ISSN-2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

FORMAÇÃO CONTÍNUA, SUA CONTRIBUIÇÃO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO REALIZADO NOS COLÉGIOS BARÃO PUNA E SAYDI MINGAS DE CABINDA

CONTINUOUS TRAINING AND ITS CONTRIBUTION TO IMPROVING THE QUALITY OF SERVICES IN ORGANIZATIONS: A STUDY CONDUCTED AT BARÃO PUNA AND SAYDI MINGAS SCHOOLS IN CABINDA

FORMATION CONTINUE ET SA CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES DANS LES ORGANISATIONS: UNE ÉTUDE RÉALISÉE DANS LES COLLÈGES BARÃO PUNA ET SAYDI MINGAS DE CABINDA

Francisco Casimiro Lubalo
Afiliação:Universidade 11 de Novembro
Província:Cabinda
País:Angola
E-mail:filantropico2003@yaoo.es

E

Paulo Mendoce

Ministério de Educação

Província:Cabinda
País:Angola

mendonce1979@outlook.com

Resumo

Este estudo investiga a formação contínua, sua contribuição na melhoria da qualidade de serviços das organizações, nomeadamente, colégios Barão Puna e Saydi Mingas de Cabinda. Com abordagem quantitativa, descritiva e explicativa, envolveu 35 participantes (16 gestores e 19 funcionários administrativos), com tratamento de dados realizado no SPSS. Os resultados evidenciam ausência de planos estruturados de capacitação, predominância de palestras informais e lacunas em competências tecnológicas e comunicacionais. Entre as principais dificuldades destacam-se o atendimento ao público, atrasos na emissão de documentos e uso limitado de recursos tecnológicos. O teste Qui-Quadrado revelou correlação significativa entre actualização profissional e melhoria da qualidade dos serviços, confirmando que o desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais potencia a eficiência e satisfação dos utentes. Recomenda-se a implementação de acções formativas sistemáticas em gestão administrativa, tecnologias da informação, produtividade, comunicação e ética profissional, como estratégia para promover modernização e excelência nos serviços escolares na província de Cabinda.

ISSN-2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

Palavras-chave: Formação contínua; Qualidade dos serviços; Administração dos colégios; Desenvolvimento profissional.

Abstract

This study investigates continuous training and its contribution to improving the quality of services in organizations, namely the BarãoPuna and SaydiMingas schools in Cabinda. Using a quantitative, descriptive, and explanatory approach, it involved 35 participants (16 managers and 19 administrative staff), with data processed in SPSS. The results reveal the absence of structured training plans, the predominance of informal lectures, and gaps in technological and communication skills. Among the main challenges identified are public service performance, delays in issuing documents, and the limited use of technological resources. The Chi-Square test showed a significant correlation between professional updating and improved service quality, confirming that the continuous development of technical and behavioral skills enhances efficiency and user satisfaction. It is recommended that systematic training actions be implemented in administrative management, information technologies, productivity, communication, and professional ethics as a strategy to promote modernization and excellence in school services in the province of Cabinda.

Keywords: Continuous training; Quality of services; School administration; Professional development.

Résumé

Cetteétudeanalyse la formation continue etsa contribution à l'amélioration de la qualité des services au sein des organisations, notamment les collègesBarãoPuna et SaydiMingas de Cabinda. Adoptantuneapproche quantitative, descriptive et explicative, elle a impliqué 35 participants (16 gestionnaires et 19 employésadministratifs), avec un traitement des donnéesréalisédans SPSS. Les résultatsrévèlentl'absence de plans de formation structurés, la prédominance de conférencesinformelleset des lacunes en compétencestechnologiques et communicationnelles. Parmi les principalesdifficultésfigurentl'accueil du public, les retards dansl'émission de documents etl'usagelimité des ressourcestechnologiques. Le test du Chi carré a montréunecorrélationsignificative entre la mise à jour professionnelleetl'amélioration de la qualité des services, confirmantque le développementcontinu des compétences techniques et comportementalesrenforcel'efficacité et la satisfaction des usagers. Il estrecommandé de mettre en œuvre des actions de formation systématiques en gestion administrative, technologies de l'information, productivité, communication et éthiqueprofessionnellecommestratégie pour promouvoir la modernisation et l'excellence des services scolairesdans la province de Cabinda.

Mots-clés : Formation continue ; Qualité des services ; Administration scolaire ; Développementprofessionnel.

ISSN- 2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

Introdução

As dinâmicas da globalização e o acelerado avanço tecnológico impõem à Administração Pública angolana o desafio de se adaptar continuamente às novas exigências organizacionais, sociais e legais. A Constituição da República de Angola (2010), no artigo 21.º, alínea p), define como tarefa fundamental do Estado a promoção da excelência, da inovação e da eficiência em todos os sectores da vida nacional. Do mesmo modo, a Lei n.º 26/22, de 22 de Agosto, Lei de Bases da Função Pública, reforça a valorização dos recursos humanos, reconhecendo que a qualidade dos serviços públicos depende, em larga medida, da gestão eficiente das pessoas.

