefícios para garantir que os funcionários sejam remunerados de forma justa e competitiva. Além disso, os autores reforçam que, o sistema de recompensas leva em consideração os aspetos seguintes: a categoria profissional, a antiguidade ou tempo de serviço na instituição, os níveis de responsabilidade assumidos, o desempenho profissional, o potencial do funcionário e os resultados individuais e coletivos obtidos.

Araújo (2020) e Chiavenato (2021b), acrescentam que, ao contemplar essa prática de recursos humanos é comum a instituição ou a empresa utilizarem:

- Benefícios, como por exemplo, a assistência médica, o seguro de vida, o refeitório, a educação, etc.;
- Remuneração, quer por salário direto, quer por salário indireto;
- Recompensas, sejam elas sociais ou financeiras;
- Serviços de apoio social, cujo objetivo é integrar e adaptar o colaborador ao longo da vida profissional, conciliando as esferas da vida profissional e pessoal, a motivação e a produtividade.

d) Gestão de relações públicas ou conflitos

A gestão de relações públicas ou de conflito também integram o conjunto de tarefas mencionadas, tal como foi citado pelo participante FK: "*tem se registado muitos conflitos internos na administração local, por esta razão acredito que a indicação de um gestor de conflitos é muito importante para prevenir estas situações*".

Esta perceção é justificada pela literatura. Assim sendo, António (2024), refere que o gestor de relações públicas ou de conflito tem a função: mediar as partes envolvidas no conflito, analisar a gravidade e os efeitos que o problema pode causar para ambiente de trabalho, propor soluções, orientar sobre questões disciplinares, manter uma comunicação interna clara e eficaz, ser um líder é motivar as equipas de trabalho, tendo em conta os desafios e as mudanças organizacionais.

e) Avaliação e gestão do desempenho

A avaliação e gestão do desempenho também foi considerada importante, tal como mencionou o participante FE: "*os resultados da avaliação do desempenho tem sido a origem de muitos conflitos internos nesta administração, por essa razão aconselharia a indicação de um responsável mais experiente para avaliação e gestão do desempenho de cada técnico*".

Esta perceção é fundada pela literatura. Assim sendo, Alves e Machado (2023), destacam que a gestão de desempenho é um processo que contribui para auxiliar os colaboradores de uma organização a aprimorar suas competências profissionais. Na perspetiva de Araújo (2020), a avaliação e gestão do desempenho é uma metodologia que abrange os itens a seguir: (i) estabelece método de trabalho; (ii) avalia o desempenho atual do servidor público em relação ao método estabelecido e (ii) proporciona feedback ao servidor público, visando a melhoria do desempenho como também, identificar o potencial existente que permita futura progressão na carreira.

Para além disso, Chiavenato (2021b) acrescenta que é uma etapa onde ocorre o acompanhamento e controle das qualidades e da importância de um servidor público no desempenho de suas funções ou tarefas, com vista a coordenar e apoiar os recursos humanos, utilizando dentre vários recursos, os tecnológicos como os sistemas de informações gerenciais, que possibilitam aos responsáveis medir o desempenho, de forma global ou individual e a melhorar a gestão. O autor reforça que as avaliações precisam ser justas e imparciais, fundamentadas por metas atingíveis e objetivos claros, respeitando as características de cada cargo na administração pública.

3.4.2. Benefícios da desconcentração administrativa no âmbito dos RH

A desconcentração administrativa pode contribuir significativamente para melhorar a eficácia da GRH da administração municipal do Waku-Kungo. Nesta categoria, foram indicadas as subcategorias seguintes: (a) reconhecimento e valorização das competências individuais para exercer um determinado cargo (com 2 casos), (b) maior celeridade dos processos de RH e dos Serviços na resolução dos problemas dos munícipes (2 casos), (c) reduz o excesso de concentração administrativa ou excesso de burocracia (2 casos), (3) permite a implementação de novas estratégias de formação e desenvolvimento profissional de técnicos dos RH (4 casos) e melhorou adaptabilidade e as capacidades de coordenação e de lideranças (3 casos).

a) Reconhecimento e valorização das competências individuais para exercer um determinado cargo

O reconhecimento e valorização das competências individuais para exercer um determinado cargo ou responsabilidades, foi apontado como um dos benéficos ou vantagens da desconcentração administrativa para GRH, tal como mencionou o participante: FC: "*a desconcentração administrativa é estratégica na medida que possibilita reconhecer e valorizar as competências individuais para exercer um determinado cargo ou responsabilidade na área dos RH na Administração Municipal*".

FD: "*embora haja a intenção de promover a cultura de mérito na função pública, ainda se verifica a desvalorização do capital humano em diversos setores administração municipal (...), o que tem baixado os níveis de motivação e empenho."*

Estas perceções são justificadas por Alves e Machado (2023), Catarino (2016) e Chiavenato (2021b), que indicam que o principal objetivo do sistema de recompensas e incentivos é estimular a motivação, isto é, atrair e reter as competências que a empresa precisa incentivar os

colaboradores a desenvolverem suas capacidades e habilidades na organização. Além disso, a liderança da instituição ou da empresa deve observar quais os fatores que, do ponto de vista dos colaboradores, são mais motivadores no desempenho do seu trabalho.

Correia (2017), Ramos (2016) e Araújo (2020), referem que é através dos modelos económicos de compensação que o esforço do colaborador é reconhecido pela instituição ou empresa, reconhecimento esse que acontece através dos diversos tipos de recompensa que podem ser:

Intrínsecas - referem-se ao trabalho propriamente dito. São exemplos de recompensas intrínsecas: a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, o reconhecimento e a satisfação com o ambiente de trabalho;

Extrínsecas - são aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções e o reconhecimento de supervisores e colegas.

