

Ana Paula de Jesus Gomes

**O Treinamento e a Capacitação Como Factores De Desempenho:
Estudo em empresas do Sector de Construção Civil do Município de
Benguela - Angola**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Paula de Jesus Gomes

**O Treinamento e a Capacitação Como Factores De Desempenho:
Estudo em empresas do Sector de Construção Civil do Município de
Benguela - Angola**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Ana Paula de Jesus Gomes

**O Treinamento e a Capacitação Como Factores De Desempenho:
Estudo em empresas do Sector de Construção Civil do Município de
Benguela - Angola**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Fernando Pessoa como parte
dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Ciência Empresariais

ASSINATURA DO AUTOR

AGRADECIMENTOS

- A Deus por eu existir;
- À minha família pelo apoio;
- Às empresas do Sector de Construção Civil do município de Benguela que não hesitaram em colaborar e colocar à disposição os seus meios humanos e materiais para a execução deste trabalho;
- À Direcção Provincial das Obras Públicas de Benguela pelo apoio incondicional;
- À Administração do Município de Benguela pela facilidade de acesso à documentação;
- Ao Professor Doutor António Cardoso pela paciência e pela compreensão;
- À Direcção e ao colectivo de professores da UFP- Universidade Fernando Pessoa que contribuíram para a obtenção deste grau académico.

RESUMO

Treinar e capacitar as pessoas de acordo ao seu talento e as necessidades da própria empresa é fundamental tanto para a empresa como para o indivíduo. Para a empresa, porque além de obter lucros elevados, ganha confiabilidade no mercado em que está inserido e passa a ter no seu quadro de pessoal, colaboradores competentes. Para o indivíduo, porque além de elevar o seu nível profissional e ser bem remunerado pelo que faz, melhora a sua vida social em todas as vertentes. No caso concreto do Sector de Construção Civil do município de Benguela que é a área de estudo deste trabalho, treinar e capacitar a mão-de-obra operacional – pedreiros, carpinteiros, ladrilhadores, serralheiros, electricistas, pintores, entre outros - é não só importante, como também extremamente necessário para que se aumente o desempenho no trabalho e se melhore a qualidade das obras de construção executadas, pois, sabe-se que o resultado de qualquer actividade reflecte positiva ou negativamente na qualidade e no nível do desempenho de quem a executa. A aprendizagem, quer pela acção prática sob orientação de profissionais competentes, quer por cooperação em equipas de trabalho, quando ministrados os conteúdos no local e hora de expediente, o resultado é mais notório, fundamentalmente quando as pessoas possuem talento, capacidades e interesse para aprender. Grande maioria das pessoas que exercem a tarefa de construção de obras no município de Benguela não possui qualquer formação da actividade que executa, porém, ao longo do tempo de serviço no sector, aperfeiçoou na prática o que inicialmente apenas conhecia de forma abstracta. Por isso, fazer com que os gestores e os Órgãos Administrativos do Estado através do Governo local criem políticas de introdução de programas sistemáticos de formação profissional na gestão das empresas é prioritário para que a mão-de-obra operacional, principalmente a não qualificado e que possui baixo nível de escolaridade, tenha a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre o que faz e possa fazê-lo com maior rapidez, maior perfeição e se torne num profissional competente. A metodologia aplicada na pesquisa foi feita em duas etapas: a primeira baseada em consulta bibliográfica e documental e a segunda no terreno, nas empresas seleccionadas para o efeito, tendo sido aplicado um questionário à população alvo com o objectivo de demonstrar como é possível melhorar o nível de desempenho das pessoas que exercem tarefas operacionais, mas sem qualificação, da área de construção civil em Benguela, através dos processos de treinamento e de capacitação e consequentemente provar como há melhoria da qualidade das obras de construção de infra-estrutura.

Palavras-chave: Treinamento, capacitação, aprendizagem prática, desempenho.

ABSTRACT

Train and empower people in accordance to your talent and the company's own needs is critical for both the company and the individual. For the company, because in addition to obtain high profits, gains the market where reliability is inserted and replaced on your staff competent contributors. For the individual, because in addition to elevate their professional level and be well paid for what you do, improve your social life in all aspects. In the case of the construction Sector in the city of Benguela, which is the area of study of this work, train and empower the operational manpower – masons, carpenters, locksmiths, electricians, tilers, painters, among others-is not only important but also extremely necessary to increase performance at work and improve the quality of the construction works performed, because, it is known that the result of any positive or negative reflects activity on quality and performance level of the person who performs. The action learning practice under the guidance of competent professionals, either by cooperation in work teams, when taught the contents in the time and place of work, the result is most notorious, especially when people have talent and capabilities of interest to learn. Vast majority of people engaged in the activity of construction works in the city of Benguela has no training activity that performs, however, over time the service sector improved in practice what initially only known of abstract form. Therefore, make sure that managers and Administrative organs of the State through the local Government to create policies for introducing systematic vocational training programmes in business management is a priority for the operational workforce, mainly the unskilled and that has low level of schooling, have the opportunity to deepen the knowledge about what it does and can do it faster greater perfection and become a competent professional. The methodology used in the research was done in two steps: the first based on bibliographic and documentary query and the second on the ground, the companies selected for this purpose, having been applied a written inquiry to the target population in order to demonstrate how it is possible to improve the performance level of persons performing operational tasks, but without qualification construction area in Benguela, through the processes of training and qualification and prove as there is improvement in the quality of the construction works of infrastructure.

Keywords: Training, learning, practice, performance.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO GERAL 1

1.1. Introdução	1
1.2. Tema	2
1.3. Justificação da escolha	2
1.4. Problema	3
1.5. Objectivos	4
1.6 Metodologia	5
1.7. Limitações	6
1.8. Estrutura do trabalho	7

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA 9

2.1. Introdução	9
2.2. Conceitos fundamentais: Treinamento, Capacitação e Desempenho	10
2.3. Política de formação profissional nas organizações	13
2.3.1. A aprendizagem nos processos de treinamento e de capacitação	19
2.3.1.1. A aprendizagem pela acção	23
2.3.1.2. A aprendizagem pela cooperação	29
2.4. A influência do treinamento e da capacitação no indivíduo e na organização	32
2.5. O impacto do treinamento e da capacitação no desempenho do trabalho	36
2.6. O gestor como mediador estratégico dos processos de treinamento e capacitação	39
2.7. O controlo e a avaliação do desempenho após o treinamento e a capacitação	44

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO 52

3.1. Introdução	52
3.2. Método de pesquisa e processo de investigação	52
3.3. Definição do problema	54
3.4. Questões da pesquisa	54
3.5. Fases do processo da pesquisa	55
3.6. Design da pesquisa	55
3.7. População e Amostra	56

CAPITULO IV: ESTUDO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE BENGUELA – ANGOLA	58
4.1. Introdução	58
4.2. Caracterização do campo de pesquisa	60
4.3. Perfil da amostra	60
4.3.1. A empresa Poliobra-Construções Cíveis Lda.	61
4.3.2. A empresa Benguela-Construções Lda.	62
4.3.3. A empresa Corma-Construções Lda.	63
4.3.4. A empresa Ecosul Lda.	65
4.3.5 A empresa Organizações Framita Lda.	66
4.4. Resultados e discussão da pesquisa	67
4.4.1. Descrição dos resultados da pesquisa.	67
4.4.2. Estudo comparativo dos resultados da pesquisa.	80
4.4.3 Notas conclusivas	101
CAPITULO V: CONCLUSÕES	106
5.1. Tema	106
5.2. Resposta aos objectivos da pesquisa	106
5.3. Contributos da pesquisa	108
5.4. Orientação para futuras pesquisas	110
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	117

LISTA DE SIGLAS

EOP	Empresa de Obras Públicas
UEE	Unidade de Empresa Estatal

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
°	Latitude
'	Longitude
Km ²	Quilómetros quadrados

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Faixa etária dos inqueridos	61
Tabela 2- Nível de escolaridade dos inqueridos	70
Tabela 3- Cargo ou função que ocupa na empresa	70
Tabela 4- Razão de aderência ao sector de Construção Civil	71
Tabela 5- Ocupação anterior	72
Tabela 6- Origem dos funcionários inqueridos	73
Tabela 7- Como aderiu ao sector de Construção Civil	74
Tabela 8- Razão de fixação no município de Benguela	75
Tabela 9- Tempo de exercício no sector de Construção Civil	76
Tabela 10- Melhoria verificada na vida profissional após o treinamento e a capacitação	78
Tabela 11- Nível de influência do treinamento e da capacitação no desempenho do trabalho.	79
Tabela 12- Que fazer os gestores para desenvolver profissionalmente os funcionários?	80
Tabela 13- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Poliobra-Construções Civis Lda.	91
Tabela 14- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Benguela-Construções Lda.	92
Tabela 15- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Corma-Construções Lda.	93
Tabela 16- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Ecosul-Construções Lda.	93
Tabela 17- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Organizações Framita Lda.	94

Em anexo:

Tabela A- Resultados do instrumento da pesquisa.	121
Tabela B - Resultados da empresa Poliobra-Construções Civis Lda.	122
Tabela C- Resultados da empresa Benguela-Construções Lda.	124
Tabela D- Resultados da empresa Corma-Construções Lda.	126
Tabela E- Resultados da empresa Ecosul Lda.	128
Tabela F- Resultados da empresa Organizações Framita Lda.	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Mudanças comportamentais através do treinamento_____	18
Figura 2 – Estádios de transferência de conhecimento _____	22
Figura 3 – Estádios da aprendizagem pela acção _____	27
Figura 4 – Vantagens fundamentais da aprendizagem pela acção_____	28
Figura 5 – Características do profissional bem treinado_____	33
_Figura 6 – Vantagens individual e organizacional do treinamento e da capacitação	
_____	36
Figura 7 – Relação entre aprendizagem, transferência de conhecimento e impacto de treinamento no trabalho_____	37
Figura 8- Competências do líder transformador_____	42
Figura 9 – Triplo interesse da avaliação_____	45
Figura 10 – Organograma da empresa Poliobra-Construções Civis Lda._____	62
Figura 11 - Organograma da empresa Benguela-Construções Lda. . _____	63
Figura 12 – Organograma da empresa Corma-Construções Lda. _____	65
Figura 13 - Organograma da empresa Ecosul Lda._____	66
Figura 14 - Organograma da empresa Organizações Framita Lda._____	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cobertura geográfica urbana/rural da província de Benguela_____	58
Gráfico 2 – Sexo_____	68
Gráfico 3- Faixa etária_____	69
Gráfico 4 Nacionalidade_____	69
Gráfico 5- Nível de escolaridade_____	70
Gráfico 6- Cargo ou função que ocupa na empresa_____	71
Gráfico 7- Razão de aderência ao sector da Construção Civil._____	72
Gráfico 8- Ocupação anterior._____	72
Gráfico 9- Origem dos trabalhadores._____	73
Gráfico 10- Como aderiu ao sector de Construção Civil._____	74
Gráfico 11- Razão de fixação no município de Benguela._____	75
Gráfico 12- Tempo de serviço_____	76
Gráfico 13- Relacionado ao treinamento_____	77
Gráfico 14- Que fazer os gestores para desenvolver profissionalmente os funcionários?_____	80
Gráfico 15- Faixa etária por empresa._____	81
Gráfico 16- Nível de escolaridade por empresa._____	82
Gráfico 17- Ocupação anterior por empresa._____	83
Gráfico 18- Origem dos trabalhadores por empresa._____	84
Gráfico 19-Razões de fixação no município de Benguela por empresa (Estrangeiros)_____	85
Gráfico 20- Razões de fixação no município de Benguela por empresa (Nacionais)_____	85
Gráfico 21- Forma de aderência ao sector de Construção Civis por empresa._____	86
Gráfico 22- Tempo de exercício no Sector de Construção Civis por empresa._____	88
Gráfico 23- Introdução de programas de treinamento e de capacitação nas políticas internas das empresas._____	95
Gráfico 24- Responsabilidades do treinamento e da capacitação._____	96
Gráfico 25- Local onde ministrar o treinamento e a capacitação._____	97
Gráfico 26- Nível de influência do treinamento e da capacitação no desempenho do trabalho por empresa._____	98
Gráfico 27- Assimilação dos conhecimentos com a prática._____	99
Gráfico 28- Qualidade e durabilidade com a mão-de-obra treinada e capacitada._____	100
Gráfico 29- Que fazer os gestores para desenvolver profissionalmente os funcionários_____	101

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas interdependentes da Educação Profissional _____	15
Quadro 2- Os 10 passos da avaliação de um programa de treinamento _____	16
Quadro 3 – Ao planos e as necessidades da avaliação de desempenho _____	51

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO GERAL

1.1. Introdução

Os indivíduos nas organizações contemporâneas não devem ser tidos somente como pessoas para realizar tarefas sem que haja qualquer preocupação com o seu desenvolvimento profissional e social. Não devem ser vistos apenas como executores que vendem o esforço do seu trabalho em troca de um salário. Devem ser vistos como colaboradores e membros da organização como um todo, dos quais depende a vida e o sucesso da organização/empresa. Daí ser fundamental, cada indivíduo saber qual o seu real papel e valor dentro da organização, aprendendo a executar correctamente e com perfeição o seu trabalho.

Face às mudanças constantes que se vivem actualmente nas sociedades, as organizações que se prezem e pretendem superar as expectativas, têm o dever de fazer altos investimentos em cursos de capacitação e concentrar esforços para responder as questões referentes à eficácia e à eficiência de seus treinamentos.

Segundo Santos (2008, p.61), vários autores afirmam que o conhecimento e a experiência das pessoas são indispensáveis para o sucesso da organização. Reafirmam ainda que são as pessoas que possuem os talentos, que hoje são motivo de batalhas competitivas, o que implica que as organizações criem condições necessárias para assegurar que esses recursos valiosos se envolvam no processo contínuo de aprendizagem e permaneçam comprometidos as aspirações da organização.

As organizações contemporâneas vêm investindo muito em treinamento de pessoal. De acordo com Flatau e Mondini (2012, p.143) os profissionais que são capacitados e treinados, sem dúvida, são mais bem preparados. (...) As empresas que capacitam e treinam os seus funcionários estão mais preparadas a actuarem no mercado, visto que o maior diferencial que uma empresa pode possuir é as pessoas.

1.2. Tema

O tema da presente pesquisa é “*O treinamento e a capacitação como factores de desempenho: Estudo em empresas do sector de Construção Civil em Benguela*”, por nas empresas do sector e no sistema de Educação Técnico Profissional do município de Benguela, não existir dentro das políticas de gestão e de formação, quaisquer tipos de programas sistemáticos de formação profissional da mão-de-obra, fundamentalmente da operacional, envolvida na construção de infra-estruturas e, ao mesmo tempo, por haver pessoas com talento que exercem tal actividade, mas que necessitam de conhecimentos mais profundos e actualizados para tornarem-se profissionais competentes e, conseqüentemente, serem valorizados no mercado de trabalho em que estão inseridos.

1.3 Justificação da escolha

O sector de Construção Civil em Benguela, principalmente no que respeita as políticas organizacionais sobre os processos de treinamento e de capacitação como factores de desempenho das pessoas com baixo nível de qualificação académica, mas com habilidades, talento e capacidades de aprendizagem constitui o objecto de desenvolvimento deste trabalho.

A escolha do tema proposto resulta da situação que grande parte das empresas da área de construção civil em Benguela vive, em relação ao nível de desempenho do pessoal operacional não qualificado por falta de programas específicos de treinamento e de capacitação adequadas.

O estudo baseia-se nos seguintes factores:

1º- Tais pessoas constituem a grande maioria da mão-de-obra das empresas de construção civil em Angola, particularmente em Benguela.

2º- Grande número dessas pessoas vive em condições financeiras e sociais abaixo do nível desejado, deslocando-se, muitas vezes, dos seus locais de origem em busca de rendimentos a fim de garantir a sua sobrevivência, trabalhando em ramos profissionais por eles desconhecidos, de entre os quais, o da construção civil.

3º- A grande maioria por falta de qualificação académica, porém com habilidades e competências para aprender, não tem emprego fixo e estável, situação que leva, muitas vezes, ao desemprego e, conseqüentemente, a vida de negligência e vadiagem, por ausência de ocupação.

4º- A falta e a necessidade urgente de mão-de-obra qualificada (pedreiros, ladrilhadores, pintores, etc.) por falta de formação de base, treinamento e capacitação para a execução de tarefas operacionais específicas.

5º- O desinteresse da grande maioria dos gestores das empresas de construção civil em Benguela pelo desenvolvimento dos seus funcionários, olhando-os apenas como força de trabalho para obtenção de lucros e não como parceiros directos e indispensáveis para a existência da própria organização.

1.4. Problema

Procura-se com o presente trabalho, saber se a principal razão do baixo desempenho das pessoas com tarefas operacionais da maioria das empresas do Sector de Construção Civil em Benguela é, ou não, devido à falta de programas de treinamento e de capacitação.

Assim, o treinamento e a capacitação como factores de desempenho das pessoas das empresas do Sector de Construção Civil em Benguela, constitui o objecto para o desenvolvimento deste trabalho, no qual se propõe analisar de que maneira o desempenho das pessoas pode melhorar quando nas políticas da organização, o treinamento e a capacitação é um facto e uma estratégia para elevar e melhorar o desempenho quer individual, quer organizacional.

O problema da pesquisa pode ser sistematizado através da seguinte questão central. *“Como entender que pessoas despreparadas, sem treinamento nem capacitação e com baixo nível de qualificação académica, conseguem desenvolver tarefas operacionais específicas?”*

A pesquisa a concretizar suscita também a formulação das seguintes questões complementares:

Será que o treinamento e a capacitação pelo processo de aprendizagem prática melhoram o desempenho dessas pessoas? Que resultados individuais e organizacionais se obtêm caso as pessoas com talentos e habilidades sejam submetidas aos processos de treinamento e de capacitação? Será que as empresas de construção civil em Benguela primam, nas suas políticas internas, por programas de treinamento e capacitação como estratégias de desenvolvimento individual, organizacional e de melhoria da qualidade das obras construídas?

1.5. Objectivos

A pesquisa sobre o tema proposto é, sobretudo, demonstrar como é possível melhorar o nível de desempenho das pessoas que exercem tarefas operacionais, mas sem qualificação, da área de construção civil em Benguela, através dos processos de treinamento e de capacitação e provar como há melhoria da qualidade das obras de construção de infra-estruturas quando as pessoas têm consciência das suas reais tarefas, e de certa forma ter a liberdade para opinar sobre o que devem e como devem realmente fazer.

Será analisado e estudado se a principal causa do baixo desempenho das pessoas sem qualificação é a falta de programas específicos de treinamento e de capacitação nas políticas da organização, bem como analisar o nível de interesse dos gestores no processo de formação profissional dos seus funcionários.

Pretende-se encontrar respostas através de informações reais obtidas no terreno, propondo aos gestores das empresas desta natureza que facilitem, por meio de programas específicos, treinamentos e capacitações básicas aos funcionários que exercem actividades operacionais, principalmente a aqueles com talento e competência para aprender, independentemente do seu nível académico.

Com a pesquisa do tema proposto pretende-se atingir os objectivos seguintes:

1.5.1. Objectivo Geral

Conhecer o nível de desempenho das pessoas com tarefas operacionais, com a finalidade de se criar programas sistematizados de treinamento e de capacitação por áreas definidas, em busca de melhores resultados profissionais e maior qualidade das obras construídas.

1.5.2. Objectivos Específicos:

1º- Demonstrar quais as vantagens do treinamento e da capacitação das pessoas, no caso concreto daquelas com tarefas operacionais, para as empresas do ramo da construção civil em Benguela.

2º- Provar a influência que têm o treinamento e a capacitação no desempenho das pessoas, quer para a organização, quer para a vida profissional e social (financeira e familiar) do indivíduo.

3º- Fazer compreender como é importante para as empresas criarem políticas de desenvolvimento profissional dos seus funcionários e como é fundamental a interacção directa do gestor no processo de aprendizagem – treinamento e capacitação - para que tenha a competência de avaliar justamente os funcionários e reter os talentos para a organização.

1.6. Metodologia

Esta pesquisa se deu por meio de estudo bibliográfico e de um estudo de caso e foi feita em duas etapas: a primeira baseada em consulta bibliográfica e documental e a segunda no terreno, nas empresas seleccionadas para o efeito.

É uma pesquisa descritiva e comparativa. Sob o ponto de vista da origem de dados é uma pesquisa de dados primários baseada em dados quantitativos e qualitativos, colectados por meio do preenchimento de um inquérito com questões fechadas, aplicado nos locais de trabalho de cada participante, nas horas de efectividade, uma vez que o

público-alvo foi somente funcionários que trabalham no ramo da Construção Civil em empresas sedeadas no município de Benguela.

Pretende-se intervir numa realidade determinada para se gerar novos conhecimentos úteis e aplicáveis e, por isso, as técnicas utilizadas para a colecta de dados foram por meio de consulta bibliográfica e análise documental, levantamento de informações no campo através da observação directa e obtenção de informações por meio de um inquérito com questões fechadas direccionado aos funcionários das empresas seleccionadas como amostra, principalmente a aqueles que exercem actividades operacionais.

Também se obteve informações por meio de entrevistas curtas feitas há pessoas ligadas a administração das empresas objecto de estudo desta pesquisa.

A amostra foi de cinco empresas, que corresponde a 10% do Universo da população disponível – 50 empresas seleccionadas do ramo de construção civil da cidade de Benguela.

1.7. Limitações

A pesquisa será feita na cidade de Benguela - Angola e irá abranger apenas cinco das mais bem conceituadas empresas de construção civil da cidade, pelo facto de terem sido seleccionadas 50 empresas das que apresentam os requisitos necessários para o estudo.

O estudo sobre o tema, no que respeita a parte de pesquisa bibliográfica devido a carência de bibliografia, limitar-se-á a consulta de obras impressas existentes em algumas instituições do município, nomeadamente, na Mediateca Provincial de Benguela (pública) e nas Bibliotecas das Universidades locais, a Universidade Jean Piaget (privada), Universidade Katiavala Buila (pública), Universidade Lusíada de Angola (Privada), Biblioteca do Museu Nacional de Arqueologia (pública), e Arquivo Documental da Administração do Município (pública) e, ainda, a documentação das empresas que fazem parte desta pesquisa.