Neste enquadramento, a formação contínua assume um papel estratégico na modernização administrativa, possibilitando a actualização de conhecimentos e o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que potenciam a eficácia institucional. Como salientam Longo (2007) e Tamo (2006), a gestão de recursos humanos deve alinhar-se às estratégias organizacionais, promovendo o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho institucional.

Enquanto organização educativa e social, a escola depende essencialmente do capital humano para cumprir a sua missão. A valorização e o desenvolvimento permanente dos funcionários administrativos são, por conseguinte, factores determinantes para o bom funcionamento das instituições e para a satisfação dos utentes. Contudo, persistem fragilidades significativas no contexto angolano, nomeadamente a escassez de programas de formação, a carência de recursos e a reduzida cultura de aprendizagem organizacional (Schickmann, 2010). Na província de Cabinda, tais limitações traduzem-se em baixos níveis de qualificação técnica, resistência à inovação e dificuldades de comunicação e utilização de tecnologias, comprometendo a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Face a este cenário, parte-se da hipótese de que a actualização contínua de conhecimentos e de competências técnicas e comportamentais contribui de forma significativa para a melhoria da qualidade dos serviços administrativos nas instituições escolares. Assim, a investigação procura responder à seguinte questão-problema: de que

forma a formação contínua pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários administrativos das instituições escolares?

O estudo tem como objectivo geral analisar e contriumbuir em que medida a formação contínua favorece o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços administrativos nas organizações escolares. De forma complementar, pretende compreender as abordagens teóricas que sustentam a relevância da formação contínua na gestão educacional, identificar as principais dificuldades no desempenho dos funcionários administrativos e propor um conjunto de acções formativas contínuas orientadas para a modernização e excelência dos serviços.

A investigação centra-se nos Colégios Barão de Puna e Saydi Mingas, na província de Cabinda, analisando a formação contínua enquanto mecanismo de desenvolvimento profissional e de aperfeiçoamento dos serviços administrativos. O artigo estrutura-se em quatro partes: enquadramento teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e, por fim, propostas de acções formativas, seguida da conclusão.

Referencial teórico

Conceito de formação contínua

A formação contínua refere-se ao processo sistemático e intencional de desenvolvimento profissional ao longo da carreira, cuja finalidade é atualizar conhecimentos, competências e atitudes necessárias ao exercício eficaz da função. Diferencia-se da formação inicial por ser orientada à melhoria progressiva da prática e à adaptação às mudanças do contexto institucional e social (Guskey, 2002). Em educação, tal processo costuma incluir oficinas, cursos de actualização, mentoria, observação de aulas e participação em redes profissionais.

Os objectivos da formação contínua variam desde a actualização técnico-pedagógica até o desenvolvimento de competências socioemocionais e de gestão da sala de aula. Autores que tratam do tema ressaltam a necessidade de articular objectivos institucionais com as necessidades individuais dos professores, de modo a garantir relevância prática e impacto sobre a prática docente (Darling-Hammond *et al.*, 2017). Modelos contemporâneos também enfatizam a formação baseada em problemas reais da escola e em ciclos de reflexão e experimentação.

Formas de ofertá-la têm evoluído: além de cursos presenciais tradicionais, a modalidade híbrida (*blended learning*) e as formações totalmente *online* tornam-se complementos importantes, sobretudo para contextos com limitações de tempo e recursos (Avalos, 2011). Ainda assim, a literatura destaca que a eficácia depende menos do formato do que da qualidade do desenho instrucional — por exemplo, a inclusão de acompanhamento, feedback e oportunidades de prática reflexiva aumenta os efeitos sobre a prática profissional (Guskey, 2002).

Finalmente, é importante entender formação contínua como um processo organizacional, não apenas individual: quando integrada às políticas internas e à cultura escolar, tende a promover mudanças sustentadas. A formação isolada, pontual e sem seguimento raramente gera impacto duradouro; por isso, recomenda-se o planeamento de sequências formativas alinhadas a metas de aprendizagem e indicadores de qualidade institucional (Darling-Hammond *et al.*, 2017).

Importância da formação contínua nas organizações

A formação contínua actua como mecanismo central para o desenvolvimento organizacional ao fortalecer capacidades centrais e facilitar a adaptação a mudanças externas, como novas exigências curriculares ou tecnologias emergentes. Teorias de aprendizagem organizacional mostram que organizações que aprendem continuamente (organizational learning) conseguem transformar conhecimento individual em práticas colectivas, gerando inovação e resiliência institucional (Argyris & Schön, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Do ponto de vista de gestão de recursos humanos, a oferta sistemática de formação contínua está associada ao aumento do comprometimento, maior satisfação no trabalho e menor rotatividade. Investimentos em desenvolvimento profissional sinalizam valorização do capital humano e podem contribuir para cultura de melhoria contínua, repercutindo em processos mais eficientes e em serviços de maior qualidade (Noe, Clarke, & Klein, 2014; Day, 1999).