Pode-se concluir que a delegação de responsabilidades para as diferentes áreas da GRH resulta do reconhecimento e da valorização das competências e do desempenho do profissional.

b) Maior celeridade dos processos de RH e dos Serviços na resolução dos problemas dos munícipes

A rapidez no tratamento dos processos RH e dos serviços na resolução dos problemas dos munícipes, também foi considerada uma das vantagens, como foi mencionado FA: "*a desconcentração dos serviços imprimiu maior rapidez de tratamento dos expedientes da GRH e maior rapidez de resposta dos serviços na resolução dos problemas dos munícipes*."

FH: "*antes, noventa e nove porcento (99%) dos pedidos dependiam do despacho do governador provincial ou dos diretores dos provinciais"*

Estas perceções são confirmadas por Leong (2018), Oliveira (2018) e Roque (2021), ao destacarem que os desafios enfrentados pela administração pública e a GRH exigem estratégias políticas e administrativas cada vez mais inovadoras e dinâmicas, para atender às demandas diárias enfrentados pela gestão em si e pelo público. Além disso, Sousa e Matos (2018) reforçam que uma das grandes vantagens da desconcentração para administrações locais consiste no aumento da eficiência e na maior celeridade da capacidade dos serviços públicos que se traduz na maior rapidez de respostas às solicitações dirigidas a administrações e na melhor qualidade da satisfação das necessidades coletivas, através da especialização dos executores, uma vez que se amplia o número de órgãos com atribuições decisórias.

c) Redução da concentração ou excesso de burocracia

A redução da concentração ou excesso de burocracia constitui uma das linhas de força da desconcentração administrativa, como foi mencionado por FD: "*Hoje, já é possível afirmar que a implementação desconcentração administrativa contribui para redução de concentração ou o excesso burocracia dos serviços de RH e gerais, como acontecia no passado*."

E FF: "*permitiu a redução de tempo de resposta às solicitações das populações locais e aumentou a rapidez da execução dos programas em prol do desenvolvimento socioeconómicos*."

Esta perceção é confirmada por Oliveira (2018), ao afirmar que a administração pública é frequentemente caracterizada por uma estrutura burocrática, que pode dificultar a implementação de práticas de GRH inovadoras. Ainda o mesmo autor, refere que diante de tantos obstáculos, a implementação do princípio de desconcentração administrativa surge como mecanismo político que permite superar o excesso de concentração de tarefas e poder de decisão a uma única entidade ou órgão superior.

Araújo (2020) reforça que a implementação de práticas inovadoras contribui para simplificação de processos administrativos complexos e amplia a capacidade dos gestores de RH de tomar decisões eficazes e garantem que à instituição ou empresa tenha uma margem de manobra para conseguir superar as incertezas futuras do mercado.

d) Novas estratégias de formação e desenvolvimento profissional de técnicos de RH

A implementação de novas estratégias de formação e desenvolvimento profissional de técnicos ou servidores públicos de RH, faz parte do conjunto de benefícios colhidos pela área do GRH da administração municipal do Waku-Kungo, conforme foi mencionado pelo participante FB: *"a implementação do princípio de desconcentração administrativa é funcional, pois que mudou positivamente as a estratégias de formação e desenvolvimento profissional dos servidores dos RH da administração local.*"

Esta perceção está alinhada com a literatura. Assim sendo, Chiavenato (2021b) destaca que os desafios vivenciados pela organização administrativa do estado, das instituições públicas e privadas, a agitação dos mercados e a velocidade com que as mudanças ocorrem nos dias atuais, fazem com que a formação profissional ganhe cada vez mais relevo e seja uma das práticas indispensáveis para o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores, ou seja, a formação surge como mecanismo facilitador nesse processo de constante mudança. Ainda, na perspetiva deste autor, não se pode questionar a função e a importância da formação e desenvolvimento profissional, seja de natureza contínua ou inicial.

Além disso, Araújo (2020) conclui que a decisão de proporcionar formação para os trabalhadores pode ser desencadeada pelos mais variados motivos, quais sejam: cumprir a legislação; alinhar o conhecimento à aquisição de uma nova tecnologia; proporcionar adaptabilidade da força de trabalho; melhorar a produtividade dos colaboradores; implementar novas práticas de trabalho e mudança na estratégia do negócio.

e) Melhoria da adaptabilidade e capacidades de coordenação e de lideranças

Melhoria da capacidade de adaptação e coordenação do desenvolvimento de lideranças na GRH à realidade cultural, faz parte do conjunto de benefícios colhidos pela área do GRH da administração municipal do Waku-Kungo, conforme foi mencionado pelo participante FI: *"Por um lado, a desconcentração administrativa permitiu a adaptação e coordenação da GRH às necessidades específicas do município e comunas, principalmente as questões ligadas às autoridades tradicionais. E por outro, melhorou a capacidade de liderança de cada responsável.*"

Esta perceção está em conformidade com o defendido pela literatura. De acordo com os estudos de Chiavenato (2021b) e Covelo (2020), a implementação da desconcentração administrativa fomenta o desenvolvimento de lideranças eficazes, garantindo que os funcionários públicos estejam preparados para assumir novas responsabilidades e coordenar diferentes áreas dos RH, permitindo que as unidades locais tenham mais autonomia para gerenciar os seus próprios recursos humanos, de forma a melhorar a eficiência da gestão do RH. Além disso, o autor reforça que uma liderança forte é aquela que promove o desenvolvimento de habilidades e competências específicas no servidor público dos RH como a comunicação, o trabalho em equipa, resolução de problemas.