Será feita, também, colecta de dados a partir de artigos disponível em revistas e livros digitalizados na Internet em sites referenciados sobre Administração.

A segunda parte da pesquisa será feita nas referidas empresas seleccionadas, dentro das horas de expediente e com o consentimento dos seus responsáveis.

1.8. Estrutura do trabalho

Este trabalho resulta de uma pesquisa quer bibliográfica, documental e de campo. Está estruturado em cinco capítulos. O primeiro de introdução no qual estão espelhados o tema, a justificativa pela escolha, o problema, os objectivos, uma breve resenha da metodologia aplicada, as limitações, bem como a estrutura do próprio trabalho.

O segundo capítulo que refere-se ao referencial teórico ou revisão bibliográfica. Está composto por 7 títulos, porém interligados, e seus respectivos subtítulos, todos eles referenciando citações de vários autores sobre a questão do treinamento e da capacitação das pessoas, bem como as formas mais viáveis de aprendizagem, entre outros.

O terceiro capítulo é sobre a metodologia da pesquisa no qual se refere aos métodos, processos e fases aplicados na investigação bem como a amostra usada.

No capítulo quatro apresenta-se todo o estudo de caso realizado nas cinco empresas seleccionadas bem como a compilação dos resultados obtidos e analisados. Aparece um ponto em que se refere unicamente a compilação dos dados descritivos da pesquisa feita nas cinco empresas e um outro ponto que resulta do estudo analítico e comparativo dos dados descritivos por empresa. Um terceiro ponto em que se faz uma breve conclusão sobre os resultados, comparando-os com a opinião de autores referenciados no capítulo de revisão bibliográfica.

No quinto capítulo aparece a conclusão da pesquisa. Aqui respondemos aos objectivos, descreve-se o contributo da pesquisa, refere-se sobre as limitações encontradas ao longo do trabalho e deixa-se recomendações para futuras investigações.

No final encontra-se patente a lista das referências consultadas, seguida de alguns anexos compostos pelo inquérito e por tabelas que auxiliam o trabalho.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

“ O uso de treinamento é uma importante alternativa para mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessários ao desempenho adequado do capital humano na empresa”. (Lacerda e Abbad, 2003, p. 2)

O êxito de uma empresa, pelo menos a longo prazo, não é só função da sua excelência tecnológica, da sua solidez financeira ou do seu dinamismo comercial, mas resulta essencialmente da qualidade dos homens que a animam nos seus diferentes níveis de responsabilidades.

“O sucesso competitivo da empresa é menos baseado em recursos financeiros e físicos e, mais baseado na gestão do seu capital intelectual, passando o desenvolvimento de novas competências a partir da aprendizagem contínua”. (Martins, 2010, p. 59)

A construção do nível de preparação das pessoas e do seu desempenho tem em conta o treinamento e o acompanhamento que são o que molda as competências das pessoas para um determinado trabalho. Gomes (2004, p.163) ilustra esse argumento ao afirmar que uma pessoa está preparada para uma tarefa, quando entende a sua missão, tem habilidades necessárias e se sente desejosa para realizá-la dentro dos padrões estabelecidos.

O conhecimento não deve estar retido em um indivíduo ou grupo específico. Deve ser transferido aos demais com talentos semelhantes, pois, como frisa Marquardt (2005, p.33), o conhecimento é o bem mais precioso das organizações. Elas necessitam que todos os seus envoltentes aprendam continuamente e, para tal, precisam cada vez mais de treinamento para que se desenvolvam o conhecimento e a habilidade para se fazer melhor o trabalho.

Na opinião de Canabrava e Vieira (2006, p. 44) para que a organização aprenda, os indivíduos precisam aprender tendo em vista que as organizações não mudam de um patamar de conhecimento e ação para outro, sem que isso tenha origem nas pessoas.

Desta forma, as organizações aprendem por meio dos conhecimentos das pessoas e evidenciadas no que elas fazem.

Todas as pessoas que fazem parte de uma organização devem estar preparadas e para isso o treinamento é muito importante, pois, através dele as pessoas conseguem ter mais conhecimento sobre sua função, sua empresa e, além disso, é através do treinamento que elas conseguem desenvolver as suas habilidades.

Portanto, programas de treinamento e de capacitação são processos que devem estar presentes nas organizações de sucesso por ambos serem diferenciais competitivos.

2.2. Conceitos fundamentais: Treinamento, capacitação e desempenho

Treinamento possui várias definições conforme o ponto de vista de cada autor. Borges-Andrade (2002), por exemplo, o define como uma acção organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar as suas funções actuais ou futuras. Goldstein (1993), na mesma direcção de Borges-Andrade, define treinamento como a *aquisição* sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, regras e conceitos que resultam em um aumento do desempenho no trabalho. Para Bastos (1991), a diferenciação entre treinamento e outras acções, como educação e desenvolvimento, passaria pela intencionalidade de cada uma. A função de um treinamento seria a de desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para a melhoria de desempenho actual. Enquanto educação, o treinamento visaria à formação profissional mais abrangente, relacionada, geralmente, à preparação do profissional para ocupações e trabalhos futuros. (Nadler, 1984 *cit. in* Pilati e Abbad, 2005, p.43)

Vargas (1996) define Treinamento e Desenvolvimento como a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar a curto ou longo prazo, mudanças na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Ainda, segundo Bastos (1991 *cit. in* Pilati e Abbad, 2005) uma das maneiras de diferenciar treinamento dos demais conceitos semelhantes é pelos critérios da intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento.

Gomes (2004, p.202) no que respeita ao treinamento diz ainda que é uma ferramenta de valor capital para manter a capacidade das pessoas continuarem a aprenderem, a disseminar os conhecimentos e ampliar as competências. Mas, às situações do dia-a-dia são importantes para o desenvolvimento profissional e gerencial. É por meio de experiências, da aplicação das competências que ampliamos o nosso nível de preparação para os novos desafios organizacionais.

Pilati e Abbad (2005) argumentam definindo de forma abrangente o treinamento como uma acção tecnológica com a finalidade de promover a melhoria de desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções. Estas que, segundo os mesmos autores, só são alcançadas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação dessas no trabalho.

Na opinião de Flatau e Mondini (2012), treinamento é aperfeiçoamento, pois o indivíduo tornar-se mais apto a realizar determinada tarefa.

Davis & Newstron (1992, *cit. in* Canabrava, 2006, p. 30) consideram que o treinamento deve ser um processo contínuo, que prepara os indivíduos em sua totalidade, uma vez que as mudanças sociais são constantes e o homem é o agente responsável pela implementação dessas mudanças. Tal afirmação é ampliada por Salas e Cannon-Browsers (2001, *cit. in* Canabrava, 2006, p. 32) ao esclarecerem que as organizações tiveram que mudar a visão de treinamento como algo separado e sozinho do processo organizacional, para um evento completamente integrado com as estratégias da organização.

Segundo Wagner (2013, p.91) (...) Considerando o treinamento para um adequado desempenho em um cargo. (...) Ainda há autores que se referem ao treinamento uma área genética chamada desenvolvimento (...) O treinamento significa o preparo de uma pessoa para um cargo ou função.

De maneira geral quase todos os autores são da opinião que treinamento não é mais que os esforços das organizações para disponibilizar situações de aprendizagem que propiciem melhoria de desempenho no trabalho.

Em suma, treinamento é quando a pessoa desenvolve um aperfeiçoamento, ou seja, quando ela conhece mais sobre algo do que já tinha conhecimento anterior.

Segundo Flatau e Mondini (2012) a **capacitação** é um processo para tornar a pessoa hábil a executar determinado trabalho. Um profissional capacitado consegue tomar decisões mais depressa. Além disso, um funcionário capacitado consegue realizar suas funções de maneira mais rápida e mais eficiente. As empresas devem ter foco no futuro e capacitar os seus funcionários, pois quem faz o futuro das organizações são as pessoas que delas fazem parte. Capacitação é quando a pessoa busca aprender tudo sobre algo para se qualificar. Agora o treinamento é se aperfeiçoar em algo que a pessoa já tem conhecimento.

O **desempenho** não é mais do que a expressão daquilo que a pessoa aprende. Brandão e Guimarães (2001) dizem que o desempenho representa a expressão das competências do indivíduo.

Segundo Oliveira (2009), o desempenho representa a base para direccionar a organização em acções de planeamento por meio do desenvolvimento de elementos técnicos, administrativos e de integração entre indivíduos e tarefas para a concepção dos objectivos organizacionais. O desempenho precisa de ser compreendido na organização como um objectivo claro de vinculação com as metas organizacionais que possam ser observadas através da expressão de resultados e de comportamentos avaliados em termos de eficiência, eficácia e contribuições.

O desempenho adequado está relacionado ao conjunto de competências profissionais empregadas pelo indivíduo na execução do seu trabalho.

O desempenho baseia-se no desenvolvimento das acções do indivíduo e não no esforço, que é uma contingência ligada a motivação e as condições favoráveis oferecidas pela organização.

Brandão e Guimarães (2001, p.13) resumem o desempenho como sendo uma competência que se traduz, tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atingi-lo.

“O desempenho é usado para expressar conjuntos de comportamentos relacionados às tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia determinados em ambientes organizacionais.” (Abbad, 1999 *cit. in* Lacerda e Abbad, 2003)

O desempenho só acontece em pessoas que possuem desenvolvimento, que é o aprimoramento do indivíduo no processo de trabalho. Como se refere Dutra (2001, p. 31), o desempenho é o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para uma empresa ou negócio.

Na opinião de Freitas *et al* (2006, p.491) o desempenho no trabalho pode ser visto como o conjunto de ações humanas voltadas para a realização de metas, passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência, eficácia e, portanto, muito sensíveis as normas e padrões culturais.

2.3. Política de formação profissional nas organizações

A primeira e mais antiga forma de formação profissional consiste na aprendizagem baseada na experiência. Foi considerada, por muito tempo, como o único meio para assegurar o desenvolvimento das competências das pessoas nas organizações.

Com as inovações tecnológicas as organizações começaram a ter dificuldades de adaptação obrigando a actualização, inclusive dos próprios trabalhadores.

As organizações e as pessoas sentiam necessidade cada vez mais de formação profissional. De acordo com Sekiou *et al.*, (2001, p. 400) os trabalhadores começaram a estudar cada vez mais, inclusive nas próprias organizações onde tinham a possibilidade de frequentar programas de formação específicos.

A política de formação argumenta Peretti (2007, p.380) dizendo que são indissociáveis da política de emprego e contribuem para a realização dos objectivos estratégicos da empresa. Uma política de formação permite adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico. Permite, também determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

Segundo Landier Hubert (1991, p.72), “(...) A necessidade de completar, ou seja, de paliar certas insuficiências da primeira formação, de iniciar os assalariados nos ofícios e técnicas próprias da empresa e garantir a sua formação permanente é coisa muito antiga, porém válido. Os centros de formação das empresas devem transmitir os conhecimentos e as competências necessárias para o exercício de tarefas operacionais específicas ou praticar um ofício bem definido.”

Ainda o mesmo autor (p.74) é no local de trabalho que se pode transmitir a experiência. É lá em que cada um adquire a experiência que lhe permitirá aumentar as suas competências, pois a eficácia da empresa obtém-se da soma de experiências que ela reúne e que representa um capital acumulado. Por isso, é a própria organização que deve facilitar a transmissão de experiências e a difusão da inovação permanentemente. Reafirma que a empresa é um meio integrado pelo qual se transmitem e se enriquecem experiências, os conhecimentos e as competências reunidas no seu seio.

“A formação dos trabalhadores justifica-se pelo facto de lhes permitir conservar o emprego e assegurar em seguida a progressão na carreira profissional.” (Jacintle Bedard, 1988, *cit. in Sekiou et al.*, 2001, p. 401)

Na opinião de Sekiou *et al.* (2001) a formação no âmbito da organização é um conjunto de acções, meios, técnicos e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamento, atitudes e capacidades intelectuais, necessárias para atingir os objectivos da organização e os objectivos pessoais e sociais para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada às suas tarefas no presente e no futuro.

De acordo com tal ponto de vista considera-se o treinamento e a capacitação meios ou formas de formação profissional que devem ser definidos e planejados pela organização, segundo as suas estratégias, e que se realiza por etapas como argumenta Chiavenato (2000) dizendo que a formação ou educação profissional passa por etapas ligadas umas as outras, porém, cada uma delas com fins próprios, como se pode verificar no quadro 1.

Quadro 1: Etapas interdependentes da Educação Profissional.

Fonte: Chiavenatto (2000)

ETAPAS INTERDEPENDENTES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL		
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Objectivos Amplos e de longo prazo.	Prepara o indivíduo para a profissão.
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Objectivos menos amplos e de médio prazo.	Aperfeiçoa o indivíduo para uma carreira.
TREINAMENTO	Objectivos específicos e de curto prazo.	Adapta o indivíduo para um cargo.

Na opinião de Raymond Proul (1985 *cit. in* SEKIOU *et al.* 2001, p. 427) os conteúdos da formação podem ser transmitidos directamente nos locais de trabalho, pois, é ali que são mais facilmente adquiridas as capacidades de integração da pessoa nos métodos de trabalho.

No que respeita um programa de treinamento, Canabrava e Vieira (2006, p. 58) afirmam que a proposta do programa deve levar em conta a cultura organizacional que expressa os valores que permeiam a organização. A formação profissional pressupõe a estratégia de uma filosofia que por sua vez inclui um conjunto axiológico preciso, rigoroso, autónomo, conhecedor dos limites, assim como todas as representações do que deve ser, das aspirações, das normas e dos ideais que embaçam as valorações.

É importante que o programa de treinamento na organização seja uma decisão planejada e antes da sua efectivação deve ser avaliada. Para essa avaliação Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) traçaram os dez passos fundamentais como mostra o quadro 2.

Quadro 2: Os 10 passos da avaliação de um programa de treinamento.

Fonte: Elaborado a partir do texto “Avaliação - parte de um processo de dez passos” (Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2010, p. 21-32 e 35-42)

DEZ PASSOS DA AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO	
1	<p>DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perguntar aos participantes; - Perguntar aos chefes dos participantes; - Perguntar a outros que conhecem bem o trabalho e saibam como ele vem sendo executado, inclusive, subordinados, colegas e clientes; - Testar os participantes; - Analisar formulários de desempenho preenchidos;
2	<p>ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que resultados se espera obter? (Podem ser indicados em termos de produção, da qualidade, do giro de mercadoria, assiduidade, moral, vendas, lucro e retorno do investimento); - Quais os comportamentos necessários para se atingir os resultados desejados? - Quais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são essenciais para se obterem os comportamentos desejados;
3	<p>DETERMINAÇÃO DO CONTEÚDO TEMÁTICO →</p> <p>-Os principais factores são as necessidades e os objectivos. (Que temas devem ser apresentados para suprir as necessidades e cumprir os objectivos?)</p> <p>Obs. As respostas a esta questão determinarão os temas a serem tratados.</p>
4	<p>SELECÇÃO DOS PARTICIPANTES →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quem pode se beneficiar do treinamento? - Que programas são exigidos por lei ou outros regulamentos? - O treinamento deve ser voluntário ou obrigatório? - Os participantes precisam ser segregados por nível hierárquico na organização, ou devem-se reunir dois ou mais níveis na mesma turma?
5	<p>DETERMINAÇÃO DA AGENDA LOCAL →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve considerar três aspectos: Os participantes, os chefes e as condições, para a aprendizagem
6	<p>SELECÇÃO DO LOCAL APROPRIADO →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve ser confortável e conveniente para a aprendizagem.
7	<p>SELECÇÃO DE TREINADORES ADEQUADOS →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devem ter qualificações e conhecimentos sobre o tema; - Devem gostar de transmitir; - Devem ter facilidade de comunicação; - Devem ter habilidade de fazer as pessoas participarem.
8	<p>SELECÇÃO APROPRIADA DE RECURSOS AUDIOVISUAIS →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajudam o treinador a manter o interesse dos participantes e a comunicar-se mais facilmente; - Criam um clima positivo que favorece a aprendizagem.
9	<p>COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS →</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pode ser feita pelo próprio treinador ou por um coordenador que não seja o instrutor.

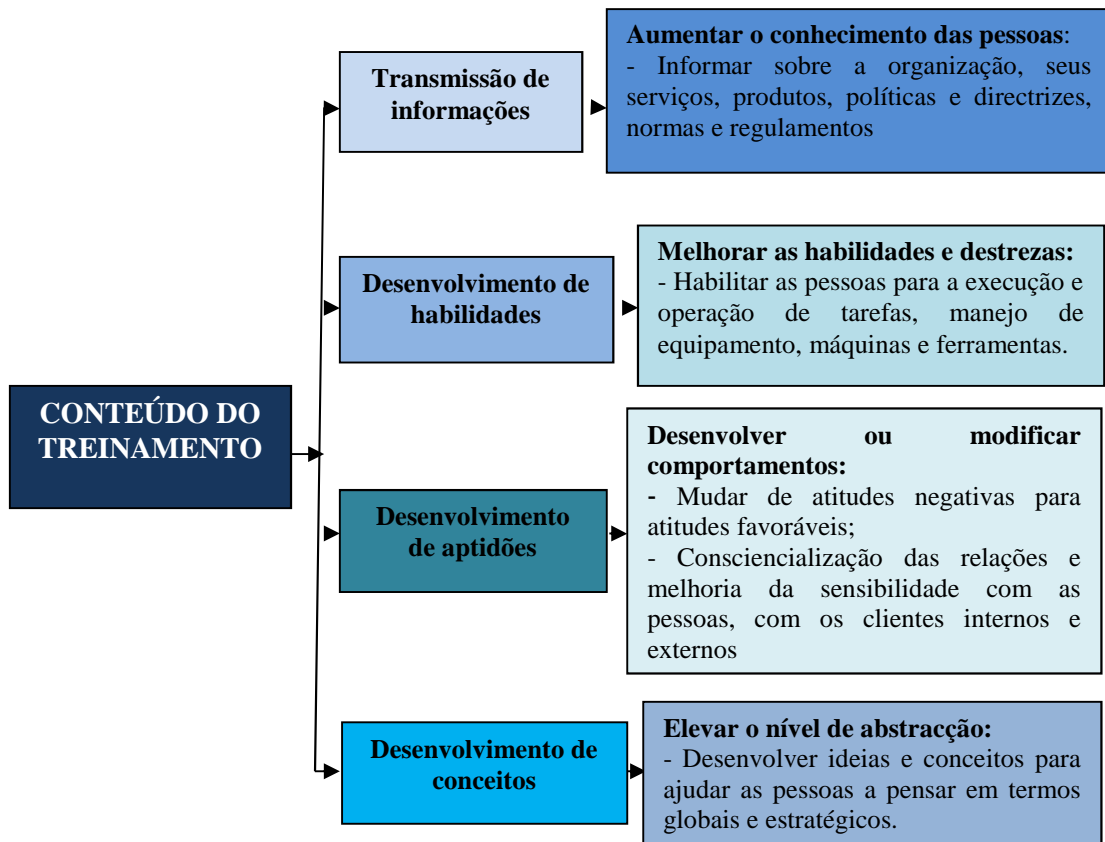
10	AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS	OS QUATRO NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA		
		1°	Reacção	→ - Mede como os participantes reagem ao programa. (É importante que seja positiva, pois dela depende o futuro do programa de treinamento)
		2°	Aprendizagem	→ - Os participantes devem mudar os seus comportamentos e as suas atitudes. -Melhoram os seus conhecimentos e aumentam as suas habilidades.
		3°	Comportamento	→ - Os participantes mudam os seus comportamentos em razão da participação do programa de treinamento. Obs. Necessárias as seguintes condições; A pessoa precisa querer mudar; precisa saber o que fazer e como vai fazê-lo; precisa trabalhar num ambiente adequado e precisa ser recompensada pela mudança.
		4°	Resultados	→ - Aqueles obtidos em razão de os participantes terem feito o treinamento (aumento da produção, melhoramento da qualidade, menos rotatividade, lucros mais altos, redução de custos, melhoramento nas relações entre os funcionários, gerentes e outros.

No terceiro passo da avaliação do programa de treinamento, que se refere a determinação do conteúdo temático, Chiavenatto (2009, p. 390) frisa que os conteúdos dos temas devem trazer mudanças comportamentais.

Na figura 1 estão espelhados os comportamentos que se devem verificar depois de um processo de treinamento, segundo Chiavenato (2009).

Figura 1: Mudanças comportamentais através do treinamento

Fonte: Chiavenato (2009, p. 390)



Jean-Paul Loup (1986 *cit. in* Peretti, 2007, p. 379) sobre a formação das pessoas na empresa diz: “ (...) Devíamos considerar a formação como investimento e não como despesa, pois que ela condiciona, de um modo idêntico aos equipamentos, os materiais e os desempenhos da empresa”.

Segundo Peretti (2007, p. 249), as pessoas quando formadas podem fazer carreira numa determinada área específica e, gerir tais carreiras, é ter em atenção, simultaneamente o presente e o futuro da organização, as suas necessidades, as expectativas manifestadas pelos seus colaboradores e os potenciais individuais.

A competência do pessoal, na opinião de Cuignet (2006, p. 26), deve evoluir permanentemente seja ela competência técnica ou competência de gestão. Para tal, a empresa deve definir exactamente as competências pretendidas, em coerência com a sua visão estratégica e formar os seus colaboradores de acordo os seus interesses.

O Banque de Montral (1997 *cit. in* Sekiou *et al.* 2001, p. 401) sobre a formação profissional argumenta dizendo que a formação também é fundamental para melhorar o volume e a qualidade de trabalho, reduzir os custos de produção, aumentar a moral e a motivação dos trabalhadores. Possibilita ainda aos trabalhadores alcançar novos desafios, ter acessos há lugares mais importantes, torná-los mais aptos a utilizar plenamente as suas competências e prepará-los para cumprir adequadamente os seus planos de carreira.