Outra dimensão relevante é a relação entre formação e desempenho mensurável: estudos indicam que intervenções formativas que privilegiam prática, feedback e acompanhamento tendem a provocar mudanças observáveis no desempenho

profissional. Assim, a formação contínua bem desenhada pode ser um fator mediador entre intenções políticas de melhoria e resultados efetivos na prestação de serviços (Guskey, 2002; Hattie, 2009).

Por fim, a formação contínua também tem papel estratégico na equidade institucional: ao padronizar conhecimentos e práticas essenciais, ela pode reduzir variações de qualidade entre unidades e favorecer a disseminação de práticas eficazes. Todavia, isso exige atenção à distribuição de recursos e à inclusão de docentes de contextos diversos, evitando ampliar desigualdades entre quem tem mais ou menos acesso a oportunidades formativas (Darling-Hammond *et al.*, 2017).

3. Formação contínua no contexto educacional

No contexto escolar, a formação contínua visa diretamente a melhoria do ensino e da aprendizagem, por meio da atualização didático-pedagógica, da incorporação de novas metodologias e do desenvolvimento de competências avaliativas. A literatura internacional mostra que programas focados em conteúdo curricular, alinhados à prática em sala de aula e com suporte pós-formação (coaching, observação com *feedback*) produzem ganhos maiores em resultados de aprendizagem (Darling-Hammond *et al.*, 2017; Hattie, 2009).

Além da atualização técnica, a formação docente desempenha papel na construção de repertório metodológico diversificado, incluindo estratégias para lidar com heterogeneidade da sala, avaliação formativa e uso pedagógico de tecnologias. Autores ressaltam que a formação que promove comunidades de prática entre professores favorece troca de saberes e inovação coletiva, com impacto positivo sobre o clima profissional e sobre práticas de ensino (Avalos, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1995).

A implementação em contextos locais exige sensibilidade às especificidades culturais e institucionais: programas importados sem adaptação têm menor eficácia. No caso de instituições em contextos como Cabinda, por exemplo, é necessário conciliar referências internacionais com realidades locais, considerando recursos disponíveis, perfis de docentes e expectativas da comunidade escolar; isso aumenta a probabilidade de adoção e sustentabilidade das iniciativas formativas (Day, 1999).

Por fim, a articulação entre formação contínua e avaliação institucional é crucial: quando a formação é orientada por diagnósticos escolares e relacionada a indicadores de qualidade, torna-se ferramenta de melhoria estratégica. Avaliar o impacto das ações formativas sobre práticas docentes e sobre resultados educacionais permite ajustes e a construção de um ciclo de formação baseado em evidências (Guskey, 2002; OECD, 2020).

Avaliação da qualidade de serviços nas organizações

A qualidade de serviços em organizações educativas envolve dimensões multidimensionais: eficiência administrativa, eficácia pedagógica, satisfação dos stakeholders e resultados de aprendizagem. Modelos de avaliação de qualidade, como o SERVQUAL adaptado e frameworks de qualidade total (ex.: EFQM, ISO 9001), fornecem instrumentos e indicadores que podem ser adaptados ao contexto escolar para monitorar processos e resultados (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Kanji, 2002).

Na prática escolar, indicadores de qualidade costumam incluir taxas de aprovação e retenção, desempenho em avaliações externas, satisfação de alunos e famílias, e qualificação do corpo docente. A formação contínua aparece, então, como uma variável interveniente: ao elevar competências docentes, contribui para melhores práticas pedagógicas e, por consequência, para indicadores positivos de qualidade (Day, 1999; Hattie, 2009).

Importante também é reconhecer a dimensão qualitativa da avaliação: percepções de qualidade por parte de alunos, pais e comunidade (por exemplo, respeito, atenção pedagógica, inclusão) são componentes centrais que complementam indicadores quantitativos. Estudos mostram que formações que incluam componentes de atendimento à diversidade, comunicação e relação escola-comunidade tendem a aumentar a percepção de qualidade dos serviços prestados (Parasuraman *et al.*, 1988).

Por fim, sistemas de avaliação eficazes exigem retroalimentação: dados coletados sobre qualidade devem alimentar planos de formação e gestão. Assim, avaliar impactos de ações formativas sobre práticas e resultados é condição para alinhar investimento em desenvolvimento profissional às metas institucionais, promovendo ciclos de melhoria contínua (Kanji, 2002; Guskey, 2002).

5. Indicadores de qualidade de serviços

Os indicadores de qualidade de serviços constituem instrumentos fundamentais para avaliar o desempenho, identificar falhas operacionais e orientar melhorias contínuas nas organizações. Paladini (2011) define-os como mecanismos que permitem mensurar processos, produtos e serviços, possibilitando comparações e o acompanhamento de resultados. Kaplan e Norton (2001) acrescentam que os indicadores permitem compreender o desempenho passado, monitorizar o presente e projectar o futuro, reforçando o carácter estratégico destas métricas. No contexto das organizações escolares analisadas, marcadas por atrasos na entrega de documentos, baixa pontualidade, conflitos recorrentes, dificuldades tecnológicas e longas filas de atendimento, os indicadores tornam-se essenciais para identificar problemas estruturais e avaliar o impacto da formação contínua na melhoria do serviço administrativo. Assim, foram apontados os seguintes indicadores:

- *Satisfação dos utentes*

A satisfação dos utentes é um indicador determinante para avaliar a qualidade percebida dos serviços escolares, sendo definida por Kotler e Keller (2016) como o grau em que as expectativas do utente são atendidas ou superadas. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) consideram-na resultado directo da qualidade do serviço, avaliada por dimensões como confiabilidade, capacidade de resposta e empatia. No contexto estudado, onde se verificam atrasos frequentes, conflitos, falta de cordialidade, dificuldades tecnológicas e respostas insatisfatórias aos pedidos, a satisfação dos utentes revela-se essencial para compreender como essas falhas impactam a percepção dos serviços administrativos. Assim, este indicador é fundamental para avaliar o efeito da formação contínua, identificar áreas críticas do atendimento e orientar estratégias de melhoria que contribuam para aumentar a confiança e a credibilidade das escolas perante a comunidade.

- *Tempo de resposta*

O tempo de resposta é um indicador que mede a rapidez com que uma organização processa solicitações, sendo considerado por Kotler e Keller (2016) como um elemento crítico da qualidade percebida, por influenciar directamente a experiência do utente.

Para Parasuraman et al. (1988), trata-se de uma dimensão central da capacidade de resposta, expressando a prontidão com que as necessidades dos utentes são atendidas. Nas escolas analisadas, a lentidão nos processos, as longas esperas, as falhas tecnológicas, a baixa assiduidade e a resistência a mudanças demonstram que este indicador aponta para uma deficiência estrutural que compromete o funcionamento administrativo. Portanto, monitorizar o tempo de resposta permite medir a eficiência operacional, avaliar o impacto da formação contínua na agilidade dos funcionários e orientar reorganizações de processos visando reduzir atrasos e melhorar o atendimento.

- *Utilização dos equipamentos tecnológicos*

A utilização dos equipamentos tecnológicos constitui um indicador essencial para avaliar a eficiência dos serviços administrativos, sendo considerada por Laudon e Laudon (2020) como determinante para a rapidez, precisão e qualidade dos processos organizacionais. Turban, Pollard e Wood (2018) reforçam que o desempenho institucional está intimamente ligado ao domínio tecnológico dos colaboradores, especialmente em organizações que dependem de sistemas digitais para registos, comunicação e gestão documental. No contexto das escolas analisadas, verificaram-se dificuldades significativas no uso de computadores, *softwares* e plataformas administrativas, gerando atrasos, erros, dependência excessiva de processos manuais e conflitos com os utentes. Assim, este indicador torna-se fundamental para avaliar o impacto da formação contínua, identificar lacunas de literacia digital e promover modernização administrativa alinhada às exigências actuais da gestão escolar.

- *Produtividade*

A produtividade é um indicador que mensura a eficiência com que recursos humanos e materiais são utilizados para produzir resultados, sendo definida por Robbins e Judge (2017) como a relação entre o desempenho alcançado e os recursos empregados. Chiavenato (2014) acrescenta que a produtividade reflete o grau de eficácia das actividades desenvolvidas, permitindo avaliar o desempenho individual e organizacional. Nas escolas estudadas, a baixa produtividade manifesta-se em atrasos constantes, resistência à inovação, dificuldades tecnológicas, filas prolongadas, entrega tardia de documentos e conflitos com utentes — factores que demonstram desperdício

de tempo, esforço e recursos. Assim, medir a produtividade torna-se essencial para compreender o impacto da formação contínua, identificar processos ineficientes e orientar intervenções que promovam maior eficácia operacional e melhor qualidade dos serviços administrativos.

- *Taxa de reclamações*

A taxa de reclamações é um indicador directo da qualidade do serviço prestado, uma vez que reflecte a discrepância entre as expectativas dos utentes e o desempenho percebido, conforme afirmam Zeithaml, Bitner e Gremler (2017). Kotler e Keller (2016) consideram as reclamações uma fonte valiosa de informação para identificar falhas, corrigir procedimentos e aumentar a satisfação dos utentes. No contexto das escolas estudadas, o elevado volume de reclamações — motivadas por atrasos, falta de pontualidade, conflitos, falhas no uso das tecnologias e incumprimento de prazos — evidencia problemas estruturais que comprometem a credibilidade institucional. Assim, a taxa de reclamações é essencial para monitorizar os efeitos da formação contínua, identificar áreas críticas de insatisfação e apoiar a direcção escolar na tomada de decisões baseadas em evidências.

- *Taxa de resolução de conflitos*

A taxa de resolução de conflitos avalia a capacidade da organização para gerir e solucionar situações de tensão entre funcionários e utentes, sendo considerada por Robbins e Judge (2017) como fundamental para manter um ambiente saudável e produtivo. Chiavenato (2014) reforça que a resolução eficaz de conflitos aumenta a cooperação, melhora o clima organizacional e reduz impactos negativos no desempenho. Nas escolas analisadas, conflitos recorrentes emergem de atrasos, má comunicação, resistência à mudança e respostas inadequadas, afectando negativamente a qualidade dos serviços e a imagem institucional. Assim, este indicador permite avaliar a capacidade dos funcionários para lidar com situações de divergência, medir o impacto da formação contínua em competências relacionais e orientar estratégias para promover um ambiente de atendimento mais cooperativo, eficiente e orientado ao utente.