Relativamente à adaptabilidade, Pereira (2019), refere que a desconcentração administrativa pode aumentar a flexibilidade da gestão do RH, permitindo que as unidades locais adaptem suas políticas e procedimentos às necessidades específicas da região ou comunidade. Luciano (2012), acrescenta que gestão de RH pode precisar se adaptar às necessidades específicas de cada região ou comunidade, levando em conta as características e prioridades locais,.isto é, lidar com diferenças culturais e organizacionais entre diferentes unidades e níveis de autoridade, garantindo que as políticas e práticas sejam adaptadas às necessidades locais.

3.4.3. Desafios a superar na implementação da desconcentração administrativa no âmbito dos RH

Os dados recolhidos do presente estudo através da entrevista indicam que a área da GRH na administração municipal do Waku-kungo enfrenta vários desafios complexos decorrentes do processo de desconcentração administrativa, nomeadamente: (a) autonomia para realização de concursos públicos (internos e externos) e o enquadramento dos funcionários para o quadro definitivo, (b) escassez de RH qualificados para os novos órgãos criados e (c) a Modernização das condições de trabalho.

a) Autonomia para realização de concursos públicos (internos e externos) e o enquadramento dos funcionários para o quadro definitivo

A autonomia para realização de concursos públicos (internos e externos) e o enquadramento dos funcionários para o quadro definitivo foram apontados como um dos desafios, tal como mencionou o participante FA: "*Sim, existem, nomeadamente: atribuir autonomia a administração local para decidir e realizar concursos públicos internos e externos e, o enquadramento do funcionário público para o quadro definitivo*".

De acordo com os estudos de Ferro (2019), Pereira (2017) e (Figueiredo, 2017), para o contexto angolano, não obstante a desconcentração administrativa tenha a pretensão de proporcionar autonomia aos órgãos delegados em tomar decisões mais rápidas e eficazes, adaptadas às suas necessidades locais, a mesma está limitada quanto a autonomia política para regulamentar e deliberar sobre os concursos públicos, quer sejam de natureza de ingresso (interno ou externo) ou de acesso (exclusivo aos funcionários do quadro definitivo).

Luciano (2012) e Freitas (2016) acrescentam que a realização dos concursos públicos de ingresso ou de acesso à função pública são da competência do poder executivo, legislativo ou ainda dos órgãos ministeriais mediante uma verba financeira disponibilizada no orçamento geral do estado de acordo com o plano de necessidades de RH de cada setor da administração pública.

Além disso, resultados do estudo de caso sobre estratégias dos RH nas autarquias Locais na Câmara Municipal de Cantanhede em Portugal realizado por Silva (2018), revelou que, no sistema das autarquias locais, a câmara municipal não pode ir além das suas competências permitidas por lei sobre a progressão nas carreiras ou questões relacionadas aos salários, dependendo apenas da aprovação do orçamento geral do estado e da dinâmica do governo.

b) Escassez de RH qualificados para os novos órgãos criados e a Modernização das condições de trabalho.

A escassez de RH qualificados para os novos órgãos é também indicado como um desafio enfrentado, tal como menciona o participante FJ: "*Sim, existem poucos RH da administração municipal, formados na área de GRH para assumir determinados cargos*".

FK: "*o baixo número de vagas abertas para concursos públicos para funcionários administrativos especializados em GRH irrisório comparativamente ao número de interessantes"*.

Esta perceção é sustentada pela literatura. Nesta ordem, Sousa e Matos (2018) destacam que a carência de RH qualificados para gestão de centros, a efetiva supervisão e controle dos órgãos subordinados pelos órgãos superiores, são apontados como alguns dos fatores que reduzem a qualidade dos serviços prestados e um dos desafios a superar na implementação da desconcentração administrativa na GRH.

c) Modernização das condições de trabalho

A modernização das condições de trabalho ou serviço na GRH constitui um tema muito debatido ao nível da administração pública, tal como menciona o participante FK: "*Sim, é necessário modernizar as condições de trabalho para prestar serviço de qualidade para populações*". Esta perceção é justificada por Pereira (2017), ao destacar que por si só, o princípio da desconcentração administrativa é livre de qualquer conceção negativa, sendo que a maior parte dos desafios e desvantagens têm origem nos procedimentos aplicados para sua efetivação (a planificação, execução e monitoramento); a falta de recursos humanos preparados e matérias. O estudo de Barros (2025) reforça que os avanços das TICs têm proporcionado mudanças significativas na GRH, pois apresentam potencial para otimizar os processos dos RH e melhorar a eficiência organizacional, isto é, transformando a forma como as empresas (publica e privadas) recrutam, desenvolvem e avaliam os seus efetivos e ou colaboradores. O autor acrescenta que a transformação digital continua a moldar o futuro do RH, exigindo que as empresas integrem tecnologias como inteligência artificial, automação e análise de dados para otimizar a GRH e dos respetivos processos de RH, mas que para tal, é necessário o investimento no desenvolvimento contínuo das competências da força de trabalho e na inovação, tendo em conta o aumento da demanda populacional às instituições e as rápidas mudanças no mercado.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

4.1. Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo compreender a Influência da Desconcentração Administrativa na Gestão e Formação dos Recursos Humanos no município do Waku-Kungo e explorar a perceção dos funcionários e gestores sobre a implementação, objetivos, impacto percebido, e desafios futuros na administração pública.

Os objetivos funcionais da implementação das políticas referentes à administração pública são claramente a satisfação das necessidades básicas das populações, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável local e regional.

Não obstante os obstáculos e desafios, os resultados demonstram que a implementação do princípio de desconcentração administrativa tem proporcionado mudanças e benefícios para os profissionais de RH, para a GRH em si, para administração local e para a satisfação das necessidades das populações residentes no município do Waku-Kungo.