Na verdade a formação não é apenas um trunfo para técnicos e executivos, mas também essencial para trabalhadores de base. “Hoje em dia e no futuro, é fundamental dispor de mão-de-obra competente, flexível e com facilidade de adaptação logo a partir da entrada na vida activa.” (Marion Deye, 1997 *cit. in* Sekiou *et al.* 2001, p.400)

2.3.1. A aprendizagem nos processos de treinamento e de capacitação

Capacitar as pessoas através da aprendizagem e da experimentação permite que novas oportunidades sejam identificadas e as actividades sejam mais bem desempenhadas e rápidas, sendo então as inovações consideradas em novas rotinas. (Mascarenhas, 2009, p. 102).

A aprendizagem é uma forma de Educação. Refere-se as estratégias desenvolvidas para preparar o indivíduo para um trabalho diferente do actual em futuro próximo. É um processo que deve ser constantemente revisto, mas não necessariamente mudado, pois, é um processo de ganho pessoal e organizacional.

A aprendizagem de acordo com André Beaudet (1984 *cit. in* Sekiou *et al.* 2001, p.406) é um processo efectuado durante a formação de uma pessoa. Tem como objectivos mudar comportamentos graças há princípios como a repetição de actos ou o aumento de conhecimentos ou capacidades a juntar as já adquiridas, ou a mudança de hábitos, num período relativamente curto, a fim de dar resposta as exigências das tarefas de um posto de trabalho.

“A aprendizagem pode conseguir-se a partir de cursos teóricos ou experiências práticas ou um misto de ambos. (...) Aumenta a competência de uma pessoa alterando o seu

sistema cognitivo com o intuito de obter uma mudança do seu comportamento”. (Jacques Gris  e Daniel Goulard, 1988 *cit. in* Sekiou *et al.* 2001, p. 406)

“Aprendizagem   o processo de ac es de todo o conjunto da organiza o por meio de melhor conhecimento e compreensão da realidade”. (Fiol e Lyles, 1985, p. 803 *cit. in* Mascarenhas, 2009, p. 112)

De acordo com Desimore *et al* (2002 *cit. in* Ceitil, 2010, p. 33), a aprendizagem pode ser definida como “uma mudança relativamente permanente nas cogni es, nos comportamentos, nos afectos, e, inclusivamente, nas atitudes das pessoas como resultado dos processos de interac o dessas pessoas com os seus diferentes contextos de vida.

Segundo Canabrava e Vieira (2006, p. 32) a aprendizagem   contínua e cumulativa, um processo pelo qual a pessoa aprende, fixa, aplica e desenvolve os seus conhecimentos, as suas competências e aprimora o seu desempenho.

Assim, a ideia de aprendizagem na organiza o diz respeito ao aprimoramento das competências e do desenvolvimento de novas competências ao sucesso da organiza o.

De uma maneira geral, a aprendizagem não   mais do que um processo de, entendimento e comportamento partindo da crescente aquisi o de conhecimentos que se d o no âmbito das experiências colectivas dos indivíduos da organiza o.

Pode-se assim dizer que o desenvolvimento de competências acontece por meio de processos inter-relacionados de aprendizagem que abrange o indivíduo, o grupo de trabalho e a organiza o.

Relacionada   aprendizagem está a capacidade das pessoas desenvolverem competências. Desse modo, a organiza o deve construir a habilidade, sistematizar, utilizar e reter os novos conhecimentos em prol da colectividade da organiza o, pois, como afirma Mascarenhas, (2009), quando algo está errado, o indivíduo deve corrigir.   através da aprendizagem que pode levar há mudanças com a ac o de novos valores e conhecimentos, novas regras, novas racionalidades e soluço de problemas.

Quando há mudanças obtidas pela aprendizagem, essas afectam positivamente no desempenho dos indivíduos ou dos grupos, pois, o processo de aprendizagem implica uma nova resposta ou acção ante a interpretação, gerando dados a serem interpretados num mecanismo de *feedback*.

A aprendizagem das pessoas nas organizações deve ser um processo contínuo e abrangente, uma vez que envolve mudanças comportamentais na organização e na sociedade, é um processo básico para o aperfeiçoamento e inovações, é um benefício, quer para o indivíduo, quer para a organização, elevando para novos desafios e oportunidades e, conseqüentemente torna-se no foco fundamental de mudanças.

A metodologia de transmitir através do processo de aprendizagem o trabalhador em serviço é considerada para muitos estudiosos como moderada que tem apenas o objectivo de instruir o saber fazer, mas que quando associada a Educação é tida como uma metodologia eficaz e adequada.

De acordo com Zerbini (2003), em termos de processos de aprendizagem humana no contexto de trabalho, destacam-se a aprendizagem natural e a aprendizagem induzida. A primeira é aquela em que não há um processo planejado, intencional, por parte da organização. Ocorre a partir de conversas, consultas de interesse profissional, convivência e até da simples observação ambiental. A segunda categoria de aprendizagem, a induzida, diz respeito àquela que corre segundo um processo sistemático de planejamento, execução e avaliação por parte da organização, com vista ao desenvolvimento de competências humanas necessárias ao desempenho na organização.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), como consenso, é que a aprendizagem é um processo psicológico, não ligado a maturação ou fase da vida e que consiste em adquirir, reter e manifestar uma determinada competência, gerando uma mudança progressiva de comportamento do indivíduo frente a um ambiente, no caso deste estudo, o contexto de trabalho.

O aprendizado e o conhecimento na organização devem ser continuamente apreendidos e transferidos para outros que podem se beneficiar com a experiência, favorecendo um

crescimento quando voltarem aos seus respectivos trabalhos, uma vez que, ao retomar as actividades, o indivíduo tem nova mentalidade e habilidades que afectam gradualmente a organização.

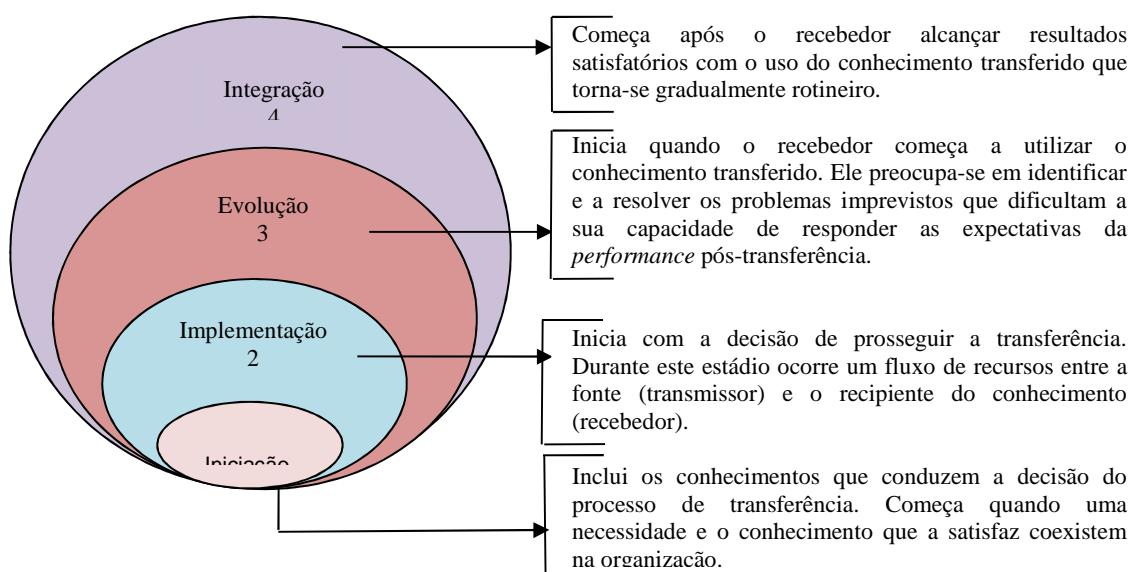
Martins (2010, p. 72) frisa que a aprendizagem não é mais que um processo de transferência de conhecimento. Pode ser compreendido como um processo interactivo no qual o transmissor e o receptor de conhecimento interagem para reproduzir um exemplo original ou padrão. A obtenção de tal resultado depende de alguns factores, nomeadamente, a capacidade de processamento da informação; as emoções e as experiências dos indivíduos; a peculiaridade do contexto em que a transferência ocorre; as distorções no processo da comunicação.

Ainda, Martins (2010) esclarece que a transferência de conhecimento não é mais do que um processo de troca de conhecimento entre o transmissor e o receptor e que tem quatro estádios.

Na figura 2 estão representados os referidos estádios referenciados por Martins, José, Moleiro.

Figura 2: Estádios de transferência de conhecimento.

Fonte: Elaborado a partir do texto “ Estádios do processo de transferência de conhecimento” (Martins, 2010, p. 72-73)



No estágio dois, a *implementação* segundo Buttolph (1992 *cit. in* Martins, 2010, p. 73)) diz que as práticas transferidas são adaptadas a fim de satisfazer as necessidades do recipiente (recebedor do conhecimento).

No estágio três, a *Evolução*, na opinião de Adler, P.S. (1990 *cit. in* Martins, 2010, p. 93), no princípio é provável que o novo conhecimento seja usado de forma ineficaz, mas evoluindo para um nível satisfatório de utilização.

Na organização, os problemas são resultados operacionais que não atendem aos interesses de uma área, processo ou organização como um todo. Em geral interferem no cumprimento de um padrão e geram decréscimo na qualidade, insatisfação, aumento no custo e redução nas receitas. “A exploração adequada de um problema pode ser fonte de aprendizagem para o problema em questão e para outros que possam ocorrer.” (Arioli, Edir Edemer. *Op.cit., cit. in* Gomes, 2004, p.178).

2.3.1.1. A aprendizagem pela acção

Muito pouco aprendido é transferido para o local de trabalho. O ambiente empresarial está mudando tão depressa que o conhecimento obtido através de programas chega muito lentamente e inadequado. (McNulty e Canty, 1995, *a cit. in* Marquardt, 2005, p.35)

Há pessoas que aprendem com a experiência, repetindo, assistindo, demonstrando e simulando. Pode isso ser um método no processo de treinamento e capacitação das pessoas da organização para que elas saibam fazer coisas específicas e tenham a capacidade de criar coisas novas, pois, a medida em que as pessoas se sentem capazes e demonstram que estão a aprender, elas precisam de certa liberdade para agir e, embora sob observação, devem sentir-se confiantes para ter sucesso e para elevar a sua auto-estima. “Excesso de orientação para a execução de uma tarefa incómoda”. (Gomes, 2004, p.164)

Como lembra Senge (2002): “O aprendizado mais poderoso vêm da experiência directa.” A aprendizagem pela acção é um processo que envolve um grupo de indivíduos que trabalham com problemas reais, implementando acções e aprendendo como indivíduos, como equipa e como organização. Esse processo focaliza o problema

cuja resolução é importante tanto para o indivíduo como para a organização. Proporciona a oportunidade de aprender, de acumular conhecimentos e desenvolver habilidades individuais e em grupo. Foca nas perguntas, uma vez que a solução do problema está contida nelas, pois fortalecem o diálogo e a comunicação, promovendo o pensamento inovador e sistémico e ampliam os resultados da aprendizagem. O treinador ajuda os indivíduos a reflectirem sobre o que estão a aprender e como dão feedback uns com os outros.

Na opinião de Abreu e Toilette (1988, p. 43) a aprendizagem pela acção favorece a interacção dos indivíduos durante toda a sua vida activa, o que implica eventualmente uma preocupação como formação permanente. Esta formação que ocorre no trabalho sob a responsabilidade dos formadores ou capa citadores pode transformar o indivíduo num profissional altamente competente.

O processo de aprendizagem pela acção procura evitar o excesso que conduz a rigidez, a limitação e a supressão das informações necessárias, e inibe a inovação e a capacidade de adaptação em equipa. É uma forma de aprender bem-sucedida porque combina uma grande variedade de teorias; organizacionais, psicológicas, sociológicas, educacionais e políticas que forma um alicerce que não se encontra em outras fontes. Integra e aperfeiçoa as melhores práticas.

Na opinião de Sinistros et al, (1999, *cit. in* Marquardt, 2005, p. 29), a aprendizagem pela acção incorpora os melhores e mais adaptados princípios de interacção de grupo, comunicação, coesão, gestão de conflitos, tomada de decisões, desenvolvimento de estratégias e implementação de acções.

Pela aprendizagem pela acção tem-se a capacidade de superar as dificuldades dos indivíduos e inclusive da organização. Ela proporciona às organizações maneiras de resolver os problemas, desenvolvendo pessoas capacitadas profissionalmente.

Como se refere ainda Marquardt (2005), na aprendizagem pela acção se tem a possibilidade de crescer (...). Ela proporciona a oportunidade de assumir níveis adequados de responsabilidade, ao mesmo tempo, descobrir como se desenvolve.

Pelo processo de aprendizagem pela acção, entende-se mentalmente, aplica-se as habilidades e o conhecimento recém-adquirido através da experimentação, empreendendo um desenvolvimento interior que conduz ao crescimento pessoal e consequentemente da organização.

Na opinião de McNulty e Canty (1995, *cit. in* Marquardt, 2005, p.3) na base de uma metodologia apropriada e eficaz promove-se a dissonância interna do indivíduo e se tem consciência das limitações e dos pontos fracos, bem como dos pontos fortes através do *feedback*.

Como frisam Gole e Filais (1998, *cit. in* Marquardt, 2005, p. 38) a aprendizagem pela acção favorece o crescimento pessoal, intelectual, psicológico e social.

Pode-se então dizer que o processo de aprendizagem pela acção pode ser uma ferramenta para o progresso da carreira profissional das pessoas das organizações, pois permite e ajuda as pessoas a entenderem a si próprio, a conhecer as suas habilidades e talentos, as suas metas profissionais e buscar os melhores recursos para conseguir um emprego.

A aprendizagem pela acção é simples, apoiada no bom senso, e facilmente aplicável. As pessoas submetidas a esse processo ao receberem instruções práticas podem tornar-se operacionais em apenas algumas semanas ou em algumas horas.

Dado a importância do processo de aprendizagem pela acção, é necessário que a organização faça um planeamento que inclua o tempo que será gasto, as pessoas envolvidas, bem como as acções desenvolvidas e executadas.

O desafio da organização é mobilizar as pessoas que têm deficiências e até mesmo problemas numa determinada tarefa que lhes foi atribuída e fazer certos ajustes para que aprendam e ao mesmo tempo criem, mostrando as suas habilidades. Deve ser aplicado não só o desenvolvimento técnico, mas também a sua inteligência e habilidades no trabalho que só eles podem e devem realizar.

O poder da atractividade da aprendizagem pela acção reside na capacidade de aumentar e melhorar o conhecimento e, ao mesmo tempo, resolver um ou mais problemas. A sua solução oferece benefícios imediatos para o indivíduo e para organização.

Sobre o assunto Dilworth (1998, *cit. in* Marquardt, 2005, p.118) argumenta afirmando que o aprendizado decorrente de um programa de aprendizagem pela acção tem mais valor estratégico para a organização do que a vantagem táctica imediata de resolver um problema.

O processo de aprendizagem pela acção ajuda a resolver problemas concretos e a aumentar o desenvolvimento. Cria diversas condições e circunstâncias que geram altos níveis de aprendizagem, esta que é compensada pelo reconhecimento e pelas habilidades desenvolvidas e aperfeiçoadas.

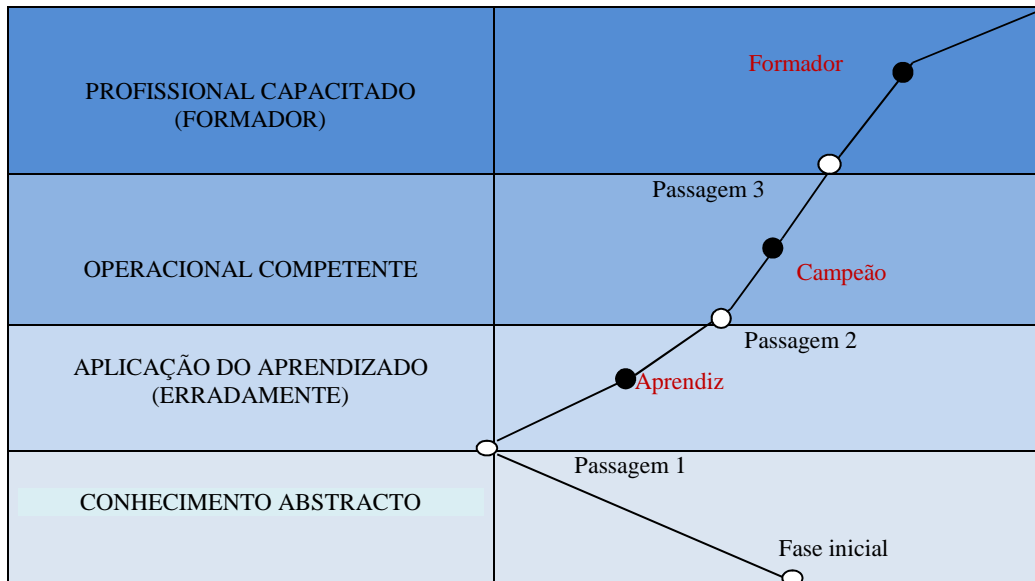
Pelo processo de aprendizagem pela acção adquire-se conhecimentos por meio da experiência, isto é, do fazer na prática, observando e reflectindo. Esse processo liga o conhecimento trazido pelo indivíduo como um conhecimento novo gerado durante o aprendizado.

Como se refere Marquardt (2005) a aprendizagem pela acção pode melhorar a vida das pessoas; ajuda os grupos a implementarem melhor as suas funções e a organização a alavancar o conhecimento, reforçando as competências de equipas, de líderes e grupos, de modo a promover o sucesso na empresa como um todo.

Resumindo sobre a aprendizagem pela acção como forma de aquisição de conhecimentos, foi elaborada a figura 3 que ilustra os vários estádios pelos quais os submetidos a esse tipo de aprendizagem passam ao longo da sua vida activa no trabalho como profissionais.

Figura 3: Estádios da aprendizagem pela acção.

Fonte: Elaborado a partir do texto “As passagens da vida activa” (Abreu e Toilette, 1988, p. 44- 46)



Num primeiro momento, a que se denominou *conhecimento abstracto*, o indivíduo começa com uma abordagem intelectual, abstracta e teórica sobre a tarefa específica à executar. Nesta está-se na etapa de aquisição do conhecimento, portando do saber. Na segunda a que foi denominada de *aplicação do aprendizado*, o indivíduo obtém responsabilidades e é julgado segundo os seus resultados. Aprende essencialmente fazendo coisas que nunca fez antes.

Navega entre dois limites: a sensação imposta pelo insucesso e a aprendizagem pelos próprios erros. É a fase do saber-fazer. Na etapa a que se denominou *operador competente* é a que o indivíduo se torna num verdadeiro operador. É o estádio em que se procura o reconhecimento pelo seu potencial. É a etapa do saber-fazer fazer. Na última etapa, a que se denominou *profissional capacitado* o indivíduo afirma-se com profissional. Para além da sua focalização na acção, tem a capacidade de transmitir as suas aquisições aos outros, podendo tornar-se num treinador/formador até ao fim da sua vida profissional activa. É, portanto a fase de saber-fazer saber.

Verifica-se na figura 3 que quando se trabalha por meio do processo de acção, desenvolvem-se capacidades internas de aprender e também de aprender como aprender. Como se referem Marsick e O'Neill (1999, *cit. in* Marquardt, 2005, p.125.) a

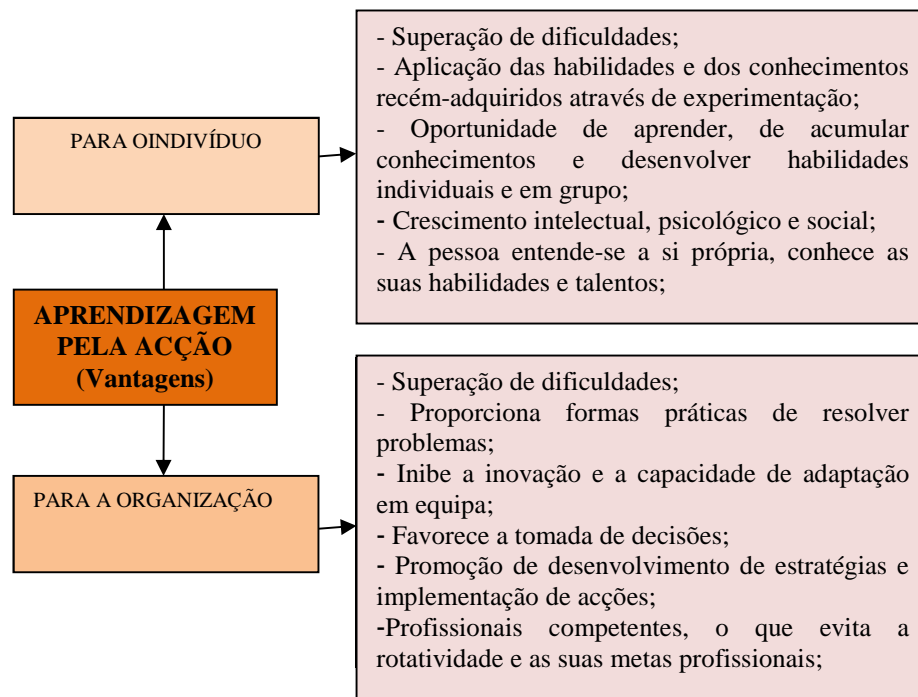
acção prática sobre o problema traz mudanças para o próprio problema e para as pessoas nele envolvidas. A acção gera aprendizagem.

Pelo processo de aprendizagem pela acção não só se obtém imensa quantidade de conhecimentos, mas também de habilidades e de competências relevantes e necessárias para a organização, para além de dar às pessoas autonomia para que elas se tornem conscientes dos seus valores e das suas premissas, de modo que possa agir de forma racional como parceiros activos na produção da realidade da organização.