- *Relação funcionários e utentes*

A relação entre funcionários e utentes constitui um indicador central para avaliar a qualidade dos serviços administrativos, uma vez que reflete a eficácia da comunicação, a empatia, a cordialidade e a capacidade de resposta no atendimento. Segundo Kotler e Keller (2016), a forma como o funcionário interage com o utente influencia diretamente a percepção de qualidade, a satisfação e a confiança na organização, enquanto o modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) evidencia que a dimensão relacional é determinante na experiência do utilizador. Nas organizações escolares em estudo, onde se verificam atrasos, respostas insatisfatórias, conflitos frequentes, fraca predisposição para inovação e dificuldades no uso de tecnologias, este indicador torna-se particularmente relevante. A sua inclusão permite avaliar a qualidade do atendimento, monitorizar o impacto da formação contínua, orientar a gestão escolar na implementação de políticas de comunicação e reduzir tensões no contacto diário com os utentes. Assim, medir a relação entre funcionários e utentes possibilita compreender falhas críticas no serviço, apoiar intervenções de capacitação e promover um ambiente institucional mais eficiente, harmonioso e credível.

Metodologia da investigação

A presente investigação assenta-se numa abordagem quantitativa de cariz descritivo e explicativo, orientada pela necessidade de compreender a relação entre a formação contínua e a qualidade dos serviços administrativos prestados nos colégios Barão Puna (CBP) e Saydi Mingas (CSM), em Cabinda. A escolha metodológica fundamenta-se na perspectiva interpretativa e socioconstrutivista (Amado, 2014), que valoriza a compreensão das percepções e significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas profissionais.

A população em estudo foi constituída por 55 indivíduos (16 gestores e 39 funcionários administrativos) das referidas instituições escolares. Deste universo, selecionou-se uma amostra de 35 participantes, composta por 16 gestores e 19 funcionários administrativos, escolhidos por disponibilidade e interesse em participar. Apesar de não ter caráter probabilístico rigoroso, esta amostra permitiu obter dados representativos e relevantes ao problema de investigação.

Optou-se pelo método hipotético-dedutivo, que orientou a formulação de hipóteses com base em teorias existentes, a dedução de proposições e a verificação empírica por meio de dados recolhidos. Paralelamente, recorreu-se ao método estatístico, utilizando o *software SPSS Statistics* para o tratamento quantitativo das informações, incluindo testes de confiabilidade, normalidade, e correlação, garantindo objetividade, precisão e validade científica.

As técnicas de recolha de dados compreenderam o inquérito por questionário e a observação direta. O questionário, elaborado de raiz, foi do tipo misto (com questões abertas e fechadas), aplicado entre 11 e 14 de fevereiro de 2025. Estruturou-se em quatro dimensões: caracterização dos inquiridos, formação contínua, qualidade dos serviços e melhoria da qualidade. A sua aplicação contou com o apoio das direções e coordenações escolares. A observação directa, por sua vez, permitiu identificar problemas concretos nas práticas administrativas e organizacionais, servindo de base para a formulação das hipóteses e propostas de melhoria.

Na análise de dados, recorreu-se à tabulação e ao tratamento estatístico dos resultados, expressos em frequências, percentagens e médias, complementados por gráficos e tabelas. Essa análise foi articulada com a revisão bibliográfica, permitindo uma interpretação fundamentada dos fenómenos observados. O estudo garantiu confidencialidade e consentimento informado dos participantes, sendo conduzido com finalidade exclusivamente académica.

Entre as limitações, destacam-se a relutância de alguns participantes em responder aos questionários e a dificuldade em mobilizar todos os funcionários, especialmente os do período noturno. Apesar disso, os dados obtidos forneceram uma visão consistente sobre o impacto da formação contínua na qualidade dos serviços prestados, contribuindo para reflexões e propostas de melhoria nas instituições escolares analisadas.

Optou-se pelo método hipotético-dedutivo, que orientou a formulação de hipóteses com base em teorias existentes, a dedução de proposições e a verificação empírica por meio de dados recolhidos. Paralelamente, recorreu-se ao método estatístico, utilizando o *software SPSS Statistics* para o tratamento quantitativo das informações, incluindo

testes de confiabilidade, normalidade, e correlação, garantindo objectividade, precisão e validade científica.

Análise e discussão dos resultados

A análise dos dados obtidos a partir dos questionários aplicados aos gestores (n=16) e funcionários administrativos (n=19) das instituições CBP e CSM foi realizada com o apoio do *software SPSS Statistics*, tendo contemplado as etapas de análise de confiabilidade, verificação de normalidade, análise factorial e teste das hipóteses formuladas.