Para o presente estudo, importa perceber se os participantes têm o domínio básico sobre a execução de ações e atividades concretas necessárias para alcance dos objetivos do princípio de desconcentração administrativa na função pública a nível do Município do Waku-Kungo, em particular na GRH.

1. Relativamente à descrição sobre a Implementação do princípio de desconcentração administrativa no município, conclui-se, através das entrevistas realizadas, que, os participantes possuem o domínio aceitável sobre a política em estudo, ao indicarem que a implementação tem sido efetiva através:

- Da transferência de competências e responsabilidades;
- Alocação de recursos para os diferentes setores a nível da Administração Pública;
- Pelos resultados do desenvolvimento socioeconómico do município do Waku-Kungo.

2. Relativamente aos motivos que levam o estado a implementar o princípio de desconcentração administrativa, conclui-se, através das entrevistas realizadas, que estão na base deste processo as necessidades seguintes:

- Aproximar os serviços públicos às populações locais;
- Dinamizar os sistemas de gestão e proporcionar maior autonomia na tomada de decisão do poder local na administração pública;
- Gerar mais empregos para a juventude;
- Melhorar o controlo das áreas de jurisdição;
- Promover o desenvolvimento socioeconómico e sustentável.

3. Relativamente às mudanças decorrentes da implementação do princípio da desconcentração administrativa na GRH, conclui-se que a aplicação da política em estudo tem produzido resultados, nomeadamente:

- Na gestão dos concursos públicos, pois que, a administração local tem competência para organizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal obedecendo aos editais publicados pelos ministérios de tutela e em diário da república e com a orientação e supervisão do governo provincial;
- Na nomeação de cargos de direção e chefia na repartição municipal dos RH;
- Na organização e distribuição de tarefas administrativas na GRH;
- Facilitou o processo de mobilidade;
- Aproximou os serviços públicos às populações e impulsionado o desenvolvimento socioeconómico local.

4. Relativamente aos desafios enfrentados pela administração municipal na gestão dos RH de forma geral, os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, permitiram identificar as áreas seguintes:

- A crescente necessidade de formação contínua e especializada do pessoal devido à falta de quadros qualificados;
- Ter autonomia local para o enquadramento dos funcionários eventuais para o quadro definitivo.

5. No quadro da formação e desenvolvimento profissional dos servidores ou técnicos dos RH, conclui-se, através das entrevistas realizadas, que a repartição municipal dos RH tem promovido iniciativas de formação voltadas aos profissionais e em contrapartida existem dificuldades e disparidade ou diferenciação nas formações dos técnicos dos RH.

6. Relativamente às iniciativas de formação dos técnicos dos RH da administração local, os resultados indicam que a repartição tem realizado ações de formação contínua em cooperação ou parceria com as instituições de formação criadas pelo estado angolano.

7. Relativamente às dificuldades e diferenciação nas formações entre técnicos dos RH, identificou-se, através dos resultados das entrevistas realizadas que existe:

- Baixa participação na formação por parte dos profissionais dos RH que colocados em serviço parcial nas administrações comunais justificadas por razões associadas às grandes distâncias entre a sede comunal e o local onde são realizadas as formações.
- Maior privilégio em ações de formação para os técnicos do RH da administração municipal comparativamente aos técnicos dos RH das administrações comunais, o que contribui significativamente para quebra de padrão de eficiência na GRH e para a queda da qualidade dos serviços.
- A falta de condições e a escassez de profissionais qualificados para ministrar formações localmente.

8. No quadro da planificação, conclui-se que a repartição municipal dos RH tem contemplado no seu quadro de necessidades um plano de formações para os seus técnicos, mas que por norma, é orientado, coordenado e supervisionado pelo governo provincial. Quanto às parcerias, as formações podem ser ministradas por diferentes especialistas provenientes de diversas instituições, isto é, da Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas, empresa pública, ENAPP-E. P, do ministério de trabalho e segurança social e do governo provincial.

9. No quadro das motivações para a formação e desenvolvimento profissional dos técnicos da repartição municipal dos RH, os resultados obtidos através das entrevistas permitem concluir que os fatores que estão na base deste processo são os seguintes:

- A preparação técnico-científica dos técnicos dos RH no contexto da desconcentração administrativa;
- A necessidade de modernização e organização dos serviços públicos;
- A necessidade de melhorar a interpretação e a aplicação das políticas/ leis vigentes e garantir a satisfação das necessidades e a melhoria da qualidade de vida das populações locais.

10. No quadro das vantagens da implementação da desconcentração administrativa na GRH na administração municipal do Waku-Kungo, os resultados obtidos através das entrevistas permitem concluir que, a política em estudo produziu os efeitos seguintes:

- Efeitos de desconcentração administrativa da GRH no processo;
- Áreas ou tarefas de GRH a atribuir ao município para efetivação do processo de desconcentração;
- Benefícios/vantagens da desconcentração administrativa no âmbito de recursos humanos;
- Desafios a superar na área de recursos humanos (particular) decorrentes da desconcentração administrativa

11. No quadro das tarefas de GRH a atribuir à repartição municipal dos RH do Waku-Kungo para efetivação e o sucesso de desconcentração administrativa, os participantes indicaram as seguintes responsabilidades:

- O recrutamento e seleção;
- A formação e desenvolvimento; a remuneração e benefícios;
- A gestão de relações públicas e de conflitos;
- A avaliação e gestão de desempenho.