Sobre o assunto comenta Morris (1991, p.74, *cit. in* Marquart, 2005, p.125) o seguinte: “ A aprendizagem pela acção proporciona momentos que permanecem na memória e podem representar um momento de virada na vida da pessoa e da organização.”

Este é um processo que, segundo vários autores, oferece vantagens, tanto para o indivíduo como para a organização. Na figura 4 estão expressas algumas das principais vantagens referidas.

Figura 4: Vantagens fundamentais da aprendizagem pela acção.



2.3.1.2. A aprendizagem pela cooperação

A organização é constituída por grupos. Para que existam, é preciso que os seus membros partilhem certos interesses, que tenham elos comuns e exista um relacionamento entre as pessoas que o compõem.

A organização não cria conhecimentos para ela própria, mas mobiliza todo o conhecimento tácito criado e acumulado ao nível individual que posteriormente é ampliado através da interacção das pessoas transformando-o em conhecimento da organização.

Os grupos, segundo Bertrand e Guillement (1988, p. 165) são importantes nas organizações como factores de motivação e de produtividade individual. Daí ser indispensável o trabalho em equipa, no qual uns cooperam com os outros.

Ainda os mesmos autores, (p. 166), é através da resolução de conflitos dos grupos, na procura do reajustamento entre as diferenças individuais, que se efectua a solidariedade do grupo e que se encontra a sua eficácia.

Bertrand e Guillement (1988) afirmam ainda que uma dose de conflito no grupo é necessário e útil para o próprio grupo no que diz respeito a criatividade, a inovação, a adaptação à mudança e desempenho elevado.

É no grupo que as pessoas interagem. A partir de conceitos de actividade, interacção e sentimentos sugeridos por Homans (1950, *cit. in* Bertrand e Guillement, 1988) quanto mais os indivíduos partilharem actividades, mais hipóteses terão de interagir uns com os outros e mais facilmente aprendem.

Vários teóricos são da opinião que qualquer processo de aprendizagem requer interacção social e colaboração. Acreditam ainda que todas as pessoas têm habilidades inexploradas para contribuir, aprender e agir. Que os indivíduos e as organizações têm capacidades para mudar o seu comportamento permanentemente quando são confrontados com uma experiência intensa á qual reagem com a atitude adequada.

Sobre o assunto Barth Roland (1981, *cit. in* Marquardt, 2005, p.139) diz que “o modo mais poderoso de aprender e a forma mais sofisticada de desenvolvimento da equipa não vem de ouvir as palavras dos outros, mas de compartilhar o que sabemos com os outros. A aprendizagem ocorre muito mais ao dar do que ao receber. Ao reflectir sobre o que fazemos, dando a isso coerência, compartilhando e articulando nossa arte e conhecimento criamos sentido e aprendemos.”

Os padrões de cooperação na organização se formam como resultado do comportamento informal dos indivíduos que, embora influenciados pelas políticas de gestão de pessoas, não os definem. Na opinião de Mascarenhas (2009, p.132) as políticas de gestão de pessoas podem apenas contribuir para a exploração de padrões de cooperação nas organizações.

Com essa ideia assume-se que as identidades dos indivíduos e das organizações são estruturas que se desenvolvem e evoluem constantemente. O indivíduo constrói em interacção com os outros indivíduos do seu grupo o que o identifica como diferente e ao mesmo tempo como similar aos outros do seu grupo. Sabe-se que o desenvolvimento de uma competência requer a interacção das pessoas e grupo na organização, o que coloca em destaque a cooperação e a coordenação de equipas.

Ainda na opinião de Mascarenhas (2009), uma competência pode ser o resultado de um processo particular de aprendizagem colectiva da organização na qual se verifica comportamentos únicos ao grupo, de difícil imitação.

Mascarenhas (2009, p.135) refere que vários autores a exemplo de Estorkey (2000), Senge (1995) e Garvin (2000) mostram que as pessoas podem adoptar favoravelmente uma atitude à mudança, cooperando para o desenvolvimento pessoal e da organização. Há necessidade de as organizações criarem condições para que as pessoas e os grupos evoluam integrando-se plenamente à organização com o desenvolvimento das suas habilidades e da criação de mecanismos efectivos de mobilização desses conhecimentos.

As organizações devem contar com uma grande variedade de capacidades e conhecimentos, possíveis de serem empregues em caso de orientações estratégicas.

Podem promover um perfil diversificado de mão-de-obra. Os indivíduos podem possuir competências mais restritas, mas a organização tem a sua disposição pessoas com capacidades e conhecimentos que podem e devem ser transferidos para outros.

Uma das formas de transferência de conhecimentos e de habilidades são por meio da cooperação entre as pessoas e entre os diferentes grupos da organização, destacando-se nesse processo o conhecimento explícito - que se refere àquele que é transmissível á várias esferas da organização em linguagem formal e sistemática tido como conhecimento disperso e importante para a aprendizagem das pessoas.

O conhecimento disperso compartilhado e integrado na organização torna-se fonte crítica de vantagem competitiva. A aprendizagem desse conhecimento na organização implica a transferência de conhecimentos entre as pessoas e estão em constante interação dinâmica. (Nonaka, 1991, *cit. in* Mascarenhas, 2009, p. 119).

As capacidades e conhecimentos de base, dos quais as organizações podem flexibilizar a sua actuação e adaptá-la as novas demandas, os programas de desenvolvimento, a formação individual e de grupos de trabalho viabilizam a aquisição de novos conhecimentos e capacidades, promovendo também a construção de relacionamentos, o que é possível pelo processo de cooperação.

De acordo com pontos de vista de vários autores, considera-se que a cooperação entre os indivíduos seja uma característica da estrutura organizacional, sendo que as pessoas são o recurso potencialmente valioso e de difícil imitação por não poderem ser observadas por elementos externos e não são aplicáveis facilmente.

“A organização dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e é capaz de modificar os seus comportamentos e ideias. “ (Garvin, 2001, p. 54, *cit. In* Mascarenhas, 2009, p. 133). Isso enfatiza a dimensão das organizações no que respeita a promoção da aprendizagem e da construção contínua de competências.

Com essa ideia assume-se que as identidades dos indivíduos e das organizações são estruturas que se desenvolvem e evoluem constantemente.

O indivíduo constrói em interação com os outros indivíduos do seu grupo o que o identifica como diferente e ao mesmo tempo como similar aos outros do seu grupo. Sabe-se que o desenvolvimento de uma competência requer a interação das pessoas e

grupo na organização, o que coloca em destaque a cooperação e a coordenação de equipas.

A cooperação de trabalho pode ser visto como um investimento na base do Capital Humano da organização e antecipação às futuras necessidades. Investir nas pessoas da organização significa promover a capacitação contínua, a cooperação e a confiança.

2.4. A influência do treinamento e da capacitação no indivíduo e na organização

Tanto a empresa como o funcionário devem ver no treinamento uma oportunidade de crescimento e de desenvolvimento constante. A empresa almeja conquistar o mercado desenvolvendo melhores práticas e o funcionário, por sua vez, busca qualificações profissionais e reconhecimento, ciente de que quanto mais treinar mais desenvolve as suas competências e habilidades, aumenta e melhora o seu nível de desempenho individual e conseqüentemente se torna em um funcionário valioso.

As empresas precisam de pessoas bem preparadas para realizarem correctamente as suas actividades a fim de repetir as operações dentro dos padrões estabelecidos para obter os seus produtos com a qualidade desejada. Dessa forma, elas precisam de treinamento técnico que segundo Reichel (2008, p.111) não pode ser subestimado e ser considerado como dispensável, pois ele está voltado à produtividade, à qualidade da produção e/ou aos serviços prestados.

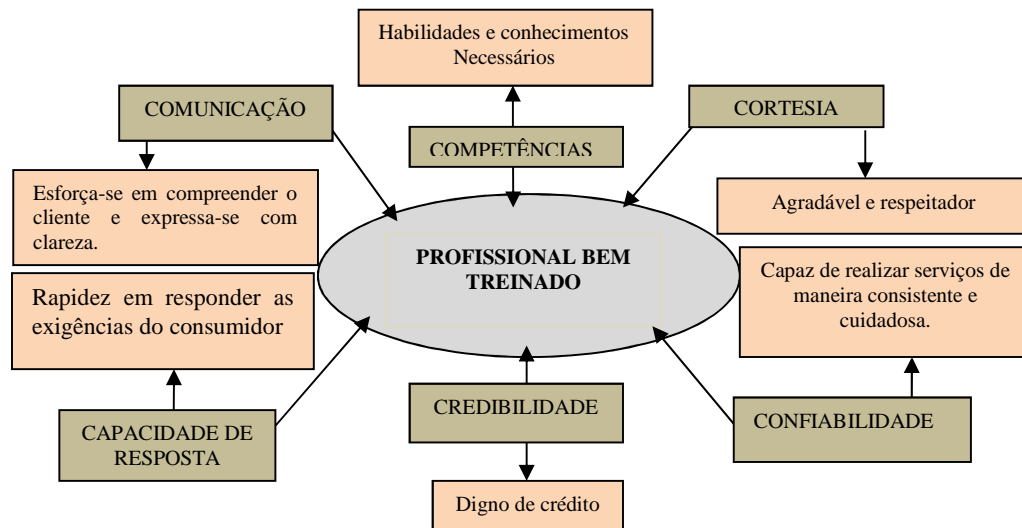
Ainda Reichel (2008, p.112) para conhecer as actividades as pessoas devem e precisam ter competências necessárias e uma delas são as competências técnico-profissionais que na sua opinião “ são competências particulares de determinada actividade ou operação. A reciclagem (actualização) deve ser constante e esses conhecimentos devem ser aproveitados de alguma forma nas actividades exercidas”.

O treinamento e a capacitação têm um grande impacto, pois são importantes instrumentos que auxiliam as organizações e os funcionários a adquirirem novas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, podendo, assim, responder às novas exigências e demandas dos postos de trabalho de maneira mais eficaz e eficiente.

De acordo com Kotler (2000) os profissionais mais bem treinados exibem seis características como mostra a figura 5.

Figura 5: As características do profissional bem treinado.

Fonte: Elaborado a partir do citado por Kotler (2000, p.317, *cit. in* Flatau e Mondini, 2012)



A capacitação e o controle de talentos permite um alto desempenho das pessoas no trabalho quer seja individual, quer em equipa, fazendo com que a organização evolua constantemente e obtenha maiores vantagens competitivas.

O treinamento padroniza os conhecimentos e as técnicas essenciais aos funcionários para o desempenho das suas funções.

O treinamento e a capacitação fazem com que a empresa alcance melhores resultados. Nesse processo não é só a empresa que ganha. Pelo contrário, os funcionários adquirem mais conhecimento, mais habilidade e se tornam melhores naquilo que fazem.

Treinar devidamente os funcionários apenas extrapola a intenção de acrescentar os conhecimentos, pois o treinamento quando correctamente efectuado transforma-se em vantagem competitiva da empresa uma vez que o funcionário treinado transformará o seu trabalho em resultados esperado e obtidos pela empresa.

O desenvolvimento do indivíduo é que determina o seu desempenho. O desenvolvimento não é mais que a capacidade de o indivíduo lidar com coisas novas e faz parte do património individual da pessoa.

Segundo Dutra (2001, p.33), o desenvolvimento é o aprimoramento do indivíduo no processo de trabalho. É a dimensão mais importante do desempenho. É um património da própria pessoa e que o torna competente.

Ainda o mesmo autor, essa competência reflecte-se na capacidade de entrega do indivíduo, ao agregar valor a organização em que actual e no trabalho que lhe compete.

O desempenho do indivíduo é influenciado não apenas pelos resultados de um treinamento limitado a transferência de aprendizado, mas também, habilidades como técnicas de estimulação de criatividade, o uso de ferramentas que facilitam o exercício das suas actividades, entre outros.

O desempenho das pessoas está ligado ao nível de preparação para realizar uma tarefa. Isto é, a maneira como a pessoa de forma particular desenvolve o seu trabalho, que é desenvolvido pelos conhecimentos e habilidades profissionais, exclusivas de cada indivíduo.

A melhoria do desempenho no trabalho deve ser sempre estimulada pela empresa através do treinamento com a intenção de propiciar situações de aprendizagem. Ou seja, as empresas buscam no treinamento dos seus funcionários um resultado que possa ser observado.

De acordo com Gomes (2004. p.182), os líderes e empregados voltados para a melhoria contínua têm uma atitude instigadora e questionadora sobre as coisas que fazem.

Como se refere o mesmo autor (p.193), quando uma ideia está na cabeça de todos os envolvidos da organização, as pessoas conseguem gerar o melhor resultado possível nos processos de trabalho que participam e nos produtos e serviços que ajudam a construir.

Melhoria contínua exige o envolvimento das pessoas que estão onde as coisas acontecem e de gestores competentes para incentivá-los à participação e ao desenvolvimento.

A busca da melhoria como qualquer competência está mais disponíveis em umas pessoas do que em outras. Naquelas em que não se verifica, deve-se estimulá-las através de programas, de sugestões, criando-se nas organizações, espaços para que se exponham ideias de melhoria e estas sejam estimuladas, aceites e adoptadas já que é fundamental para a competitividade, para o sucesso individual e da própria organização.

Canabrava e Vieira (2006, p. 25) no que respeita o treinamento frisam que o treinamento e o desenvolvimento das pessoas são os instrumentos de alavancagem do desenvolvimento de competências, dos desempenhos e resultados que as organizações precisam para se manterem e obterem sucessos no mercado.

Os mesmos autores (p. 30) afirmam ainda que, o treinamento adequado permite gerar maior eficiência e produtividade no trabalho, a medida em que favorece ao trabalhador os conhecimentos de que precisa para fazer as suas actividades ou tarefas, e estimula o desenvolvimento de atitudes convergentes com os objectivos da organização.

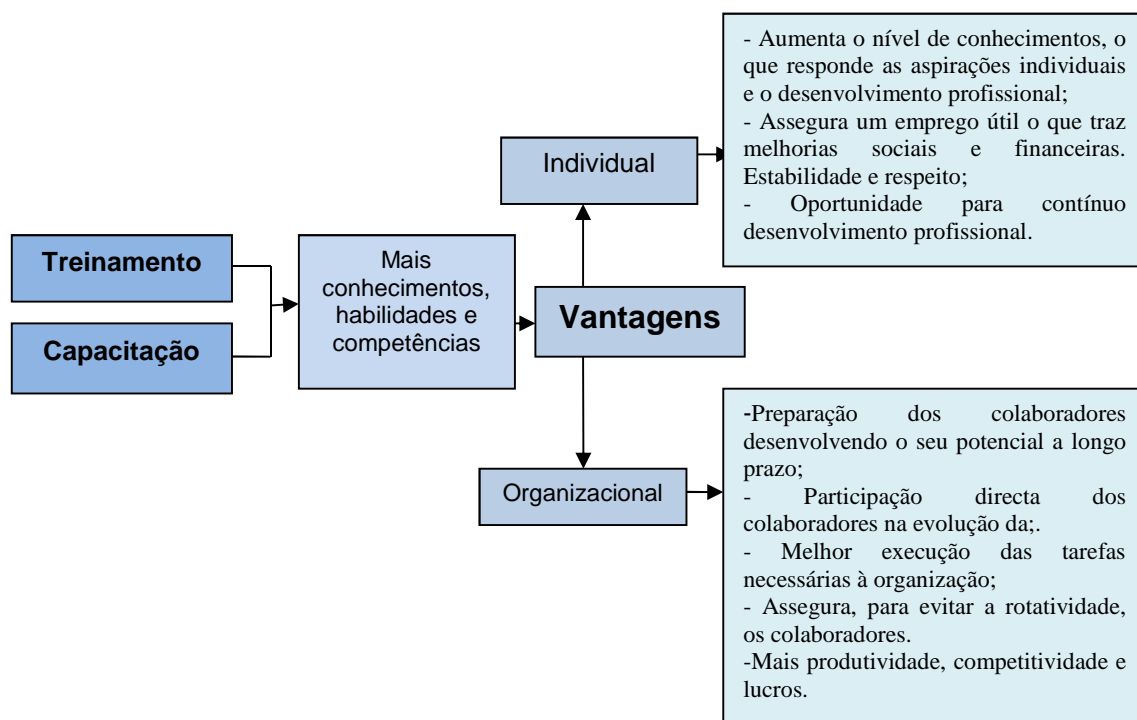
Canabrava e Vieira (2006, p. 48) continuam dizendo que o treinamento é uma realidade no quotidiano das pessoas que estão vinculadas as organizações. (...) Para que uma empresa sobreviva e se mantenha competitiva, é preciso que todos que nela trabalham, dos funcionários aos dirigentes, obtenham posturas favoráveis a aprendizagem e a construção e aquisição de conhecimentos.

Ainda Canabrava e Vieira (2006, p. 72) o treinamento é uma oportunidade para capacitação e aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vista a melhor adaptação e produtividade na organização. É um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada, no qual os aprendizes desenvolvem competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, em função dos objectivos definidos, sendo capaz de abordar e desenvolver uma situação complexa. Por meio do treinamento há construção de conhecimentos amplos, bem como conhecimentos específicos relativos ao trabalho.

De acordo com vários autores, o treinamento e a capacitação têm vantagens tanto para a organização como para o indivíduo treinado como mostra a figura 6.

Figura 6: Vantagem individual e organizacional do treinamento e da capacitação

Fonte; Elaborado a partir do texto “Formação profissional” (In Peretti, 2007, p. 380-388)



2.5. O impacto do treinamento no desempenho do trabalho

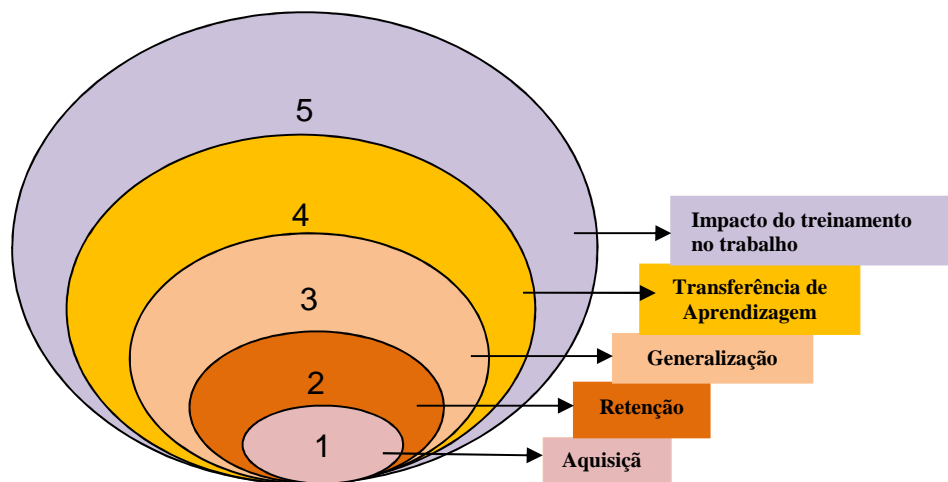
“Impacto do treinamento no trabalho compreende o conceito de transferência de treinamento que se refere a aplicação correcta, no ambiente de trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas em situação de treinamento”. (Abbad, 1999 *cit. in* Lacerda e Abbad, 2003)

Pilati e Abbad (2005) analisam o impacto que o treinamento causa no ambiente de trabalho, observando que com a participação do funcionário em treinamento, o seu desempenho profissional sofre alterações, apresentando um desempenho que antes do treinamento não se verificava.

Ainda os mesmos autores, após seus estudos concluíram que, para que haja impacto do treinamento no desempenho do trabalho, a aprendizagem passa por etapas que se relacionam directamente entre si, como mostra a figura 7:

Figura 7: Relação entre aprendizagem, transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

Fonte: Pilati, R. e Abbad, G., 2005, p.44



Verifica-se na figura 7, um conjunto de conceitos interdependentes, organizados de forma hierárquica, mas que têm relacionamento entre si, pois, o treinamento passa por cada uma dessas fases para que produza mudanças no comportamento do indivíduo, nomeadamente na execução das suas tarefas dentro da empresa e conseqüentemente mudanças na produtividade da organização.

Segundo Pilati R. e Abbad G. (2005), de acordo com vários autores, o esquematizado na Figura 7, é condição necessária à ocorrência dos diferentes fenômenos encadeados para que exista o impacto do treinamento no trabalho, mas não há uma pressuposição causal entre os eventos que cada um dos conceitos descreve, pois, há evidências de que a ocorrência de cada um desses é multideterminada.

Pode-se definir, de forma geral, na opinião dos autores referenciados por Pilati R. E Abbad G. (2005) os cinco conceitos da figura 6.

1- **Aquisição** descreve o resultado central e imediato do treinamento no indivíduo. Pode ser definida como o processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos na acção instrucional.

2- **Retenção** é o processo que passa pelo armazenamento de informações na memória, logo após a assimilação da informação. Diz respeito ao armazenamento dos

conhecimentos na memória de longo prazo. É um dos indicadores de que os conhecimentos são armazenados na memória do indivíduo e que estes podem ser recuperados a qualquer momento em que exista estimulação propícia para tal.

3- **Generalização** é definido como o grau com que os comportamentos obtidos por meio de treinamentos são exibidos pelo regresso no trabalho e aplicados a situações e condições diferentes daquelas de treinamento. No contexto de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, esse conceito está relacionado à ideia de que o treinado pode identificar situações nas quais os conhecimentos adquiridos no ambiente instrucional podem ser aplicados no trabalho. Assim, a *generalização* é essencial para que possa existir a aplicação do aprendido no trabalho, pois, o contexto de treinamento, na grande maioria das vezes, é diferente do contexto de trabalho.

4- **Transferência de aprendizagem** descreve um processo já situado no ambiente de trabalho do egresso, pois, é um resultado mediato do treinamento. Pode ser definida como a aplicação eficaz no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamento.

5- **Impacto do treinamento no trabalho** é definido como a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global subsequente do participante do treinamento, bem como, em suas atitudes e motivação.