Em primeiro lugar, o coeficiente Alfa de Cronbach revelou níveis elevados de consistência interna - 0,879 para os gestores e 0,881 para os funcionários -, assegurando, assim, a fiabilidade e coerência das respostas. Por sua vez, o teste de Kolmogorov-Smirnov indicou a ausência de normalidade em algumas variáveis, o que justificou a adopção de métodos não paramétricos na análise subsequente.

- *Resultados dos questionários aplicados*

No que respeita ao perfil dos gestores, verificou-se o predomínio do sexo masculino, com idades compreendidas entre 36 e 45 anos e entre 1 e 5 anos de experiência na função. Observou-se igualmente a inexistência de planos formais de formação contínua, sendo as palestras a principal modalidade de capacitação. As principais dificuldades reportadas relacionaram-se com o atendimento ao público, o uso inadequado da linguagem e os constrangimentos associados à emissão de documentos.

Relativamente aos funcionários administrativos, constatou-se também o predomínio do sexo masculino, maioritariamente com idades entre 36 e 40 anos e com nível médio de escolaridade. Identificou-se a ausência de oportunidades regulares de capacitação profissional, destacando-se o manuseamento de equipamentos tecnológicos e os conflitos com utentes como as principais dificuldades enfrentadas, sobretudo em virtude dos atrasos na emissão de documentos.

A análise factorial exploratória confirmou a adequação das amostras, com valores de KMO = 0,521 para os gestores e KMO = 0,736 para os funcionários, e com $p < 0,001$ nos testes de esfericidade de Bartlett. Os dados agruparam-se em duas componentes

principais no caso dos gestores (explicando 75,78% da variância) e em três componentes no caso dos funcionários (explicando 79,93% da variância), o que evidenciou correlações significativas entre as dimensões de formação, desempenho e supervisão.

O teste do Qui-Quadrado de Pearson revelou igualmente correlações estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre as variáveis de formação contínua e a melhoria dos serviços, confirmando, assim, a hipótese de que o investimento em capacitação profissional exerce uma influência positiva na qualidade e eficiência dos serviços administrativos escolares. Estes resultados encontram-se em consonância com os princípios da melhoria contínua de Deming (1986) e com a abordagem Kaizen proposta por Imai (1986).

Tendo sido concluída a análise estatística e inferencial, apresentam-se, de seguida, os principais resultados empíricos, que sintetizam as características dos participantes e as evidências mais relevantes do estudo.

De forma conjunta, a análise dos dados relativos aos gestores e funcionários administrativos dos colégios BP e SM revelou um conjunto expressivo de características organizacionais e desafios de gestão. Verificou-se que a maioria dos gestores é do sexo masculino (75%) e encontra-se na faixa etária dos 36 aos 45 anos (81,3%), enquanto os funcionários apresentam maior diversidade etária, com destaque para as faixas dos 36–40 anos (47,4%) e dos 20–25 anos (36,8%). No que se refere ao nível de escolaridade, constatou-se que 78,9% dos funcionários possuem o ensino médio, inexistindo elementos com formação superior, o que tende a limitar o potencial de inovação institucional.

No domínio da formação contínua, apenas 37,5% dos gestores e 15,8% dos funcionários participaram em cursos internos, predominando as palestras como principal modalidade (62,5% e 10,5%, respectivamente). Esta evidência demonstra uma baixa frequência de acções formativas e reforça a necessidade de políticas estruturadas de capacitação profissional.

Em termos funcionais, os serviços administrativos concentram-se essencialmente nas actividades de atendimento ao público e tratamento de documentos (31,6% cada). As

principais dificuldades identificadas pelos funcionários relacionam-se com o manuseamento de equipamentos tecnológicos (57,9%) e a interação com o público (42,1%), ao passo que, entre os gestores, sobressaem as falhas na comunicação interna (37,5%).

Registaram-se ainda conflitos com utentes de forma recorrente, afectando 62,5% dos gestores e a totalidade dos funcionários (73,7% afirmaram que ocorrem frequentemente e 26,3% ocasionalmente). As causas mais apontadas foram os atrasos na emissão de documentos (funcionários: 73,7%) e o uso inadequado da linguagem (gestores: 37,5%; funcionários: 21,1%).

No que concerne às estratégias de melhoria dos serviços, tanto gestores como funcionários manifestaram concordância quanto à necessidade de investimento em formação especializada (37,5% e 68,4%, respectivamente) e na modernização dos equipamentos tecnológicos (25% e 31,6%). Desta forma, torna-se evidente que a capacitação contínua e a disponibilização de infra-estruturas adequadas constituem factores determinantes para o aumento da eficiência operacional e para a melhoria da satisfação dos utentes.

- *Análise dos indicadores de qualidade de serviços dos colégios*

A análise dos indicadores de qualidade dos serviços teve como propósito avaliar, monitorizar e identificar áreas críticas no desempenho dos serviços administrativos das organizações escolares. Com base nos questionários aplicados a gestores e funcionários, foram examinados seis indicadores essenciais, permitindo reconhecer fragilidades que exigem intervenção imediata para a melhoria do atendimento e da eficiência dos procedimentos. Após o tratamento dos dados, procedeu-se à elaboração de uma tabela geral de frequências, cuja interpretação assenta na legenda de respostas: 4 - muito bom, 3 - bom, 2 - deve ser melhorado e 1 - mau. Esta síntese possibilita compreender os aspetos prioritários a corrigir e fundamenta a necessidade de ações estratégicas para elevar a qualidade dos serviços prestados.