12. No quadro dos benefícios, os resultados permitem concluir que a implementação da desconcentração administrativa pode contribuir significativamente para melhoria e eficiência dos serviços de GRH nas áreas seguintes:

- Aumentou o reconhecimento e valorização das competências individuais para exercer um determinado cargo ou responsabilidade;
- Tornou mais célere os processos de RH e dos serviços na resolução dos problemas dos munícipes;
- Reduz da concentração ou excesso de burocracia;
- Permite adoção de novas estratégias de formação e desenvolvimento profissional de técnicos de RH;
- Melhorou a adaptabilidade e a capacidades de coordenação e de liderança

13. Tendo em conta os desafios a superar na implementação da desconcentração administrativa no âmbito dos RH. Os resultados obtidos através das entrevistas, permitem concluir, que, a repartição municipal dos RH da administração municipal do Waku-kungo enfrenta vários desafios associados, nomeadamente:

- Autonomia para realização de concursos públicos (internos e externos) e o enquadramento dos funcionários para o quadro definitivo
- Escassez de RH qualificados para os novos órgãos criados e
- Modernização das condições de trabalho

É importante destacar que a investigação respondeu à questão de partida, ao demonstrar que a implementação do princípio da desconcentração administrativa influência significativamente na gestão e formação dos RH da administração municipal do Waku-Kungo, pois que, desempenha um papel estratégico e catalisador para o investimento no desenvolvimento e formação profissional, na modernização da gestão de RH dos serviços públicos. Além disso, permite que os funcionários públicos e os governos locais estejam preparados para as novas responsabilidades, competências, desafios e atendam às necessidades da administração pública e das populações, impulsionando desta forma, o desenvolvimento socioeconómico local e regional.

4.2. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura

A nível das limitações sentidas durante a realização da investigação, as mesmas são divididas em três partes: A primeira parte está ligada às dificuldades em localizar grandes número de obras e artigos de investigação sobre a influência da desconcentração administrativa na GRH, devido a escassez de estudos em Angola. A segunda limitação surgiu na fase pós-pedido de autorização, sendo que o objetivo era de obter respostas em menos de uma semana para realizar o estudo, mas que só foi autorizado depois de um mês.

A terceira limitação surgiu na parte empírica do estudo em que o objetivo era essencialmente fazer mais entrevistas, mas devido a falta de assinaturas do consentimento informado não foi possível a realização das mesmas na totalidade.

No que respeita a sugestões para investigação futura, será pertinente nos próximos anos investigar e aprofundar o tema a nível da GRH do governo provincial do Cuanza-Sul ou em outras regiões do país, atendendo que o exercício de desconcentração de competências e responsabilidades administrativas mostra-se uma política eficaz e capaz de dar respostas céleres e cabais às demandas próprias da gestão e administração pública, aproximar os serviços às populações locais e impulsionar o desenvolvimento socioeconómico em Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, *13*(15), 8445. https://doi.org/10.3390/su13158445

Al-Jedaiah, M. N. & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18 (4), 49-58. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05

Almeida, D. L. G. O. (2019a). As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro. Dissertação de Mestrado em Gestão. Escola Superior de Gestão de Tomar. http://hdl.handle.net/10400.26/31443

Almeida, F. A. M. L. F. (2018b). Direito Administrativo, Coimbra, ed. Coimbra, Almedina, S.A.

Almeida, L., & Freire, T. (2017). Metodologia de investigação em psicologia e educação (5ª ed.). Braga: Psiquilibrios Edições

Almeida, R. (2019c). Desconcentração Administrativa e Eficiência na Gestão Pública. Revista Brasileira de Administração Pública, 30(2), 145-158.

Alves, M. L. B. & Machado, C. F. (2023). Sistemas de Avaliação de Desempenho para a Evolução de Competências Ambientais: Alcançando Metas e Recompensas, Springer Books, em: Carolina Machado & João Paulo Davim (ed.), Governança Corporativa para a Transição Climática, páginas 241-247, Springer.

DOI: 10.1007/978-3-031-26277-7_9

Amaral, D. F. (2015). Curso de Direito Administrativo, (4.ª ed). Coimbra: Almedina, S.A., p. 690.

Andrade, C. C. L. (2016). A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. https://hdl.handle.net/10438/17711

António, I. B. D (2020). O Papel do Gesto de Recursos Humanos na Mediação e Gestão de Conflitos nas Organizações. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais http://hdl.handle.net/10400.26/53979.

Araújo, T. C. (2020). A PME Excelência em Portugal e a Adoção das Práticas de Gestão de RH:O caso do Distrito de Braga. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho. Braga: Portugal. https://hdl.handle.net/1822/67109

Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

Azevedo, P. A. (2020). Lições de Direito Administrativo, Primeira Edição, Porto.

Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Barros, P. M. T. (2025). Inteligência artificial na Área de recursos Humanos. Um Estudo de Caso no Distrito de Braga. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos Escola de Economia e Gestão não publicada. Universidade do Minho.

Bilhim, J. (2009). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2012). Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2013). Teoria Organizacional- Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP.

Bolman, L. G. and Deal, T. E. 1991. Leadership and Management Effectiveness: a Multi-Frame, Multi-Sector Analysis. Human Resource Management, 30, 509-534. https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406

Branca, R. (2015). Modelo: Poder Local e Autarquias na Constituição da República de Angola. In Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação Local da Universidade Agostinho Neto.