Impacto do treinamento no trabalho é definido segundo Abbad *et al.*, (2003) como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante.

De acordo com Tamayo e Abbad (2006) o impacto do treinamento no trabalho é uma das principais variáveis, critério dos modelos de avaliação de treinamento. Há, portanto, necessidade de oferecer ao empregado treinado as oportunidades para colocar em prática o que aprendeu no treinamento. “Reação favorável e aprendizagem não são condições suficientes para a transferência ou impacto do treinamento no trabalho.”

Ainda os mesmos autores (2006, p. 16):” (...) Impacto do treinamento no trabalho é definido como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de

desempenho, motivação e atitudes do participante. (...) Esta definição abrange os diferentes efeitos do treinamento no repertório comportamental do treinado”

Impacto é definido por Abbad (2006, p. 491) como “mudança na forma de desempenhar as actividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas nos eventos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação”. Por isso, observa-se impacto, quando se aplica os conhecimentos, habilidades e atitudes, oriundos da acção instrucional, no ambiente de trabalho. Mudanças significativas de desempenho facilitam a percepção de impacto, enquanto a baixa transferência gera impactos insignificantes no contexto de trabalho.

Segundo Zerbini (2003) há duas dimensões para o impacto do treinamento:

a) Impacto em profundidade – que é a mensuração do uso do treinamento restrito ao conteúdo instrucional, aplicação eficaz dos Treinamento, Desenvolvimento e Educação, adquiridos em treinamento, mas não se refere aos efeitos no desempenho, motivação e atitudes.

Zerbini (2003) define impacto em profundidade como sendo a medida dos efeitos do treinamento que estão ligadas ao conteúdo do programa de treinamento, efeitos directos e específicos de uma acção instrucional.

b) Impacto em largura (ou amplitude) – mensura efeitos do treinamento no desempenho global do participante, assim como na motivação e nas atitudes no participante após o evento instrucional.

2.6. O gestor como mediador estratégico dos processos de treinamento e capacitação

A administração do conhecimento acolhe e partilha de bens intelectuais visando obter resultados óptimos em termos de produtividade e capacidade de inovações das empresas. É um processo que envolve gerar, colectar, assimilar e aproveitar o conhecimento de modo a gerar uma empresa mais intelectual e mais competitiva. (Gaertner Group, 1998, *cit. in* Canabrava e Vieira., 2006, p.29)

Muitos investigadores sugerem que construir capacidades e aprender requer a integração da base de conhecimentos dos diversos membros e instâncias da organização, colocando em destaque a importância da interação dos superiores como mecanismo da evolução de toda a organização.

Segundo Santos (2008, p. 31) liderança pode ser definida como o processo de comando e de motivação dos trabalhadores através do que os gestores influenciam aos membros da organização no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objectivos estabelecidos. Portanto, liderança envolve designadamente as actividades desenvolvidas pelos gestores destinadas a assegurar: a integração e coordenação do trabalho realizado pelos seus subordinados; a motivação e orientação do trabalho destes no sentido de maximização da sua eficácia e eficiência; a dinamização da comunicação através de canais adequados; e a resolução de eventuais conflitos.

Na opinião de Rosenzweig (1974, *cit. in* Bertrand e Guillement, 1988, p. 179) o líder eficaz é aquele cujos subordinados aprendem, simultaneamente, a implicação para com os indivíduos e os progressos de grupo, por um lado, e para com a produtividade e a facilidade do trabalho por outro.

Importante é o papel dos líderes que devem ter uma acção crucial nos processos de aprendizagem movendo-se no papel essencial de manutenção da eficiência para promover o compartilhamento de significados em torno das perspectivas de mudanças.

Na opinião de Ceitil (2010, p. 31), os líderes precisam gerir as pessoas e as suas contribuições para as organizações de uma forma mais integral que permite exponenciar a plenipotencialidade das suas capacidades, tanto aquelas já conhecidas, como aquelas que ainda não foram reveladas. As pessoas não são, só, realmente a principal fonte de riqueza das organizações, mas sobretudo que é nelas e nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivadores e expectativas que reside o verdadeiro sentido e também a esperança, na sua sobrevivência e no seu progresso futuro.

A competência é gerada por um processo contínuo de trocas entre a organização e as pessoas e vice-versa, pois a organização prepara as pessoas profissionalmente e essas ao

desenvolverem-se, principalmente as suas capacidades individuais, passam à organização os seus conhecimentos.

Há práticas que para a sua aplicação correcta, principalmente se ela for essencial para os resultados da organização, o seu acompanhamento não pode, nem deve ser delegado. Deve ser o próprio gestor a fazê-lo de forma disciplinada.

Como se refere Gomes (2004, p. 157), o peso de uma prática para o gestor, é determinado pelo valor que ela tem na sua percepção para os resultados pessoais e organizacionais.

Logo, quando uma prática é bem-sucedida ela mistura-se com os demais da organização e pode gerar resultados diferentes aos esperados. Para que não aconteça, é preciso acompanhar e checar para se ter certeza de que tal prática está a ser bem aplicada nos padrões desejados pela organização.

Gomes (2004, p. 158) é da opinião que uma empresa que busca criar um modelo de gestão exige que os seus gestores aloquem tempo no acompanhamento disciplinado das práticas essenciais pelos quais são responsáveis. E que actuem a partir de uma visão sistémica, com pro-actividade antecipem erros, evitem trabalho e garantam os resultados esperados.

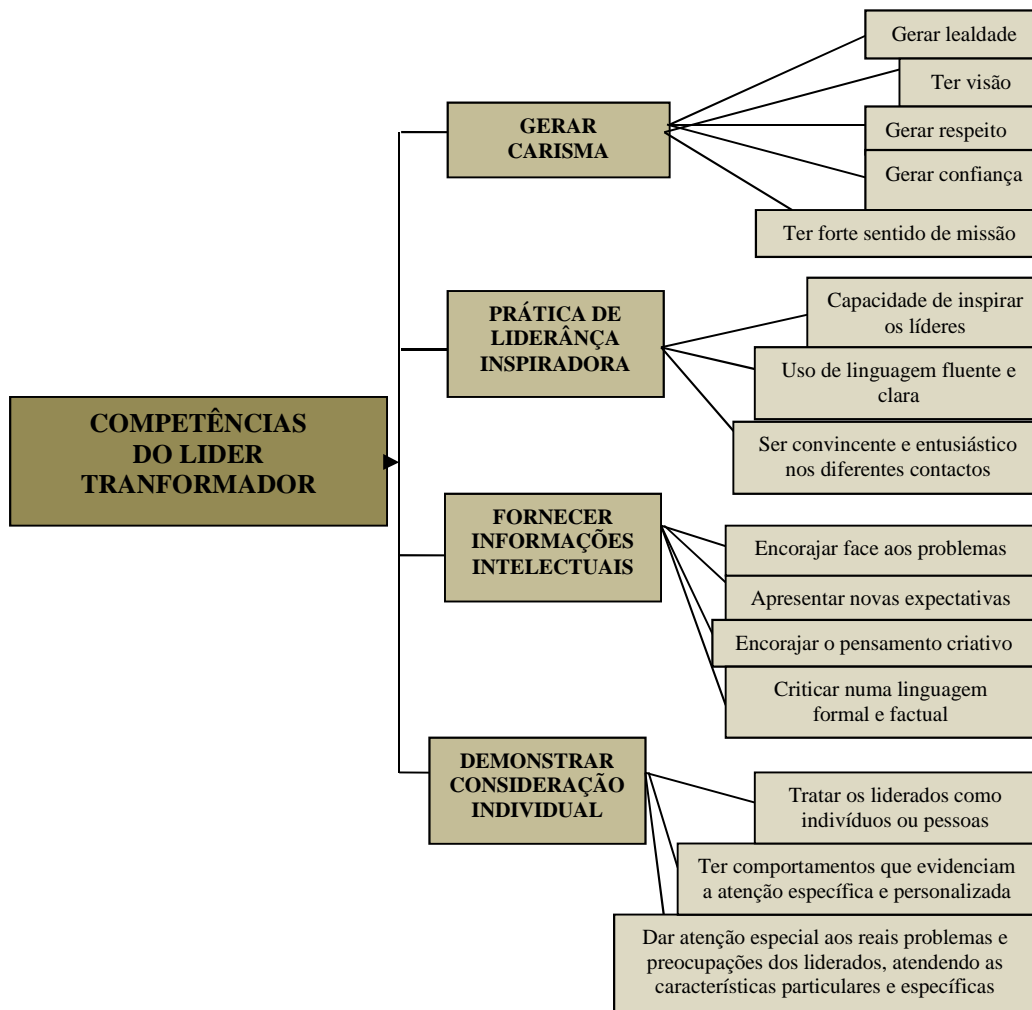
O Líder da organização exerce função singular em todos os envoltentes da organização em torno dos objectivos de externalização, partilhação e internalização do conhecimento. Não deve só procurar o seu potencial individual, mas criar condições para que os demais da organização também o façam. Deve ter a responsabilidade de criar um ambiente interno da organização que promova o conhecimento, favoreça a geração, a externalização e o partilhação das várias formas de conhecimento que sustentam a acção humana.

“A alta liderança é descrita como guia ou facilitador que deve instigar mudanças no ambiente interno que permitam as pessoas e a organização adaptarem-se ou iniciar mudanças” (Stopford, 2001, *cit. in* Mascarenhas, 2009, p.118).

Contudo, só é possível se o líder tiver capacidade de mudanças e transformações. Segundo o modelo apresentado por Dubrin (2001, *cit in* Ceitil, 2010, p. 93), o líder com capacidade transformacional precisa ter quatro competências chaves, nomeadamente as apresentadas na figura 8.

Figura 8: Competências do líder transformador.

Fonte: Elaborado a partir do modelo de Dubrin, 2001 *cit. in* Ceitil, 2010, p. 93)



O líder não tem de ser apenas intuitivo. Só isso não basta. Deve ter uma postura aberta e flexível para estimular a difusão da intuição em todos os espaços e práticas da organização.

Rowan (1986, *cit. in* Angeloni, 2002, p.149)) sugere que o líder interprete acções como: encorajar atitudes inovadoras, pois tanto a chefia como a própria gestão organizacional devem viabilizar empreendimentos inovadores que possam favorecer a

motivação individual e em grupo para o trabalho e que se representam diferenciais competitivos para a organização.

“Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.” (Flewry, 2000, *cit. in* Dutra, 2001, p.25)

Os líderes das organizações devem acompanhar os indivíduos a partir do seu desempenho e entrega ao trabalho, acompanhando-os também na sua evolução profissional dentro da organização.

O nível de preparação das pessoas da organização é da responsabilidade dos gestores e quando este contrata pessoas despreparadas para executar determinada tarefa, porém com capacidade de aprendizado, tem de conduzi-los de forma gradual à preparação, de modo que a determinado tempo sejam capazes de fazê-lo com mestria por si mesmo. A medida que a pessoa ganha com os seus erros modela a sua maneira de trabalhar.

A velocidade para alcançar o nível de preparação desejada depende muito do potencial do indivíduo e da actuação do gestor, este que deve ser um indivíduo desenvolvido. Segundo Dutra (2001, p.42), o desenvolvimento do indivíduo é a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Mas essa deve estar associada à competência.

Um gestor deve ter a sensibilidade para saber quando as pessoas ou grupos estão preparados, o que exige a sua acção e controle directos, intervindo, mudando o nível de preparação através da adaptação de estilos adequados para que a tarefa seja cumprida. Gomes (2004, 164) afirma que é de lembrar que um trabalho, uma prática precisa da acção gerencial para se realizar dentro do esperado.

O gestor deve procurar estar mais próximo, trabalhar com o funcionário no intuito de estabelecer objectivos específicos para que melhore o desempenho do funcionário e monitor o processo.

O gestor deve ser um integrante da equipe, fornecer instruções e demonstrar que todos os colaboradores são parceiros directos da organização e, cada um, é responsável pelo cumprimento das metas traçadas.

2.7. O controlo e a avaliação do desempenho após ao treinamento e a capacitação

A avaliação da formação recebida é de extrema importância, pois permite verificar se os objectivos da formação foram atingidos. Segundo Sekiou Blondin *et al.*, (2001, p. 422) avaliar a formação é atribuir um valor ao programa ou a uma ou várias das suas componentes. Avaliar a formação recebida pode fornecer dados susceptíveis de avaliar o grau de mudança em relação a personalidade do formado.

Para Dalmau e Benetti (2009, p.13) a avaliação de desempenho humano torna-se essencial, pois é uma acção de controle que permite aos gestores verificar se o resultado do trabalho realizado está em consonância com aquilo que foi planeado.

Para Rabaglio (2004, *cit in* Dalmau e Benetti, 2009, p.14) a avaliação de desempenho humano nas empresas constitui-se em uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial humano de toda a organização.

Em Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.61) sobre a avaliação do aprendizado, ambos afirmam que deve ser medido, pois a sua medição significa determinar: que conhecimentos foram adquiridos; que habilidades foram desenvolvidas ou aprimoradas e que atitudes foram mudadas. Segundo esses autores a avaliação do treinamento é importante por dois motivos fundamentais: Mede a eficácia do treinador em aumentar os conhecimentos e/ou mudar as atitudes, além de mostrar o quanto ele é eficaz. Ajuda o treinador a tomar decisões para treinamentos futuros, se o programa for repetitivo. O instrutor poderá planejar outras técnicas e/ou recursos para aumentar a probabilidade de haver mais aprendizado.

A formação não melhorará muito o trabalho dos trabalhadores formados se estes jamais receberem os resultados da avaliação da qualidade do seu trabalho, ou se a verificação das suas competências forem efectuadas apenas uma vez por ano. “ A condição

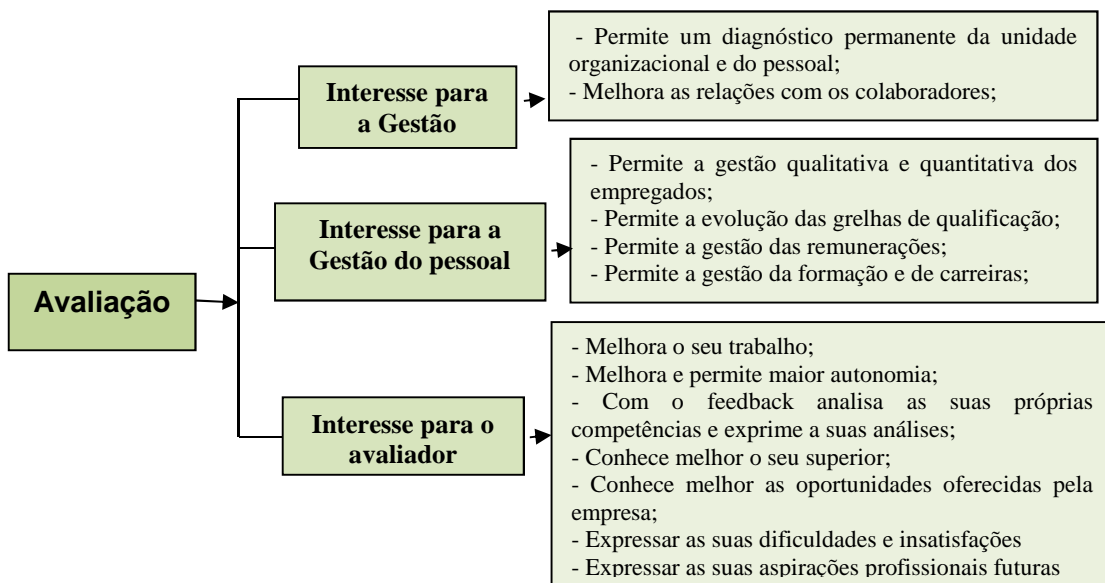
necessária é que a nova competência seja posta a prova rapidamente” (Alezza, 1997, *cit. in Sekiou et al*, p. 422)

Sobre a avaliação, Pierre Lemaitre (1983, *cit. in Peretti, 2007*, p. 250) diz “Avaliar é necessário na medida em que os quadros são responsáveis pela avaliação dos meios humanos que lhes estão confinados.” Ele diz ainda que a avaliação favorece a sensibilização dos quadros para a dimensão social do seu papel; melhora a gestão do potencial humano; mobiliza a atenção dos quadros.

Na opinião de Peretti (2007) a avaliação permite reunir informações necessárias para construir vários programas e fundamentar as decisões que dizem respeito as actividades dos colaboradores. Que a avaliação tem triplo interesse, estes que se ilustra na figura 9 para melhor compreensão.

Figura 9: Triplo interesse da avaliação.

Fonte: Elaborado do texto sobre a avaliação (In Peretti, 2007, p. 250)



É importante avaliar o desempenho dentro das organizações, porém, também é necessário criar mecanismos capazes de mensurá-lo.

A avaliação de desempenho deve ser planejada. O que significa que deve ter um programa. Este programa de avaliação de desempenho, na opinião de Chiavenatto

(2009, p. 252) quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios à curto, médio e a longo prazo.

A avaliação do desempenho, segundo Wendell French (*cit. in Sekiou et al.* 2001, p. 362), consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos, destinados a julgar as qualificações e o mérito dos membros da organização.

De acordo com William B. Castetter (*cit. in Sekiou et al.*, 2001, p. 362) a avaliação do desempenho é o processo pelo qual se consegue formar uma opinião sobre o desempenho, no passado e no presente, bem como o potencial no futuro de um subordinado comparativamente ao seu ambiente de trabalho.

Segundo o ponto de vista do autor, a primeira definição evidencia principalmente as qualificações e o mérito atribuído ao indivíduo dentro da organização. A segunda avalia, não apenas o desempenho efectivo do indivíduo, mas também o desempenho potencial. Assim, a avaliação do desempenho tem o objectivo fundamental de eventualmente aumentar as responsabilidades de um trabalhador ou até de o promover.

Segundo Sekiou et al., (2001, p. 363) a avaliação do desempenho é uma actividade da Gestão de Recursos Humanos que consiste em formular uma opinião global e efectiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas. A avaliação de desempenho está associada ao controlo que o empregador pode exercer sobre os seus trabalhadores.

Chiavenato (2009, p. 247) sobre a avaliação do desempenho diz; “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.” Afirma ainda que a avaliação de desempenho é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. Que é um meio através do qual se podem localizar problemas para posterior solução.

Todas as práticas na organização devem ser controladas, pois se assim não for, corre-se o risco de não serem aplicadas. Quando há tal risco, deve haver um maior esforço por

parte do gestor no controlo. De acordo com Gomes (2004) o controlo é um grande aliado para assegurar o aprimoramento contínuo, mas que, entretanto, embora necessário, não precisa ter uma carga negativa.

O controlo quando internalizado pelos executores, por meio do método de observação, obtém-se melhores resultados.

Segundo Santos (2008, p.31) o controlo destina-se a assegurar que o desempenho real da organização seja conforme com o respectivo planeamento. Nesta medida constitui-se como função da gestão que envolve a monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objectivos fixados, e concomitantemente, accionar as medidas correctivas que se revelem necessárias, em face de detenção de eventuais desvios.

Para Borges-Andrade (1982, *cit. in* Tamayo e Abbad, 2006) a avaliação de treinamento é um conjunto de actividades, métodos e princípios utilizados para a validação de informações acerca da efectividade de um dado sistema. A avaliação representa importante papel, uma vez que é o principal responsável pela retro alimentação do sistema instrucional.

A avaliação do desempenho é uma forma de controlo. Exige o acompanhamento dos gestores para que conheçam os resultados produzidos e imitam opiniões a seu respeito. O feedback permite o aprimoramento do trabalho e consequentemente um maior desempenho por parte das pessoas.

Segundo Marras (2000) a avaliação do desempenho é uma importante ferramenta gerencial na gestão de pessoas que possibilita ao gestor considerar os resultados obtidos por um colaborador ou equipe, num determinado período e em termos de conhecimento, metas, habilidades e outras áreas específicas.

Ainda o mesmo autor (2000, p.174) o objectivo da avaliação de desempenho é o acompanhamento e desenvolvimento cognitivo dos empregados durante a sua

permanência na organização e especialmente para medir o seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo com Odélius (2000, p.71) a avaliação de desempenho está referenciado em um conjunto de normas e procedimentos que possibilitam o diagnóstico e a gestão de desempenho fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas; desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais, desenvolvimento de carreiras), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

A avaliação de desempenho, no conceito mais actual, é parte integrante da gestão de desempenho. Avaliar, segundo Lucena (1977, *cit. in* Brandão e Guimarães, 2001) é comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), bem como verificar a actuação do indivíduo na realização da tarefa. Engloba ainda o acto de avaliar e o acompanhamento dos trabalhos de forma que ocorram acções correctivas para que as tarefas planeadas sejam alcançadas.

Cada pessoa na organização deve ser observada pela sua dedicação e entrega ao trabalho. Quando esta não é a esperada certamente há problemas de alguma ordem que a organização deve conhecer e analisar para detectar e procurar soluções. É possível, para solucionar, estabelecer com a pessoa determinado plano de acção para o seu desenvolvimento, para que supere as prováveis deficiências individuais.

Neste plano de acção deve haver uma relação de cumplicidade entre o indivíduo, a organização e o líder mais directo para que haja confiança por parte do indivíduo e aumente as suas chances de sucesso.

A análise do grau de dedicação e entrega do indivíduo ao trabalho, neste plano de acção de desenvolvimento, será o critério utilizado para avaliar os pontos fortes e que mais se destacam no indivíduo, avaliar o seu desenvolvimento respeitando a sua individualidade e singularidade.

Sobre esse assunto, Dutra (2001, p. 54) comenta dizendo que os indivíduos se desenvolvem usando os seus pontos fortes de maneira cada vez mais elaborada e

sofisticada. Cada pessoa tem os seus pontos forte peculiares, nos quais centram as acções de desenvolvimento de maneira adequada.