Quadro 1. Frequências dos indicadores de qualidade de serviços

ISSN-2966-0785 REVISTA ACADÊMICA DA LUSOFONIA

Indicadores	1		2		3		4		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Satisfação dos utentes	6	17,1	18	51,4	5	14,2	6	17,1	35	100
Tempo de resposta	5	14,2	17	48,5	9	25,7	4	11,4	35	100
Utilização dos equipamentos tecnológicos	17	48,5	11	31,4	5	14,2	2	5,7	35	100
Produtividade	3	8,5	18	51,4	8	22,8	5	14,2	35	100
Taxa de reclamações	17	48,5	14	40	3	8,5	0	0	35	100
Taxa de resolução de conflitos	5	14,2	15	42,8	12	34,2	3	8,3	35	100
Relação entre funcionário e utente	8	22,8	17	48,5	10	28,5	1	2,8	35	100
Total	74	20,3	125	44,6	55	19,5	23	8,1	35	100

Fonte:Elaboração própria dos autores/ Colégios BP e SM/2025.

Aanálise dos indicadores de qualidade evidencia diferentes fragilidades nos serviços administrativos das organizações escolares. No que respeita à satisfação dos utentes, mais de metade dos respondentes (51,4%) considera que este aspeto necessita de melhoria, revelando que os serviços não correspondem às expectativas, sobretudo devido a atrasos, comunicação pouco eficaz e reduzida empatia no atendimento. Relativamente ao tempo de resposta, 48,5% dos inquiridos também apontam insuficiências, indicando que os procedimentos internos ainda não permitem atender à procura de forma eficiente, o que reforça a necessidade de reorganização processual e maior uso de tecnologias. Já no indicador utilização dos equipamentos tecnológicos, os resultados são particularmente críticos, com 48,5% a classificar o desempenho como mau e 31,4% a afirmar que deve ser melhorado, demonstrando carências significativas nas competências digitais dos funcionários e impacto direto na qualidade dos serviços.

A produtividade apresenta igualmente limitações, sendo que 51,4% dos respondentes referem necessidade de reforço, sugerindo que os métodos de trabalho, a organização administrativa e o aproveitamento das ferramentas tecnológicas ainda não são suficientes para alcançar níveis adequados de desempenho. Do mesmo modo, a taxa de reclamações evidencia elevado grau de insatisfação dos utentes, dado que 48,5% a classificam como má e 40% consideram que necessita de melhorias, o que denuncia falhas estruturais nos serviços e necessidade de formação, revisão de processos e melhoria do atendimento. Em contraste, a taxa de resolução de conflitos mostra alguma

capacidade institucional para lidar com situações adversas, embora a análise qualitativa sugira necessidade de reforço em competências de mediação, comunicação e negociação para garantir respostas mais consistentes.

No indicador relação entre funcionários e utentes, verificam-se igualmente fragilidades, uma vez que 22,8% o classificam como mau e 48,5% afirmam que necessita de melhoria, apontando problemas de empatia, comunicação e postura profissional que influenciam negativamente a experiência dos utentes. De forma geral, conclui-se que os aspetos mais críticos concentram-se na taxa de reclamações, utilização de equipamentos tecnológicos e cumprimento de prazos, enquanto a satisfação dos utentes, o tempo de resposta e a relação funcionário–utente revelam igualmente preocupações importantes. Estes resultados evidenciam que as limitações observadas abrangem tanto dimensões técnicas como dimensões comportamentais, exigindo intervenções articuladas e estruturadas para a melhoria da qualidade dos serviços.

Proposta de acções de formação contínua

A presente proposta visa o desenvolvimento contínuo das competências técnicas e comportamentais dos funcionários administrativos, tendo em conta as dificuldades identificadas na prestação de serviços nos colégios BP e SM. As acções têm carácter prático, interactivo e reflexivo, com o objectivo de melhorar a eficiência, produtividade e qualidade do atendimento aos utentes.Esta proposta é a médio prazo, por isso corresponde a uma duração de 3 anos, visando a melhoria de qualidade dos serviços (Tamo, 2006).Com efeito, propõe-se, conforme o quadro 2 a seguir apresenta.