Brewster, C., & Machado, CF (2025). Continuidade e Mudança em Gestão de Recursos Humanos: Uma Visão (Um Pouco) Subversiva. In: Machado, C. (orgs.) Gestão de Recursos Humanos em um Mundo Disruptivo. Notas de Aula sobre Engenharia Industrial Multidisciplinar. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5_1

Buanga, M. T. (2017). Opção do modelo de governação local das cidades como pressuposto de adaptabilidade da nova administração pública. GADE: Revista Científica, 4(7), 164-177. https://doi.org/10.63549/rg.v4i7.552

Camara, P. (2016). Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª Ed.). Alfragide: Dom Quixote

Cappeli, P., & Tavis, A. (2018). Os RH tornam-se ágeis. In Harvard Business Review (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 47-65.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). Administração Pública, Modernização, qualidade e inovação, 3.ªed. Sílabo, Lda., Lisboa, 2014

Carvalho, A. R. P. (2021). A Gestão de Recursos Humanos: Vantagem Competitiva e Discriminação no Recrutamento e Seleção – Estudo em PME Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/b2a5fd69-b521-4be2-92e6-9af6c40c1146/content

Casimiro, F. A. C. V. (2021). O Futuro da Gestão de Recursos Humanos em Tempos de Mudança Acelerada: Perspetiva e Prática de Gestores da Área. Lisbon School of Economics & Management (ISEG. Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.5/22956

Catarino, S. (2016). Perceções dos Trabalhadores sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa Outsourcing. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais

Cechinel, A., Fontana, S., Giustina, K., Pereira, A., & Prado, S. (2016). Estudo/Análise Documental: Uma Revisão Teórica e Metodológica. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação. 5(1). https://www.periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/2446/2324

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). Primeiro as pessoas, depois a estratégia. In Harvard Business Review (2020). Lisboa: Grupo Almedina, 9-29.

Chiavenato, A. (2020a). Administração nos Novos Tempos. Os novos horizontes em administração (4ª Edição). Editora Atlas

Chiavenato, A. (2020b). Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano (5ª Edição). Editora Atlas,

Chiavenato, A. (2021a). Introdução à Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das Organizações (10ª Edição). Editora Atlas

Chiavenato, A. (2021b). Recursos Humanos. O capital humano das organizações (11ª Edição). Editora Atlas

Chiavenato, A. (2021c). Fundamentos de Administração (2ª Edição). Editora Atlas

Correia, G. (2017). As Políticas de Recursos Humanos e Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo sobre a Perceção dos Colaboradores do Banco de Poupança e Crédito em Luanda. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Escola de Ciências Económicas e das Organizações. http://hdl.handle.net/10437/7893

Cortez, M. A. G. (2023). As Práticas da Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso. Relatório de Dissertação | Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresarias. Portugal. http://hdl.handle.net/10400.26/48699

Covelo, A. J. (2020). Os princípios gerais da Administração Pública em linha na União Europeia e a análise do artigo 14.º do CPA – Revisitando as necessidades de literacia digital". In C. A. Gomes, A. F. Neves, & T. Serrão (Coords.), Comentários ao Código do Procedimento Administrativo (vol. 1, pp. 387-411). Lisboa, AAFD. Disponível no Repositório UPT, http://hdl.handle.net/11328/3326

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8.ª ed.). Editora RH.

Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22 de setembro. Diário da República de Angola, 2025.

Decreto Presidencial n.º 208/17 de 22 de setembro. Diário da República de Angola, 2025.

Decreto Presidencial n.º 66/23 de 6 de Marco. Diário da República de Angola, 2023.

DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured Interviewing in Primary Care Research: A Balance of Relationship and Rigour. Family Medicine and Community Health, 7, e 000057. https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057

Diário da República de Angola (2019). Estatuto Orgânico da Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas, Empresa pública, ENAPP-E.P. I Série-n.º 5-de 10 de janeiro de 2019

Dicionário Priberam. (2025). Dicionário de significados online [em linha]. Disponível em https://www.priberam.pt/dlpo/trabalhador [consultado em 15-05-2025]

Fernandes, L. (2020). "Desconcentração Administrativa e Coordenação Interorganizacional". Revista de Administração Pública, 40(3), 215-230.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., e Duarte, H. (2015). Gestão de recursos humanos para gestores. Editora RH.

Ferreira, C. A. V. (2013). Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira. Tese de Mestrado em Estudos de Gestão. Trabalho de Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão de Recursos Humanos, não publicada. Universidade do Minho. Braga: Portugal. https://hdl.handle.net/1822/25154

Ferro, J. M. (2019). Da desconcentração à descentralização administrativa em Angola: O caso da futura instituição das autarquias locais [Dissertação de mestrado, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/19529

Figueiredo, J. C. M. (2017). O papel da Desconcentração Administrativa na Eficiência do Sector Público caso: Município do Huambo. Trabalho de conclusão de curso de mestrado em Gestão Pública e Administração Local, Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola. https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/acfrogcsqadfivomvg7bap3kpinu7o8-3fdbx6hthu440mtqxrhnyr9-r53pnu2hn8jfudlofs8kmas8vg87koawbdj2vq28x6uvfno5ur52z6u7z1pv0wznvbvf28magu9svicn01zmb_fdl8uc.pdf

Finuras, P. (2018). Globalização e Gestão das Diferenças Culturais (2.ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Fonseca, I. C. M. (2020). Curso de Direito Administrativo. Coimbra, ed. Gestlegal, p. 90.

Fortin, M.F. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Loures: Lusodidacta

Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. Siber Journal of Advanced Multidisciplinary, 1(4), 185-195. DOI: https://doi.org/10.38035/sjam.v1i4.

Freire, P. (2007). Ação cultural para a liberdade 12ª Ed. São Paulo: Paz e Terra

Freitas, M. P.R. L. (2016). Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.5/14691

Freixo, J. (2021). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. (4ª Ed. rev. e aum.) - Lisboa: Instituto Piaget

Garg, R. (2016). Methodology for Research. Indian Journal of Anaesthesia, 60(9), 640–645. NCBI. https://doi.org/10.4103/0019-5049.190619

Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa (1° ed). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil.