As pessoas têm melhor desempenho numas tarefas que em outras, e cabe ao gestor reflectir, observar e desenvolver os seus subordinados, para que eles atinjam os seus melhores resultados, usando para isso, sequências de acompanhamento com atitude para conduzi-los ao melhor nível de preparação para cada tarefa da organização. Ainda, segundo, Gomes (2004) fazer cada empregado atingir a sua *performance* é parte da responsabilidade do Gestor.

O gestor ao avaliar o desempenho deve fazê-lo tendo em mente que este processo é útil, pois, ajuda os funcionários a desenvolverem as suas habilidades e mantêm-nos motivados, para além de contribuir para elevar a qualidade do trabalho e promover a produtividade. Como se refere Silverstein (2011, p.18) sobre o assunto, as avaliações construtivas podem gerar vantagens significativas.

O gestor tem a obrigação de supervisionar as tarefas e fiscalizar os funcionários no exercício das mesmas. É possível, pela observação directa e informal saber como um funcionário enfrenta um determinado desafio, detectar os possíveis problemas quando ainda se estão a formar e soluciona-los de imediato. Dai a importância da avaliação constante e permanente do desempenho dos funcionários.

É importante como se referem Flatau e Mondini (2012) que no final de cada treinamento seja feita uma avaliação, porque com ela se pode analisar a aprendizagem do funcionário e os pontos que a empresa precisa melhorar. É factor fundamental também, depois do treinamento e da avaliação, que aconteça um *feedback* com o funcionário, pois assim ele vai saber que ponto merece atenção.

O desempenho deve ser medido, isto é, avaliado ou revisto quantas vezes forem necessária, pois segundo Moura (2009, p. 198), ao fazê-lo assegura-se que os empregados tenham pleno conhecimento das suas responsabilidades e deveres e do efeito que têm nas actividades da empresa.

De acordo com Bertrande e Guillemet (1988, p. 139) o desempenho é uma variante significativa para descrever resultados individuais na organização. Os seus factores essenciais são, segundo os mesmos autores a habilidade, o esforço e a oportunidade. Que sem a habilidade correspondente o esforço produz poucos resultados e sem oportunidade o esforço conduz a frustração.

Na opinião de Peretti (2007, p.163), a empresa deve seguir e controlar com atenção a evolução dos seus efectivos e comparar sempre os resultados com os anteriores.

O controlo e a avaliação do desempenho são formas de medir o seu respectivo grau, que é fundamental para se melhorar, pois como afirma Cuignet (2006, p. 37) só se pode melhorar aquilo que se mede.

De acordo com Ceitil (2010), a qualidade de desempenho de cada colaborador mede-se cada vez mais pelas competências que ele evidencia na mobilização de respostas adequadas e atitudes profissionais imprevistas e atípicas e pela energia e força anímica que investe na concretização dos seus resultados.

Segundo Pinto (2010, p. 288) avaliar o desempenho na organização, quer individual, quer organizacional é um elemento essencial na gestão das organizações, com ênfase nos resultados. Segundo este autor avaliar o desempenho deve-se aos seguintes motivos principais:

- Controlar e comparar os resultados com as metas estabelecidas e em função dos desvios, realizar as acções e não apenas os esforços dos processos de trabalho;
- Comparar a evolução de indicadores de desempenho ao longo do tempo e incentivar a melhoria contínua do desempenho;
- Fundamentar decisões de progressão na carreira ou propostas de aumentos com base em resultados. Neste caso o avaliador do desempenho serve como factor motivador dos colaboradores da organização.

Segundo G. Amado (1978, *cit. in* Peretti, 2010, p. 250) a avaliação do desempenho representa os três planos e as suas necessidades fundamentais. Com relação ao seu ponto de vista, elaborou-se o quadro 3.

Quadro 3; Os planos e as necessidades da avaliação do desempenho.

Fonte; Elaborado a partir do texto “Apreciação do desempenho” (G. Amado, 197,8 *cit. in* Peretti, 2010, p. 250)

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
PLANOS	NECESSIDADES
ECONÓMICO	- Exercer um controlo sobre a sua própria produção; -Exercer um controlo sobre a qualidade do produto e da sua produção para que a organização seja rentável; - Exercer um controlo sobre a pressão dos mercados, dos clientes, da concorrência, do desenvolvimento tecnológico, etc.
ORGANIZACIONAL	- Julgar o nível de adaptação das pessoas às suas funções; - Julgar a qualidade das estruturas da organização;
HUMANO	- Avaliar as pessoas dentro do contexto do seu trabalho; - Medir a eficácia das pessoas;

“É importante que no final de cada treinamento seja feita uma avaliação, porque com ela se pode analisar a aprendizagem do funcionário e os pontos que a empresa precisa melhorar.” (Flatau e Mondini, 2012)

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Introdução

“A Metodologia Científica, mais do que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base de formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos actuam, além da prática, no mundo das ideias” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 17).

O Método é o conjunto de processos empregados em uma investigação. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 23-25), não inventamos um método, ele depende do objecto da pesquisa, pois toda a investigação nasce de algum problema observado ou sentido, por isso, o uso do conjunto de etapas de que se serve o método científico, para fornecer subsídios necessários na busca de um resultado para a hipótese pesquisada.

Lakatos e Marconi (2003, p. 85) o definem do seguinte modo: [...] o método é um conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Já as técnicas são os instrumentos utilizados para levantamento de dados e informações para análise e a explicação de aspectos teóricos estudados. São, assim importantes ferramentas para obter os dados da pesquisa. Cada técnica tem uma finalidade, um público específico e agrega, cada uma à sua forma, valor ao processo de análise.

Portanto, a metodologia para a efectivação de todo e qualquer trabalho científico é o caminho para se alcançar a meta desejada e que é constituído por métodos, técnicas, procedimentos e etapas, isto é, o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que permitem atingir os objectivos traçados.

3.2. Método de pesquisa e processo de investigação

Este trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica de publicações impressas e digitalizadas concernentes ao tema, bem como uma pesquisa descritiva/

quantitativa e comparativa/qualitativa de dados com a finalidade de fornecer informações sobre a necessidade de as empresas do sector da Construção Civil e Obras Públicas do município de Benguela introduzirem nas suas políticas internas, programas sistemáticos de formação profissional por meio dos processos de treinamento e de capacitação da mão-de-obra, fundamentalmente daquela sem qualificação profissional nem elevado nível académico, porém, com talento e capacidade de aprendizagem, para conseqüente melhoria do desempenho no trabalho e da qualidade e durabilidade das obras construídas.

A pesquisa de campo, sob o ponto de vista da origem de dados, é uma pesquisa de dados primários, colectados nas cinco empresas seleccionadas para o efeito, no seio dos trabalhadores no activo, desde operadores, gestores e gerentes, por meio de um inquérito escrito com questões fechadas e algumas entrevistas directas.

A natureza da pesquisa é baseada iminentemente em dados quantitativos e qualitativos que melhor permitem a comparação e análise entre os resultados obtidos nas cinco empresas inqueridas.

O principal instrumento de colecta de dados deste estudo foi, num primeiro momento, a consulta bibliográfica e documental e num segundo momento, o questionário estruturado com questões fechadas, porém objectivas, dirigido aos 254 funcionários das cinco empresas seleccionadas como amostra.

Os dados do questionário foram colectados nos locais de trabalho de cada participante, nas horas de efectividade, com o apoio de um responsável do Departamento dos Recursos Humanos das empresas, após receberem instruções para o correcto entendimento e compreensão para o respectivo preenchimento do questionário.

No momento da colecta de dados não houve quaisquer obstáculos quanto ao preenchimento do questionários, tendo-se verificado uma satisfatória participação por parte dos inqueridos em colaborar no estudo.

Também se recolheu informações por meio de entrevistas feitas aos gestores das referidas empresas.

Portanto esta é uma pesquisa aplicada uma vez que objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de um problema específico envolvendo informações verdadeiras e de interesses local.

3.3. Definição do problema

O problema foi definido devido à identificação do baixo desempenho das pessoas com tarefas operacionais da maioria das empresas do sector de Construção Civil do município de Benguela e da pouca qualidade e durabilidade das obras construídas, pelo facto de as pessoas serem recrutadas, na maior parte das vezes, sem conhecimentos suficientes para tal, no entanto com talento.

Com a pesquisa procurou-se confirmar se a principal causa do baixo desempenho dos trabalhadores é, ou não, à falta de programas de treinamento e de capacitação nas políticas internas de gestão de tais empresas para que as pessoas sejam submetidas a formação profissional sistemática e, deste modo, obtenham conhecimentos mais profundos sobre o que realmente fazem e, conseqüentemente, se melhore a qualidade final das obras de construção bem como se tornem profissionais competentes e melhorem a sua vida social.

3.4. Questões da pesquisa

Tendo em conta os objectivos traçados elaborou-se três questões fundamentais da pesquisa:

1ª- Será que o treinamento e a capacitação pelo processo de aprendizagem prática pela acção e por cooperação no exercício da actividade melhoram o desempenho das pessoas?

2ª- Que resultados individuais e organizacionais se obtêm caso as pessoas com talentos e habilidades sejam submetidas aos processos de treinamento e de capacitação?

3ª- Será que as empresas de construção civil em Benguela primam, nas suas políticas internas, por programas de treinamento e de capacitação como estratégias de

desenvolvimento individual e social, organizacional e de melhoria da qualidade das obras construídas?

3.5. Fases do processo da pesquisa

A presente pesquisa realizou-se em seis fases fundamentais que foram:

1ª Fase - Elaboração do projecto da pesquisa seguida da busca de referências bibliográficas e documentais em Bibliotecas, em sites referenciados e outros lugares afins.

2ª Fase - A consulta bibliográfica que resultou na obtenção de citações directas e indirectas bem como informações relevantes transcritas em fichas criadas para o efeito.

3ª Fase - A compilação e informatização das informações recolhidas das referências e o contacto com as direcções das empresas seleccionadas como amostra para encontros de concertação.

4ª Fase – O trabalho de campo, com a aplicação e preenchimento do inquérito nos locais de trabalho e nas horas de expediente e ainda obtenção de informações por meio de entrevistas.

5ª Fase – Compilação quantitativa e análise comparativa dos resultados obtidos dos inquéritos nas cinco empresas.

6ª Fase – Execução e revisão de tabelas e gráficos, bem como do texto no geral.

3.6. Design da pesquisa

Inicialmente o assunto da pesquisa foi observado directamente e, na base de conversas e contactos com pessoas afectos a construção de infra-estruturas (pedreiros, pintores, ladrilhadores, electricistas, carpinteiros, maquinistas, canalizadores, engenheiros...), foi confirmado a inexistência de políticas de programas de treinamento e de capacitação, isto é de formação profissional básica na gestão da maioria das empresas do município

de Benguela, o que traz como consequência a má qualidade e pouca durabilidade das obras, uma vez que, a grande maioria das pessoas recrutada para as tarefas operacionais não tem conhecimentos práticos adequados para o efeito, muitos deles apenas possuem conhecimentos abstractos, mas têm talento e capacidade de aprendizagem.

Daí ter-se definido o tema da pesquisa, a sua metodologia, baseada fundamentalmente, primeiro na selecção das referências bibliográficas e documentais que decorreu de Novembro a Dezembro de 2013, seguido da respectiva consulta realizada de Novembro de 2013 a Fevereiro de 2014 em simultâneo com a construção da redacção e parte da compilação das informações resultantes da consulta bibliográfica.

O trabalho de campo (preenchimento do questionário redigido) foi realizado durante os meses de Março e Abril de 2014. A aplicação do mesmo foi antecedida de encontros formais com os responsáveis da Direcção das Obras Públicas da Província de Benguela, bem como dos gestores e proprietários das referidas empresas aos quais foram detalhados os objectivos da pesquisa, tendo os mesmos colaborado no ajustamento das questões.

A compilação dos dados colectados no terreno foram feitos a medida que se recolhia os referidos inquéritos até ao seu término, tendo durado aproximadamente 3 meses.

O processamento dos dados foi realizado mediante aplicativos informáticos. Para o processo de preparação das informações para de seguida serem processadas, realizou-se mediante o uso do programa Microsoft Excel e Microsoft Word, na sua versão para Windows Vista, facilitando a compilação dos dados e ainda outros programas de informatização.

3.7. População e Amostra

A população (universo) desta pesquisa é de 50 empresas da qual foi retirado uma amostra de 10%, isto é, 5 empresas, todas localizadas e com sede no município de Benguela e inscritas na Direcção Provincial da Construção e Obras Públicas, requisito primário para o seu funcionamento e aquelas como mais de 50 funcionários.

Optou-se por uma amostra aleatória de 254 indivíduos dos 326 previstos, como se pode ver, distribuídos representativamente pelas cinco empresas, nomeadamente, 46 dos 62 funcionários da empresa Poliobra-Construções Cíveis Lda., 70 dos 88 funcionários da empresa Benguela-Construções Lda., 50 dos 58 funcionários da empresa Corma-Construções Lda., 48 dos 58 funcionários da empresa Ecosul-Construções Lda. e 40 dos 60 funcionários da empresa Organizações Framita Lda., incidindo a pesquisa, fundamentalmente, sobre os funcionários operacionais no activo, que constituem o segmento mais importante do universo da pesquisa.

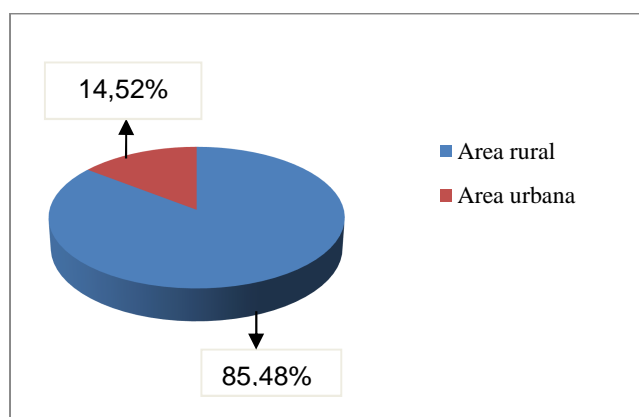
CAPITULO IV: ESTUDO EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE BENGUELA – ANGOLA

4.1. Introdução

O município de Benguela encontra-se situada na costa oeste de África sob o paralelo 12° 34' 17'' hemisfério austral e o meridiano 13° 22' 30'' leste de Greenwich (Bolota,1967, p.37). É o município sede da província com o mesmo nome, esta que comporta 10 município na sua totalidade, quatro no litoral e seis no interior.

A província situa-se no centro – oeste de Angola, abrangendo uma área de 39.826,83 Km², dos quais 5.783 Km² é área urbana e 34.038 Km² é área rural como ilustra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Cobertura geográfica urbana/rural da província de Benguela.



Fonte: Ministério do Planeamento, 2013.

O município de Benguela é também conhecida como a cidade das Acácias Rubras pelas inúmeras acácias espalhadas por toda a cidade. Tornou-se o segundo maior centro comercial e o segundo maior mercado de trabalho depois de Luanda, a capital do país.

O município sede é onde se localiza a amostra de estudo e possui uma extensão de 2.110 Km², sendo a cidade mais antiga do sul de Angola, fundada em 1617 pelo Português Manuel Cerveira Pereira. (Bolota, 1967, p.24).

O Sector de Construção e Obras Públicas em Angola, como em todos os ex-territórios do ultramar português, foi criado com a denominação inicial de Direcção-Geral das Obras Públicas e Comunicações, no Ministério do Ultramar, pelo Decreto-Lei nº 41169 de 29 de Junho de 1957. Segundo este Decreto-Lei - A Direcção-Geral das Obras Públicas e Comunicações é o órgão executivo através do qual se exerce, normalmente, a acção orientadora do Ministério do Ultramar nos sectores da Obras Públicas e das Comunicações e que tem simultaneamente por função, prestar apoio técnico especializado aos serviços correspondentes das províncias ultramarinas.

A orgânica da Direcção-Geral das Obras Públicas e Comunicações foi promulgada no ano 1958 no Boletim Oficial de Angola, pelo Decreto nº 41787, I série, nº 35 de 27 de Agosto. Segundo este Diploma, no artigo 1º, p. 610 “Compete a Direcção-Geral das Obras Pública e Comunicações, no aspecto executivo, a supervisão técnica de todo o labor de estudo, projectos e construção de obras públicas no ultramarino português”

Após a Independência de Angola em 1975, novas reformas e leis foram criadas e promulgadas pelo novo Governo. Foram assim estabelecidas geograficamente as novas províncias e todos os órgãos administrativos do Estado nas respectivas províncias.

Aparece a actual Direcção Provincial das Obras Públicas de Benguela, como todas as outras direcções do sector em todas as províncias do país, conjuntamente com o actual Ministério da Construção – antes com outras designações - que é o órgão da administração pública responsável pela política do Governo no domínio das obras públicas, construção civil e materiais. (Decreto-lei nº 02/07)

De acordo com Artigo 32ª ponto 1 do Decreto-lei nº 02/07 de 03 de Janeiro de 2007, o Sector da Construção Civil em Benguela está sobre tutela da Direcção Provincial das Obras Públicas que é um órgão administrativo do Estado Angolano que depende organicamente, administrativamente e funcionalmente do Governo Provincial, representante máximo do Governo Central da República de Angola.

Ainda o mesmo Decreto-lei, o artigo 32ª ponto 2, refere que o Ministério da Construção em Angola, como órgão máximo do sector, presta apoio metodológico e técnico à Direcção Provincial das Obras Públicas através do Governador Provincial de Benguela.

É dirigida por um Director Provincial, nomeado por despacho do Governador provincial, ouvido o Ministro da Especialidade (DR, I Série, Nº 142, de 29 de Junho de 2010, artigo 33º). Rege-se por um regulamento interno aprovado por despacho do Governador Provincial. (DR, I Série, Nº 142, de 29 de Junho de 2010, artigo 35º).

À Direcção Provincial das Obras Públicas de Benguela estão anexas todas as empresa de Construção Civil da província quer nacionais, quer estrangeiras. Esta Direcção é que as orienta quanto as leis e princípios estabelecidos pelo Estado Angolano.

4.2. Breve caracterização do campo de pesquisa

O campo de pesquisa abrange cinco empresas do sector de Construção Civil e Obras Públicas do município de Benguela - Angola, seleccionadas para o efeito, nomeadamente a empresa Polibra-Construções Civis Lda., a empresa Benguela-Construções Lda., a empresa Corma-Construções Lda., a empresa Ecosul-Construções Lda. e a empresa Organizações Framita Lda., todas com sede na mesma localidade. Estas, por serem, de entre as dezenas de empresas do sector existentes no município, as que apresentam um número considerável e representativo de trabalhadores no activo (acima de 50 pessoas) e maior organização na sua gestão.

Todas elas encontram-se inscritas na Direcção Provincial de Construção e Obras Públicas e dedicam-se a construção de infra-estruturas físicas na província de Benguela, quer privadas, quer estatais.

4.3. Perfil da Amostra:

O principal perfil da amostra consiste em requisitos semelhantes que determinadas empresas do sector de Construção Civil do município de Benguela apresentam tais como: pessoas que exercem a actividade de construção de infra-estrutura, mas que não possuem formação profissional para o efeito, têm baixo nível de escolaridade, mas com talento e capacidade de aprendizagem e uma enorme necessidade de treinamento ou de capacitação para um maior desempenho das suas actividade e um maior desenvolvimento na vida social.

Para representar as cinco empresas foram seleccionados um total de 254 funcionários a partir dos quais se obtiveram as informações e se colectou os dados obtidos e desejados da pesquisa.

4.3.1. A empresa Poliobra-Construções Civis Lda.

De acordo com os documentos facultados pela Direcção da empresa Poliobra-Construções Civis Lda., esta empresa é uma Sociedade por Quotas. Foi constituída em 21 de Novembro de 2008 por escritura lavrada no Cartório Notarial de Benguela onde se encontra matriculada sob o N° 3910 e publicada no Diário da República de Angola N° 40, III Série de 2 de Março de 2009, sendo detentora do Alvará de Construção N° 275/EOP/ 2008.

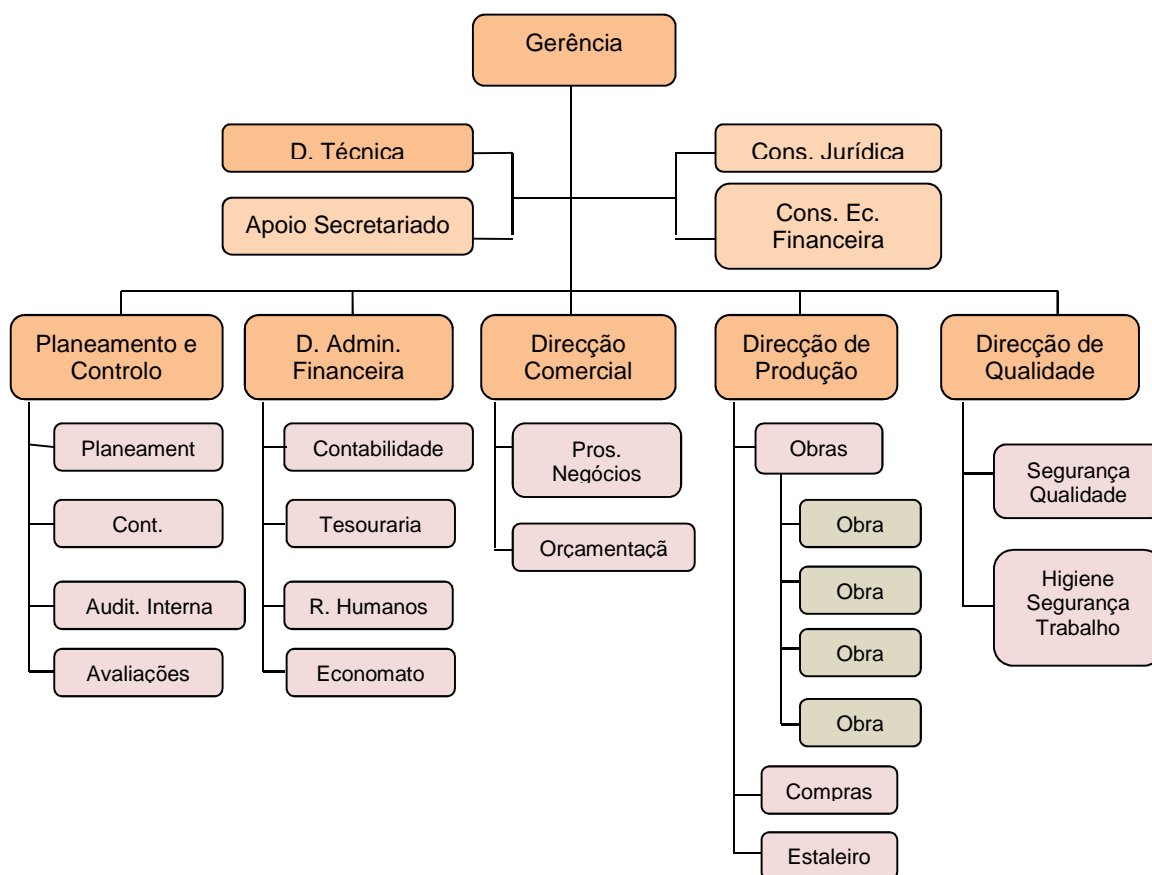
Tem a sua Sede Social situada na rua Infante D. Henriques, N° 2, 1º andar BI.1-Esc.1, no município de Benguela.