Quadro 2. Proposta de acções de formação contínua

Módulos	Acção	Tema	Objectivos	Metodologia	Resultados esperados	Participante	Prelector	Momento da realização

Competências Técnicas	Palestra/ formação	Gestão de processos administrativos	Optimizar as rotinas administrativas, padronizar procedimentos e agilizar a tramitação de documentos.	Palestras teóricas, oficinas práticas e estudo de casos reais.	Maior agilidade, precisão e eficiência nos processos administrativos.	Funcionários administrativos	Convidar um especialista em gestão.	De Março a Junho de 2026
	Curso	Tecnologias da informação e ferramentas digitais	Melhorar a utilização de *softwares*, planilhas, sistemas de gestão e armazenamento digital	Cursos modulares presenciais e sessões práticas de capacitação.	Aperfeiçoamento do manuseamento de equipamentos tecnológicos e maior optimização dos documentos	Funcionários administrativos	Convidar um especialista em tecnologias de informação	De Setembro a Dezembro de 2026
	Palestra/formação	Gestão de tempo e produtividade	Aprimorar a organização, a priorização e a eficiência na execução das tarefas.	Palestras interactivas, oficinas práticas e aplicação de técnicas como Pomodoro e Eisenhower[1].	Atendimento mais eficiente, redução de atrasos e aumento da produtividade.	Funcionários administrativos	Convidar um especialista em gestão.	De Janeiro a Abril de 2027
Competências Comportamentais	Curso	Atendimento ao público e comunicação eficaz	Melhorar a interação com os utentes, a clareza na comunicação e a gestão de conflitos.	Palestras temáticas, dinâmicas de grupo e estudos de casos.	Atendimento humanizado, acolhimento cordial, escuta activa e empatia.	Funcionários administrativos	Convidar um especialista em gestão e comunicação	De Julho a outubro de 2027
	Palestra	Ética e postura Profissional	Promover conduta ética, imparcialidade, responsabilidade e proactividade	Palestras temáticas e orientações práticas	Reforço da credibilidade, profissionalismo e qualidade dos serviços prestados.	Funcionários administrativos	Convidar um especialista em Ética Profissional, Social e Deontológica.	De Maio a Agosto de 2027

[1]A técnica promodoro tem como foco principal gerir do tempo e da concentração e como objectivo aumentar produtividade e foco através de cíclos curstos de trabalho e pausas e a Eisenhower tem como foco gerir a gestão de prioridades, organizando tarefas com base em importância e urgência para tomar decições eficazes.

Fonte: Elaborado pelos autores/ 2025.

A conjugação de palestras, cursos permite interacção, reflexão e análise prática das dificuldades enfrentadas pelos funcionários administrativos, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo. A proposta assegura actualização técnica, aprimoramento comportamental e maior capacidade de resposta às necessidades da organização e dos utentes, fortalecendo a eficiência e a qualidade do serviço.

Conclusão

A pesquisa sobre os colégios BP e SM revelou que a formação contínua é fundamental para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos funcionários administrativos, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados aos utentes. A análise teórica e empírica mostrou que a atualização constante de conhecimentos melhora o manuseamento de equipamentos tecnológicos, a eficiência na emissão e tratamento de documentos, bem como a interação com o público e a resolução de conflitos.

Os resultados indicaram que gestores e funcionários reconhecem a escassez de planos estruturados de formação contínua e apontam como principais dificuldades o atendimento ao público, atrasos na emissão de documentos e limitações no uso da tecnologia. A implementação de acções formativas planeadas se mostrou capaz de reduzir esses problemas, aumentando a confiabilidade, empatia, responsividade e satisfação dos utentes.

No que se refere aos indicadores, resultados evidenciam que as limitações observadas abrangem tanto dimensões técnicas (processos, tecnologia, produtividade) como dimensões comportamentais (comunicação, empatia, relacionamento), exigindo intervenções articuladas e estruturadas para a melhoria da qualidade dos serviços.

Os dados estatísticos confirmaram a hipótese de que a formação contínua contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços, com alto nível de confiabilidade (gestores 87%, funcionários 88%) e significância das variáveis abaixo de 0,5%. Assim, conclui-se que a actualização permanente de competências é essencial para promover eficiência, eficácia e excelência no atendimento, sendo imprescindível o

investimento em planos de formação contínua para fortalecer o desempenho administrativo e a satisfação dos utentes.

Referências bibliográficas

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação.* Imprensa da Universidade de Coimbra.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). O*rganizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.

Avalos, B. (2011). *Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years.Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20. https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007

Constituição da República de Angola. (2010). *Constituição da República de Angola.* Diário da República, I Série, n.º 23, de 5 de Fevereiro de 2010.

Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*.Falmer Press.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis.MIT Press.

Guskey, T. R. (2002). *Professional development and teacher change. Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391. https://doi.org/10.1080/135406002100000512

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Imai, M. (1986).*Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

Kanji, G. K. (2002).*Measuring business excellence*.Routledge.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).*Administração de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Lei n.º 26/22, de 22 de Agosto. (2022). *Lei de Bases da Função Pública*. Diário da República, I Série, n.º 163.

Longo, F. (2007). *Introducción a la gestión pública: Las instituciones y los instrumentos de la acción colectiva*. Ariel.

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014).Learning in the twenty-first-century workplace.*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).*The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Teachers and leaders in schools: TALIS 2018 results (Volume II)*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/19cf08df-en

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Schickmann, A. (2010). *Gestão de pessoas no setor público: Desafios e possibilidades.* Editora Atlas.

Tamo, A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública angolana*. Luanda: EdiçõesMayamba.