GIl, A. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (2ª.ed.). São Paulo: Atlas

Gonçalves, I. C. G. (2015). Guia Básico sobre Descentralização e Autarquias Locais em Angola. PAANE, Luanda, Angola. https://dw.angonet.org/lib_doc/guia-ba-sico-sobre-descenthralizaa-afo-e-autharquias-locais-em-angola

Gonçalves, J. V. M. P. (2016a). Descentralização e Flexibilidade Organizacional: Implicações para a Gestão de Recursos Humanos. Dissertação de mestrado não publicada em Estudos de Gestão. Escola de Economia e Gestão: Universidades do Minho. Braga, Portugal. https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/c822bc4f-8e7b-48a5-bb7e-1ff3f3023e05/content

Gonçalves, P. C. (2020b). Manual de Direito Administrativo Coimbra, ed. Almedina, S.A, p. 51.

Gravato, N. (1994). A experiência portuguesa em matéria de desconcentração administrativa, ed. Comissão de Coordenação da Região do Norte (CCRN), Porto.

Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. P., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *19*(1), 164–182. https://doi.org/10.1108/14626001211196460

Lei n.º 14/16, de 12 de setembro. Lei Orgânica sobre a Organização e Funcionamento das Administrações Locais do Estado. Diário da República de Angola, 2025.

Lei n.º 15/16 de 12 de setembro- Lei da Administração Local do Estado. Diário da República de Angola, 2026.

Leitão, A. (2020). Administração Pública e Interesse Público: Dos últimos aos próximos 20 anos, in AA.VV., "Administração Pública e Interesse Público: dos Últimos aos Próximos 20 anos, Conselho Económico e Social", Lisboa, pp.11-16.

Leong, H. Ch. (2018). O Princípio da Desconcentração", in Gomes, Carla Amado, Neves, Ana Fernanda e Serrão, Tiago (Coords), Organização Administrativa: novos autores, novos modelos, 2018, vol. II, Lisboa, AAFDL Editora, pp.175-198.

Lopes, A. (2012). Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação. LISBOA: Edições Sílabo, Lda.

Luciano, B. (2012). Descentralização e Desconcentração na Administração Pública em Angola. Escolar Editora

Major, J. A. S. C. (2018). Modelos de Gestão de Recursos Humanos em Angola. Tese de dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Escola de Gestão. Instituto Universitário de Lisboa.

https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17577/1/master_jose_campos_major.pdf

Massuanganhe, J. (2014). Administração e Gestão Pública: Administração Estratégica e Liderança visionaria. https://www.researchgate.net/publication/342515276

Mabey, C. (2003). Reframing Human Resource Development. Human Resource Development Review, 2(4), 430-452. https://doi.org/10.1177/1534484303258042

Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. Language Teaching Research, 24(4), 427-431. https://doi.org/10.1177/1362168820941288 (Original work published 2020)

Neves, A. (2023). Direito da organização administrativa e serviço público, ed., Almedina, S.A., Coimbra, 2023.

Oliveira, F. P. (2018). O Princípio da Desconcentração Administrativa, in Organização Administrativa: Novos autores, Novos Modelos-Vol. I, AAFDL, Lisboa.

Osborne, S. P., Radnor, Z., Vidal, I., & Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? Public Management Review, 16(2), 165–172. http://doi.org/10.1080/14719037.2013.872435

Otero, P. (2016). Direito do Procedimento Administrativo", Vol. I, Almedina, Coimbra, p. 67

Pardal, L., & Lopes, E., S. (2011). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal Editores.

Pereira, A. F. (2017). Administração Pública Angolana: a Estrutura Organizativa à Luz da Constituição de 2010. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Direito na especialidade em Ciências Jurídico-Políticas. Universidade Autónoma de Lisboa. http://hdl.handle.net/11144/3783

Pereira, J., Varajão, J., & Takagi, N. (2022). Evaluation of Information Systems Project Success – Insights from Practitioners. Information Systems Management, 39(2), 138-155. https://doi.org/10.1080/10580530.2021.1887982

Plano Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano 2023-2037. Portal do Governo de Angola.

Rafael, P. C. A. L. P. L. (2017). Gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa IPSS."Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. http://hdl.handle.net/10400.26/19936.

Ramos, F. (2016). A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Impacto no Desempenho dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Europeia. http://hdl.handle.net/10400.26/14361

Rebelo, B. & Manso, J. (2024). Gestão de recursos humanos e a preparação para a reforma: De que modo as organizações podem contribuir? In João Ricardo Catarino, Fernanda Nogueira, Sónia P. Gonçalves &., amp; Alexandre Nunes (Ed.), Gestão de recursos humanos e administração

pública na lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade. (pp. 433-450). Lisboa: ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. DOI: 10.33167/978-989-646-187-4

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso & C., Marques, C. A. (2020). Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rocha, J. A. O. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. (Escolar, Ed.) (3rd ed.). Lisboa.

Rocha, M. (2013). As Transformações Económicas Estruturais na África Subsariana entre ano 2000 e 2010. Luanda: Mayamba Editora

Roque, M. (2019a). O Efeito da Autonomia no Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores: Um Estudo na Indústria Hoteleira [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21366/4/master_maria_silva_roque.pdf

Roque, M. P. (2021b). "Tratado de Governação Pública", vol. I, ed. AAFDL, Lisboa. https://livraria.aafdl.pt/pt/direito-administrativo/1232-direito-administrativo-tratado-de-governacao-publica-volume-i-9789726297208.html.

Santos, E. Q., & Teixeira, R. (2022). Administração e Gestão Pública, Coimbra, ed. Almedina, S.A., p. 46.

Santos, M. F. S. R. (2022). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Multinacionais: Um Estudo Multi - Caso em Empresas Instaladas no Polo Económico de Sines. Relatório de Dissertação de Investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresarias. Portugal. http://hdl.handle.net/10400.26/43243

Saraiva, R. (2018). O Princípio de eficiência Economia e Financeira, in Organização Administrativa, Novos Autores, Novos Modelos, Vol. I, AAFDL, Editora, Lisboa, pp. 223-248.

Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). Os papéis da gestão de recursos humanos na RSC: parceria estratégica ou suporte operacional? Journal of Business Ethics, 153 , 825-837. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5

Scapolo, L. V.A. F. (2019). The future of government 2030+, Policy Implications and Recommendations", Joint research center, p. 53. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC11797110.2760/498535 (online)

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, M. J. A. (2018). A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais: Estudo de Caso na Câmara Municipal de Cantanhede. Dissertação de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Coimbra. http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/870

Soares, M. (2016). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Competitividade das PME no Concelho de Lisboa. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa. https://core.ac.uk/download/84897618.pdf

Sousa, M. R., & Matos, A. S. (2018). Direito Administrativo Geral", Tomo I, 5.º ed., Alfragide, Publicação Dom Quixote, 20.

Stahl, G., et al. (2020). Rumo a uma pesquisa mais relevante em gestão de recursos humanos: Compreendendo o papel da gestão de recursos humanos na sustentabilidade corporativa e na responsabilidade social. Human Resource Management Review, 30 (3). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708

Sutherland, W., et al. (2020). Precariedade no trabalho e alfabetização gig em freelancers online. Trabalho, Emprego e Sociedade, 34 (3), 457–475. https://doi.org/10.1177/0950017019886511

Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Esclarecendo o mapa conceitual do VUCA: uma revisão sistemática. International Journal of Organizational Analysis, 30 (7), 196–217. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136

Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, GJ (2021). Avaliação Eficaz de Treinamento: O Papel dos Fatores que Influenciam a Avaliação da Eficácia do Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários. *Sustentabilidade*, *13* (5), 2721. https://doi.org/10.3390/su13052721

Andersen, L. B., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2023). Human Resources Practices and Research in Europe. In Public Personnel Managemment: Current Concerns, Future Challenges: Seventh Edition (pp. 17-33). Taylor and Francis Inc. https://doi.org/10.4324/9781003403401-2

Vandevenne, E., & Vanroelen, C. (2024). Medindo a precariedade do emprego em empregos temporários: um estudo piloto entre entregadores de comida em Bruxelas. Trabalho, 77 (2), 487–510. https://doi.org/10.3233/WOR-220691

Viana, P., Machado, CF (2025). Liderança, Cultura Organizacional e Gestão da Mudança: Navegando pela Complexidade em um Mundo Disruptivo. In: Machado, C. (orgs.) Gestão de Recursos Humanos em um Mundo Disruptivo. Notas de Aula sobre Engenharia Industrial Multidisciplinar. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5_7

Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Cultura organizacional e transferência de conhecimento em organizações baseadas em projetos: insights teóricos de uma construtora chinesa. International Journal of Project Management, 35 (4), 571–585. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010

Wilkinson, A., & Barry, M. (2020). O futuro do trabalho e do emprego. Editora Edward Elgar.

Xia, Z., & Yang, F. (2020). Liderança ética e compartilhamento de conhecimento: os impactos da motivação pró-social e duas facetas da consciência. Frontiers in Psychology, 11 , 1–10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236

Yanti, S., & Dahlan, JA (2017). Os efeitos da cultura organizacional, do comportamento de liderança e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional dos funcionários. Journal of Positive Management, 8 (4), 80–96. https://doi.org/10.12775/JPM.2017.132

Yue, CA, Men, LR, & Ferguson, MA (2019). Construindo pontes entre liderança transformacional, comunicação transparente e abertura dos funcionários à mudança: o papel mediador da confiança. Public Relations Review, 45 (3), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012

Zahari, AI, Said, J., Muhamad, N., & Ramly, SM (2024). Cultura ética e liderança para sustentabilidade e governança em organizações do setor público dentro da estrutura ESG. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10 (1), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219

ANEXO

ENTREVISTAS - GESTÃO E FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MUNICIPIO DO WAKU - KUNGO

A Influência da Desconcentração Administrativa na Gestão dos Recursos Humanos

Funcionário Código_____ Dados do Entrevistado Idade: _____ Sexo: _____	Tempo de serviço no Município do Waku Kungo: _____ Função: _____ Cargo: _____

Pergunta 1: Como descreve a implementação do processo de desconcentração administrativa no Município?

Pergunta 2: Em sua opinião, quais foram os principais objetivos deste processo?

Pergunta 3: Quais mudanças observou na gestão de recursos humanos desde o início da desconcentração?

Pergunta 4: Existem melhorias na alocação e eficiência do pessoal local? Quais?

Pergunta 5: Há desafios específicos enfrentados pela Administração Municipal na gestão dos quadros? Quais?

Pergunta 6: O processo de desconcentração trouxe iniciativas de formação e capacitação para os quadros locais? Exemplifique.

Pergunta 7: Quais são as maiores dificuldades encontradas na formação dos funcionários?

Pergunta 8: Existem diferenças na capacitação entre a sede e as Comunas do Município?

Pergunta 9: A sua área de serviço prepara planos anuais de formação dos recursos humanos? Se sim, com que Instituições é partilhado o plano?

Pergunta 10: O que é que tem motivado a tomar a decisão de fazer formação dos recursos humanos?

Pergunta 11: Que aspeto ligado a gestão de recursos humanos gostaria que estivesse sob responsabilidade do Município?

Pergunta 12: Quais os benefícios mais evidentes da desconcentração administrativa no âmbito de recursos humanos?

Pergunta 13: Identifique os principais desafios que ainda precisam ser superados.

Pergunta 14: Que sugestões oferece para melhorar a gestão e formação de recursos humanos no Município?

Pergunta 15: Deseja acrescentar alguma informação sobre o tema?