Os objectivos da Sociedade, tal como se encontra definido no pacto social inicial, é desenvolver-se na área de Construção Civil, com especial destaque para a obra privada em vertente habitacional e comercial, obras Públicas e reabilitação urbana, ou qualquer outro ramo de actividade comercial ou industrial que os sócios resolvam explorar e que seja permitido por lei.

A empresa tem um quadro técnico permanente que assegura o seu funcionamento. Todos os equipamentos utilizados são modernos e são verificados e reparados nas oficinas da própria empresa por pessoal capacitado para o efeito, o que permite uma melhor conservação/reparação em tempo útil.

A empresa possui um estaleiro, sendo a área coberta de 2500m² e 7500m² descobertos para estoque de materiais pesados.

Figura 10: Organograma da empresa Poliobra-Construções Civis Lda
Fonte: Direcção Administrativa da empresa



4.3.2. A empresa Benguela-Construções Lda.

A documentação facultada pela empresa refere que a Benguela-Construções Lda. é uma empresa angolana de responsabilidade limitada, criada em Abril de 2002 e registada no Cartório Notarial de Benguela sob o alvará nº 253/ EOP/2004.

Tem a sua sede localizada no Bairro do Calombotão, Zona Industrial II¹ do município de Benguela. Dedicar-se a construção de todo tipo de edifícios, privados e públicos, equipamentos sociais, execução de infra-estruturas e estradas.

Segundo Fernando Vidinha, presidente da empresa: “A Benguela-Construções Lda. tem como política interna desenvolver a actividade com elevado sentido ético, orientada para a satisfação dos clientes e ser reconhecida como uma empresa de referência no mercado da construção e obras públicas, pela competência e qualidade na realização de

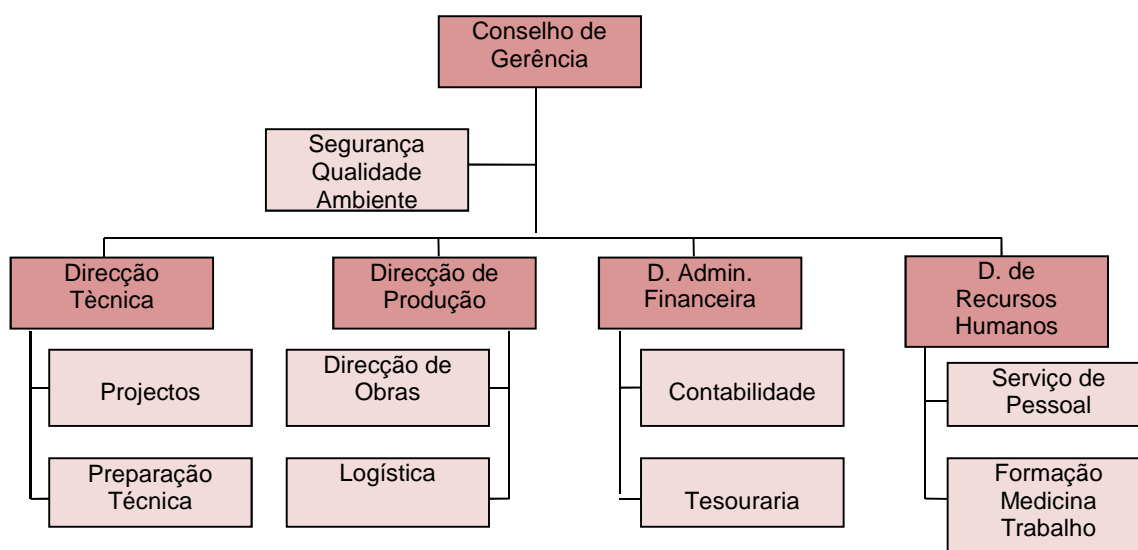
¹ O município de Benguela está subdividido em zonas habitacionais e industriais. Desta última existem duas, nomeadamente a Zona Industria I à norte da cidade e Zona Industrial II à sul.

empreitadas e capacidade de contribuir para o desenvolvimento da República de Angola no geral e em particular do município de Benguela.”

De acordo com Fábio Barradas, administrador técnico da empresa: ”A Benguela-Construções Lda. está vocacionada e capacitada para desenvolver projectos de obras, o que lhe permite executar empreitadas tipo “chave na mão” e que incluam a concepção, projecto e construção.”

No que respeita a gestão dos recursos humanos, ainda Fábio Barradas diz: “ Esta assenta na constante valorização dos seus funcionários, desde técnicos há operários, de acordo com um sistema de formação contínua implementado na empresa.”

Figura 11: Organograma da empresa Benguela-Construções Lda..
Fonte: Direcção Administrativa da empresa.



4.3.3. A empresa Corma-Construções Lda.

Segundo documentos fornecidos pela empresa, a Corma-Construções Lda. é uma empresa de direito angolano constituída em 25 de Maio de 1991 sob forma de Sociedade por Quotas, de responsabilidade limitada e publicado no Diário da República de 11 de Julho de 1997, III Série, N°33.

Tem a sua sede na rua Bernardino Correia Nº 45 e existe para dar respostas adequadas as solicitações provenientes do mercado nacional, numa fase em que são constantes as transformações e remodelações da arquitectura nacional em que a inovação e a produtividade são denominadores comuns.

Possui um estaleiro dividido em secções de serralharia, carpintaria e mecânica e ainda um armazém onde se pode aceder a qualquer tipo de material ou de equipamento.

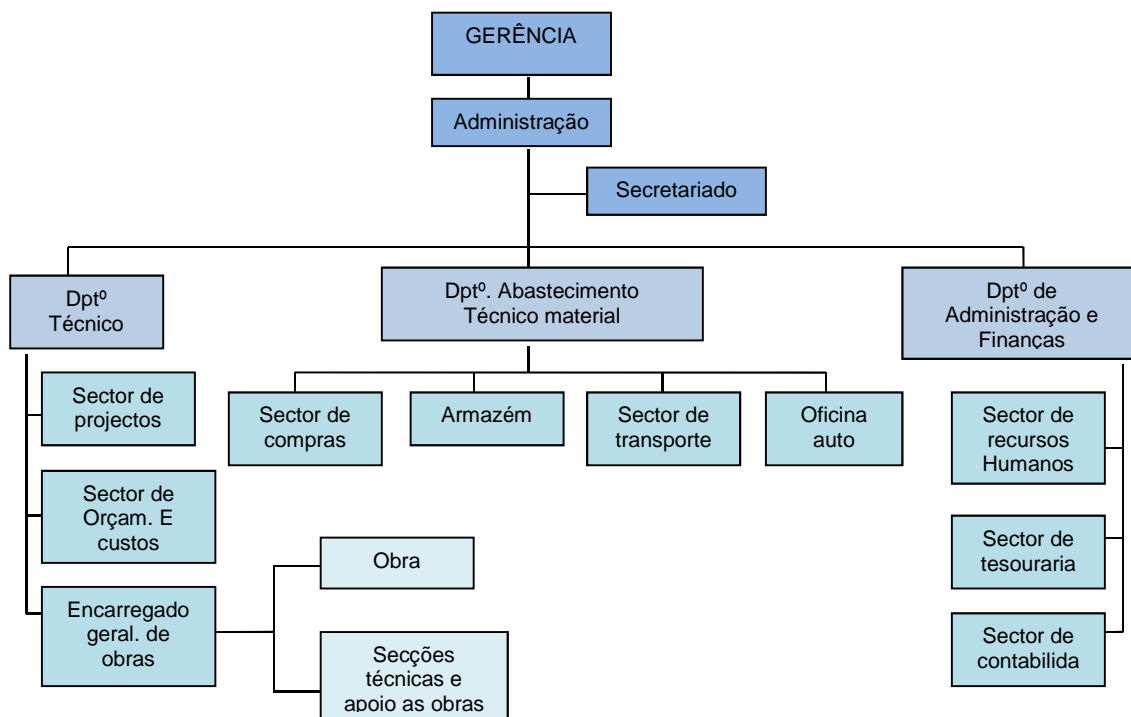
Segundo Vanessa A. Costa Pinheiro, administradora da Corma-Construções Lda.: “Somos uma empresa de Construção Civil, sediada no município de Benguela – Angola e com filiar na cidade de Luanda, capital de Angola. A nossa actividade baseia-se na Construção Civil e somos uma empresa provedora de serviços, desde a concepção, fornecimento, instalação e até manutenção.”

De acordo com Carlos A. P. Pinheiro, sócio maioritário da empresa, a Corma-Construções Lda. é uma empresa preocupada com o meio ambiente e com a segurança dos seus funcionários, tendo como regra obrigatória o seguinte: “as pessoas que estiverem no interior de uma obra - funcionários, fiscais e visitantes - devem fazer uso de capacetes, botas, luvas e máscaras de protecção.”

A Corma-Construções Lda. tem ainda associado o Governo e as Organizações Sociais não-governamentais cuja política é a de apoiar os mais carentes, proporcionando-lhes momentos de bem-estar, alegria e diversão, tendo a sua política filantrópica versada, fundamentalmente para às crianças e aos idosos.

De acordo com Vanessa pinheiro, administradora da Corma-Construções Lda. dentro das responsabilidades sociais a empresa apoia financeiramente programas de organizações para ajuda aos tóxico-dependentes, apoia eventos desportivos e apoia na reabilitação de escolas para reaproveitamento e melhoramento das infra-estruturas.

Figura 12: Organograma da empresa Corma-Construções Lda.
Fonte: Direcção Administrativa da empresa



4.3.4. A empresa Ecosul-Construções Lda.

Os documentos fornecidos pela direcção da empresa atestam que, a Ecosul–Construções Lda. é uma empresa de direito angolano fundada em 10 de Fevereiro de 1992 sob forma de Sociedade por Quotas, de responsabilidade limitada.

É uma empresa que nasceu da fusão de dois órgãos, nomeadamente a Direcção Provincial de Edificações e o Núcleo da empresa Empredi. UEE. a quando do processo de privatização que ocorreu de 1991 a 1993 em todo o território angolano.

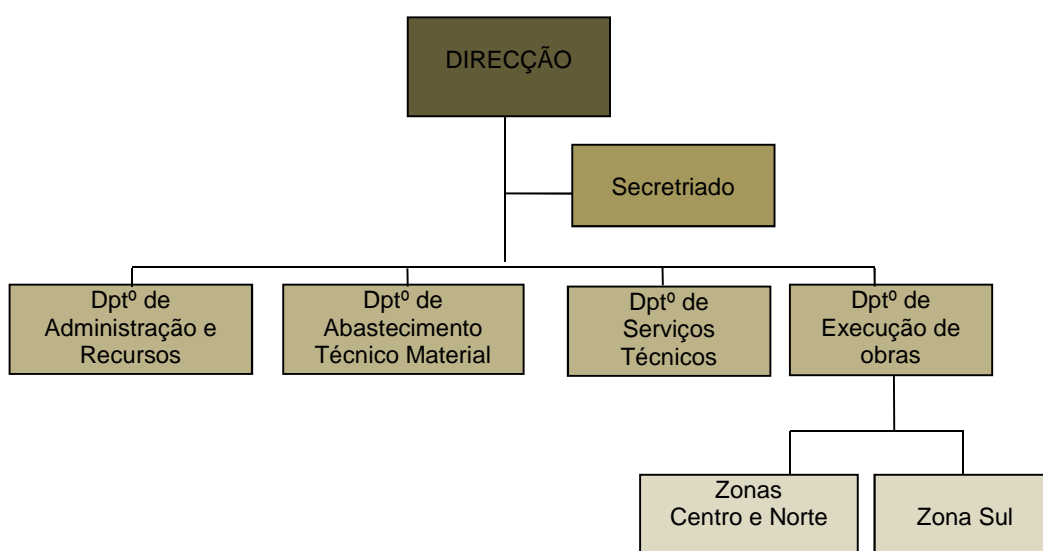
Está inscrita no Cartório Notarial de Benguela por escritura lavrada nº170-C nas folhas 33 a 36 V e publicado em Diário da República, III Série de 7 de Outubro de 1993.

A empresa tem a sua sede localizada na rua Alexandre Herculano Nº58 no município de Benguela.

Segundo informações fornecidas por Osvaldo M. dos Santos, Director Geral, a Ecosul- Construções Lda. tem como pacto social a construção e montagem de infra-estruturas básicas, terraplanagens de estradas, obras públicas, projectos e orçamentos.

De acordo com Eurico Maria C. Pereira, Director Técnico: “A Ecosul- Construções Lda. é uma empresa que evoluiu ao longo dos tempos alargando, desse modo, a sua orgânica de trabalho através de parcerias com entidades privadas e públicas, abrangendo, assim, uma multiplicidade de acções que demonstram a experiência adquirida e que se reflecte no mercado nacional ao corresponder eficazmente as suas necessidades.”

Figura 13: Organograma da empresa Ecosul Lda.
Fonte: Direcção Administrativa da empresa



4.3.5. A empresa Organizações Framita Lda.

A empresa Organizações Framita Lda. é uma Sociedade empresarial por quotas integralizadas.

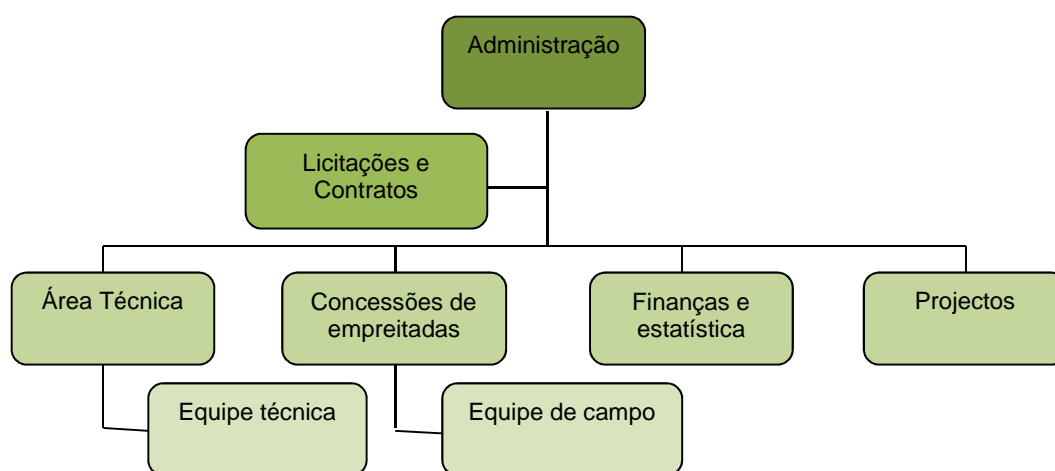
Tem como objecto, os serviços de Construção Civil e Obras Públicas e o comércio de peças de automóveis, sendo representante oficial da Toyota de Angola S.A. no município de Benguela.

A empresa tem os seus escritórios situados na rua Domingos do Ó, Nº 5 e 7, no município de Benguela, tendo sido fundada por Francisco Miranda Tavares em 12 de Outubro de 1992, como rege na documentação apresentada.

Segundo o seu Administrador, o senhor Francisco Miranda Tavares, a empresa alberga no seu quadro de pessoal sessenta e nove funcionários, desde administrativos, dirigentes e operacionais.

De acordo com a documentação apresentada e devidamente consultada, na área de Construção Civil, desde a sua fundação, a empresa executou inúmeras empreitadas, desde reabilitações de edifícios à construção de estruturas de base, tendo a responsabilidade social de apoiar o Sector da Administração do Estado do município, na melhoria de condições físicas das estruturas escolares, militares e de saúde pública.

Figura 14: Organograma da empresa Organizações Framita Lda.
Fonte: Direcção Administrativa da empresa.



4.4. Resultados e discussão da pesquisa

4.4.1. Discrição dos resultados da pesquisa

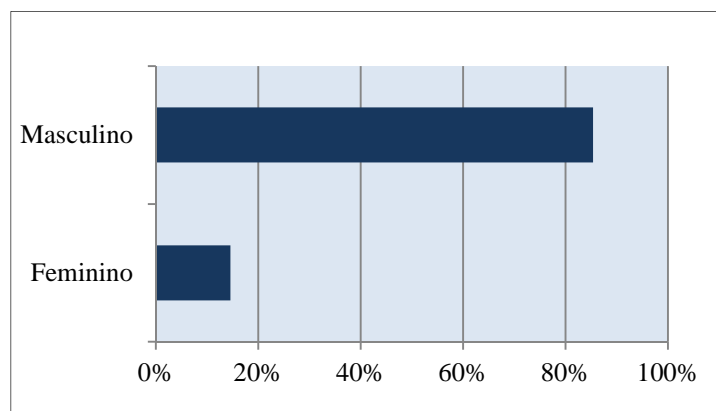
De início, cabe destacar os resultados obtidos nas empresas pesquisadas que podem verificar-se através do percentual das respostas no geral de cada item do instrumento aplicado, constante no anexo I e que se encontram na tabela A em anexo II.

Os resultados foram primeiramente analisados de forma individual (ver anexo III, tabelas , B, C, D, E e F), por empresa e posteriormente compilados como dados únicos, estes que são os analisados e comparados até ao final do presente trabalho.

Os dados da pesquisa no sector da Construção Civil e Obras Públicas, apontam a presença maioritariamente masculina, constituindo 85,4% da população e apenas 14,6% constitui a parte feminina.

Tais dados reflectem uma tradição de forte participação dos homens no ramo da construção civil em Angola e, em particular, no município de Benguela como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2: Sexo

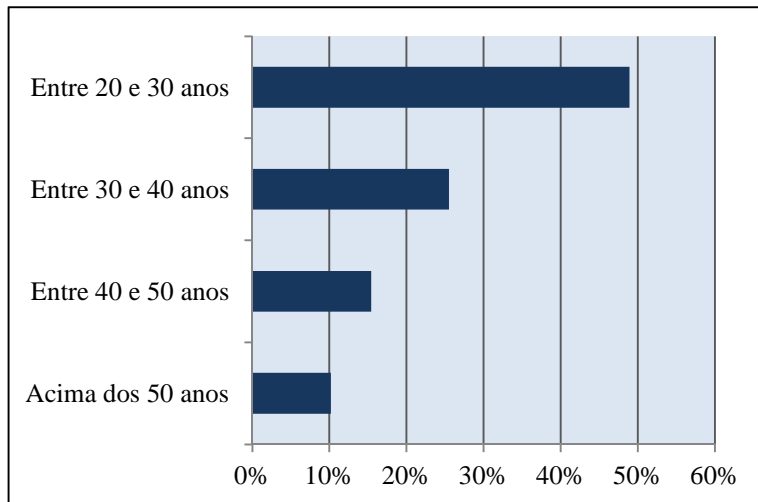


O estudo mostrou que 48,9% dos funcionários das empresas pesquisadas são maioritariamente jovens com idades compreendidas entre os 20 e 30 anos, diminuindo a percentagem a medida que há aumento da idade. 25,5% estão entre os 30 e 40 anos, 5,4% entre os 40 e 50 anos e 10,2% acima dos 50 anos, como se pode ver na tabela 1 e no gráfico 3 .

Tabela 1: Faixa etária dos inqueridos

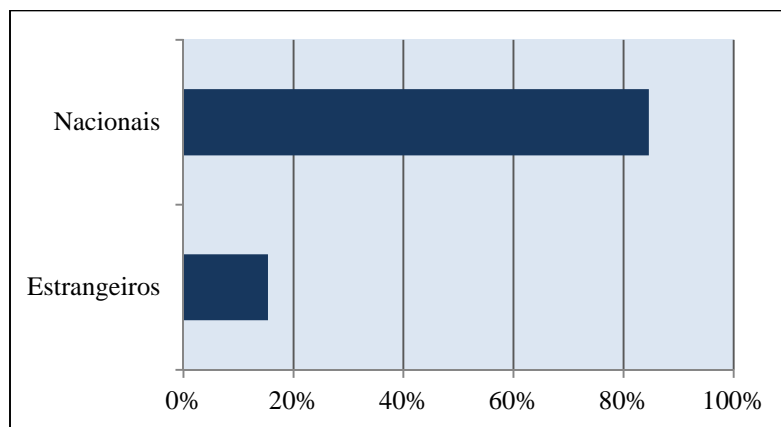
Faixa etária	Poliobra-C. Cívica Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda.		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
20/30 ANOS	20	44	35	50	27	54	24	50	18	45	124	48,9
30/40ANOS	12	26	11	16	13	26	15	31	14	35	65	25,5
40/50/ Anos	6	13	14	20	10	20	5	11	4	10	39	15,4
50/60 Anos	8	17	10	14	0	0	4	8	4	10	26	10,2
T.- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 3: Faixa etária dos inqueridos



Quanto à nacionalidade, o estudo mostrou que apenas 15,4% dos inqueridos é de mão-de-obra estrangeira, sendo a grande maioria angolana, esta que representa 84,6%, podendo observar-se no gráfico 4.

Gráfico 4: Nacionalidade dos inqueridos

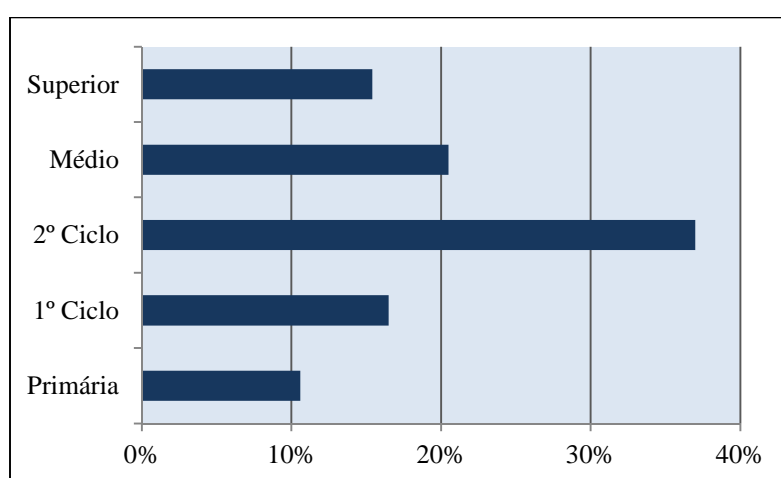


Como pode-se ver na tabela A anexo II, todos os inqueridos sabendo ler e escrever, muito embora o nível de escolaridade varie, predominando o Nível Secundário (da 7ª a 9ª classe) que representa 37%, enquanto o Nível Médio (da 10ª a 12ª classe) representa 20,5%, 15,4% tem o Nível Superior (Licenciatura, Mestrado e Doutorado), 10,6% possui o Nível Primário (da 1ª a 4ª classe) e 16,5% tem o Primeiro Ciclo de escolaridade (da 5º a 6º classe) como mostra a tabela 2 e o gráfico 5.

Tabela 2: Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Poliobra-C. Cívica Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda.		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			Nº	%
1ª / 4ª Classe	2	4	9	13	6	12	6	13	4	10	27	10,6
5ª/6ª Classe	2	4	14	20	8	16	12	25	6	15	42	16,5
7ª/9ª Classe	18	40	20	29	18	36	18	37	20	50	94	37
Nível médio	14	30	17	24	10	20	7	14	4	10	52	20,5
Nível superior	10	22	10	14	8	16	5	11	6	15	39	15,4
Total- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	48	100	254	100

Gráfico 5: Nível de escolaridade dos inqueridos

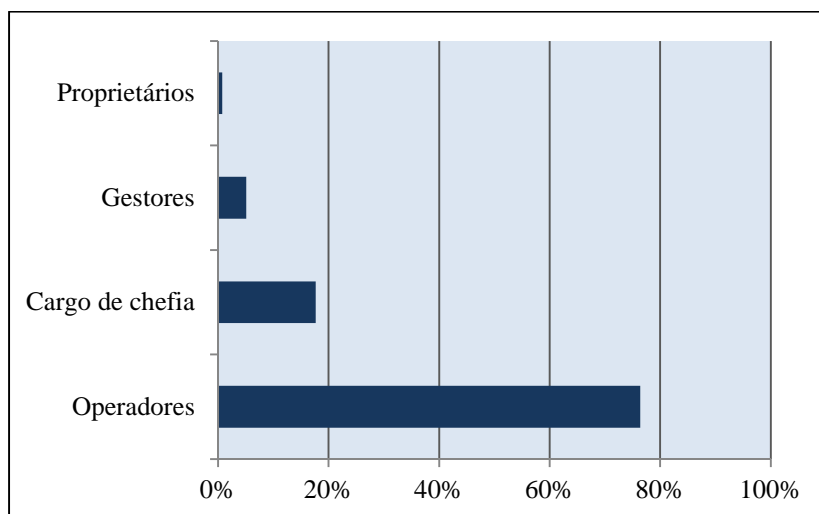


Constata-se que em todos os níveis de escolaridade há trabalhadores operacionais, porém, apenas no nível mais alto, o Superior, embora haja também operacionais, encontra-se a maioria dos gestores e trabalhadores com cargos de chefia, o que significa que há uma relação directa entre o nível de escolaridade com o cargo ou função que se ocupa: 76,4% têm função operacional, 17,7% têm cargo de chefia, 5,1% são gestores e apenas 0,8% é proprietário, podendo observar-se na tabela 3 e no gráfico 6.

Tabela 3: Cargo ou função que ocupa

Cargo ou função	Poliobra-C. Cívica Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda.		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Proprietário	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,8
Gestor	2	4	7	10	2	4	2	4	0	0	13	5,1
Chefia	12	26	12	17	5	10	6	13	10	25	45	17,7
Operador	30	66	51	73	43	86	40	83	30	75	194	76,4
Total- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 6: Cargo ou função que tem na empresa



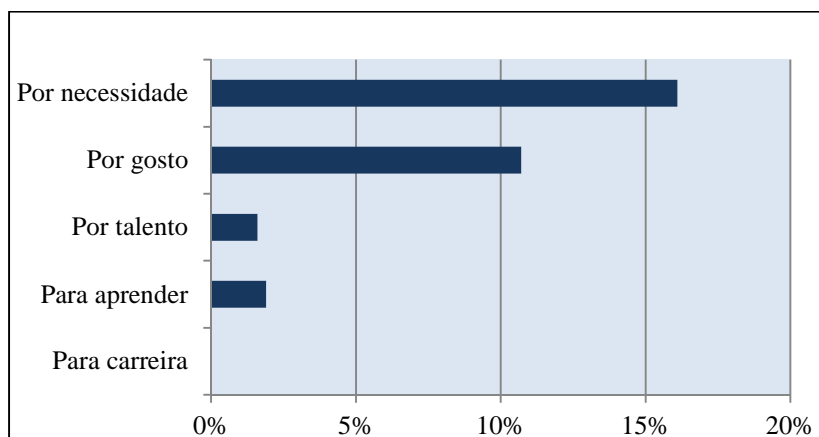
Quanto ao ter ou não uma qualificação ou profissão no sector de Construção Civil e Obras Públicas, o estudo mostrou que 69,7% dos inqueridos responderam que “sim” e 30,3% que “não”.

Dos que responderam negativamente, 16,1% afirmaram que entraram para o sector por necessidade, 10,7% por gosto à profissão, 1,6% por talento, 1,9% com interesse em aprender, nenhum ingressou para fazer carreira e 69,7% não respondeu a questão, como mostra a tabela 4 e o gráfico 7.

Tabela 4- Razão de aderência ao Sector de Construção Civil

Razões. de aderência ao sector de C.C.	Poliobra-C. Cívís Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nª	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Necessidade	6	13	14	20	9	18	4	8	8	2%	41	16,1
Gosto	2	4,5	17	24	5	10	3	6	0	0	27	10,7
Talento	0	0	0	0	2	4	2	4	0	0	4	1,6
Aprender	2	4,5	0	0	3	6	0	0	0	0	5	1,9
Carreira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NR	36	78	39	56	31	62	39	82	32	80	177	69,7
Total- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 7: Razão de aderência ao sector de Construção Civil

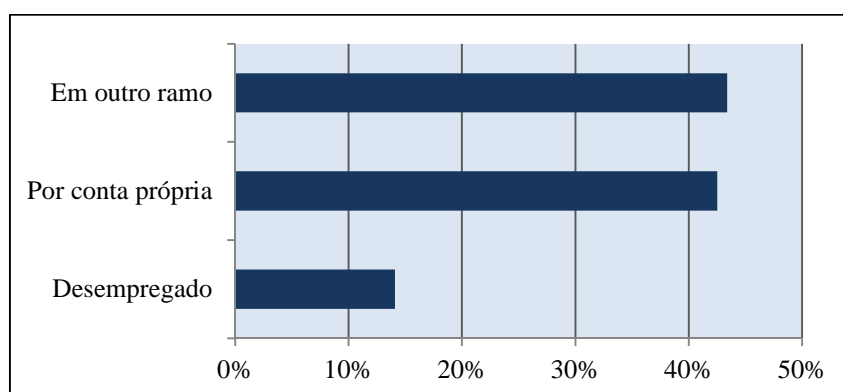


Apesar da grande maioria dizer ter conhecimentos sobre a profissão, representando 67,7% e 32,3% dizer que “não”, observou-se que muitos, (43,4%), antes de entrarem para o sector de Construção Civil, trabalhavam em outras actividades, 42,5% trabalhavam por conta própria e 14,1% estavam desempregados, tendo o seu primeiro emprego no sector. (Ver tabela 5 e gráfico 8)

Tabela 5: Ocupação anterior

Ocupação anterior	Poliobra-C. Cavis Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nª	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Outro ramo	20	44	18	26	24	48	28	58	20	50	110	43,4
Por conta própria	16	35	39	56	21	42	16	34	16	40	108	42,5
Desempregado	10	21	13	18	5	10	4	8	4	10	36	14,1
Total- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 8: Ocupação anterior



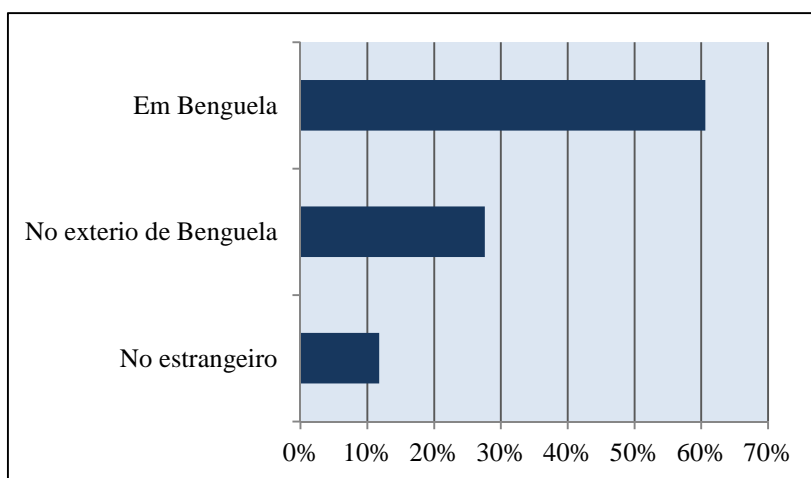
Pela tabela 6 e pelo gráfico 9 verificou-se que dos trabalhadores inqueridos, a grande maioria sempre residiu no município de Benguela, (60,6%), enquanto 39,4% deixaram os seus locais de origem em busca de melhores condições de trabalho.

Dos que deixaram as suas localidades 27,6% vieram de zonas diversas do país e 11,8% são oriundos do estrangeiro e o restante 60,6% residiu sempre no município de Benguela.

Tabela 6: Origem dos trabalhadores

Origem dos trabalhadores	Poliobra-C. Civis Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ext. de Benguela	18	39	31	44	8	16	7	15	6	15	70	27,6
Ext do país	6	13	17	24	3	6	4	8	0	0	30	11,8
Benguela	22	48	22	32	39	78	37	77	34	85	154	60,6
Total - empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 9: Origem dos trabalhadores

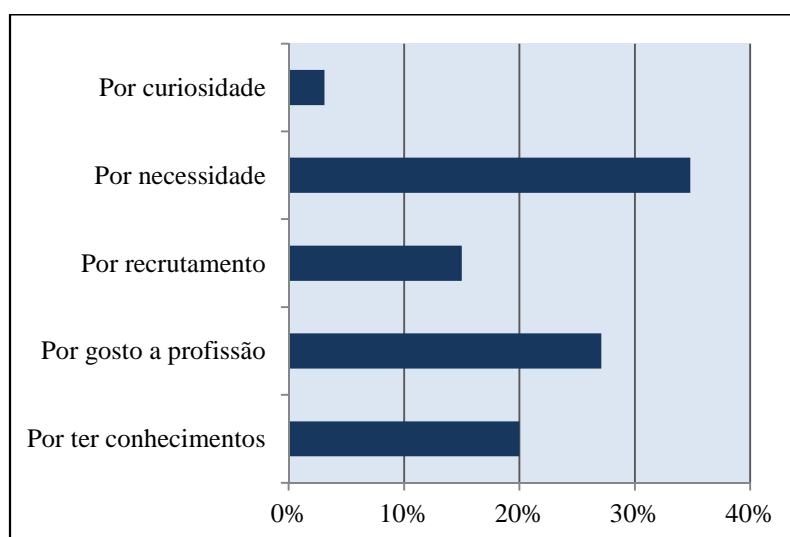


Observando ainda a tabela 7 e o gráfico 10, pode-se ver que maior parte dos que trabalham no sector de Construção Civil no município de Benguela, em particular nas empresas que foram objecto deste estudo, 34,8% responderam que entraram para o sector por necessidade, 27,1% por gosto à profissão, 20% por possuir conhecimentos no ramo, 15% foram recrutados pela empresa e apenas 3,1% aderiu o sector por curiosidade.

Tabela 7: Como aderiu a profissão do sector de Construção Civil

Como aderiu a profissão no sector de C.C.	Poliobra-C. Cívica Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Curiosidade	0	0	0	0	2	4	4	8	2	5	8	3,1
Necessidade	14	30	25	36	18	36	13	27	18	45	88	34,8
Recrutamento	2	4	9	13	7	14	16	34	4	10	38	15
Gosto a profissão	18	40	15	21	15	30	11	23	10	25	69	27,1
Conhecimentos	12	26	21	30	8	16	4	8	6	15	51	20
Total- empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	20	100	254	100

Gráfico 10: Como aderiu a profissão no Sector de Construção Civil

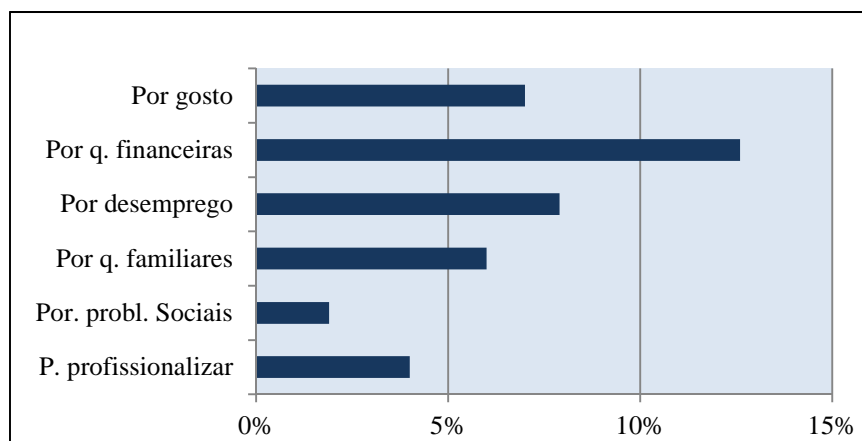


Pode-se perceber pela tabela 8 e pelo gráfico 11 que são várias as razões de os indivíduos que viviam, quer no exterior de Benguela, quer no estrangeiro, terem-se fixado no município sede da província, predominando a questão financeira com 12,6%, seguido de 7,9% por estarem desempregados. 6% dizem que se fixaram no município por questões familiares, 1,9% por terem problemas sociais de sobrevivência nas localidades onde viviam anteriormente, 4% para se profissionalizarem e 60,6%, que corresponde a maioria, não respondeu a questão por terem residência fixa no município.

Tabela 8: Razões de fixação no município de Benguela

Razões de fixação em Benguela	Poliobra-C. C. Civis Lda.		Benguela-Construções Lda.		Corma-Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gosto	6	13	7	10	4	8	1	2	0	0	18	7
Q. financeiras	6	13	13	19	2	4	7	15	4	10	32	12,6
Desemprego	4	9	11	16	2	4	3	6	0	0	20	7,9
Q. familiares	6	13	7	10	0	0	0	0	2	5	15	6
P. Sociais	0	0	5	7	0	0	0	0	0	0	5	1,9
Profissionalizar	2	4	5	7	3	6	0	0	0	0	10	4
NR	22	48	22	31	39	78	37	77	34	85	154	60,6
Total/ empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 11: Razões de fixação no município de Benguela



Também verificou-se que 20,6% dos inqueridos vivem sozinhos e a maior parte, que corresponde a 79,4%, vive com outras pessoas. Destas pessoas 73,2% têm laços familiares com os inqueridos e apenas 6,2% não. São apenas pessoas conhecidas e amigas.

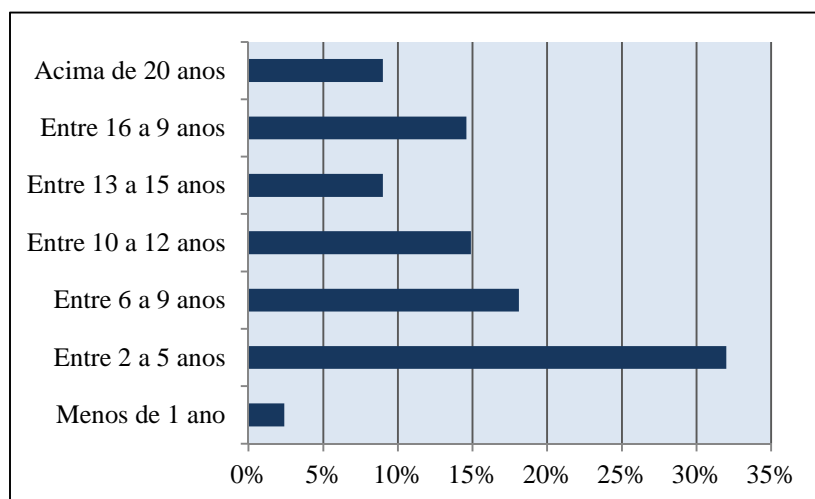
Grande número, (45,2%), auferem salário baixo. Estes correspondem ao grupo que exerce a actividade operacional e que possuem um nível académico entre o Primário e o Secundário. 42,6% auferem salário razoável e possuem, na sua maioria, o Nível Médio de escolaridade. Apenas 12,2% auferem um salário alto. Deste grupo, a maioria possui o Nível Superior de escolaridade e ocupa cargo de direcção e chefia..

Em relação ao tempo do exercício no sector de Construção Civil percebe-se que um número significativo, (32%), trabalha a tempo considerável, entre 2 a 5 ano. O restante encontra-se distribuído em percentagens, também, consideráveis, com a excepção dos que trabalham a menos de um ano, estes que representam apenas 2,4% da mão-de-obra como se vê na tabela 9 e o gráfico 12.

Tabela 9: Tempo de exercício no sector de Construção Civil

Tempo de exercício no sector de C. Civil	Poliobra-C. C. Civils Lda.		Benguela - Construções Lda.		Corma- Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nª	%	Nº	%º	Nº	%ª	Nº	%	%	Nº
Menos de 1 ano	0	0	0	0	3	6	3	6	0	0	6	2,4
De 2 a 5 anos	18	39	24	34	10	20	11	23	18	45	81	32
De 6 a 9 anos	8	17	11	16	6	12	9	19	12	30	46	18,1
De 10 a 12 anos	2	5	9	13	9	18	12	25	6	15	38	14,9
De 13 a 15 anos	2	5	8	11	6	12	5	10,5	2	5	23	9
De 16 a 19 anos	8	17	12	17	10	20	5	10,5	2	5	37	14,6
Acima de 20 anos	8	17	6	9	6	12	3	6	0	0	23	9
Total/empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

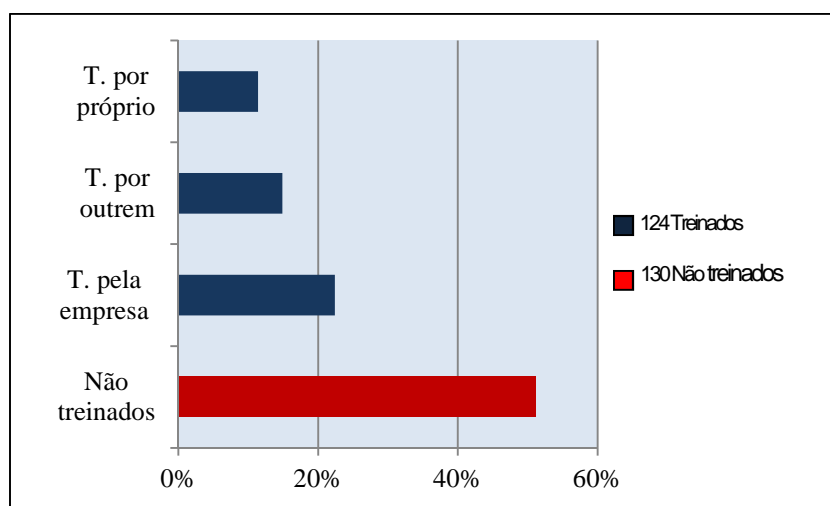
Gráfico 12: Tempo de exercício no sector de Construção Civil



Ao longo do estudo efectuado e das informações compiladas pode-se perceber que, embora a maioria já trabalhe há algum tempo no sector de Construção Civil, apenas 48,8% dos trabalhadores beneficiaram de Treinamento e de Capacitação. O restante, (51,2%), trabalha diariamente, sem no entanto ter usufruído de qualquer formação de capacitação nem de nenhum treinamento específico.

Dos treinados, (48,8%), o estudo mostra que apenas 22,4% usufruíram de treinamento por conta da empresa em que trabalham enquanto 26,4% não. Deste segundo grupo, 11,4% custearam o treinamento do seu próprio bolso e 14,9% usufruíram de treinamento por conta de outra organização onde trabalharam anteriormente. Já 51,2% nunca tiveram treinamento ou capacitação alguma como pode-se verificar no gráfico 13.

Gráfico 13: Relacionados ao treinamento e a capacitação



Os 124 treinados (48,8%) da totalidade dos inqueridos disseram que depois dos processos de treinamento e da capacitação verificaram melhorias significativas na sua vida profissional e, conseqüentemente, na vida social.

As melhorias verificadas na vida profissional dos 124 treinados pode-se ver na tabela 10, em que as percentagens correspondem a cada item respondido positivamente ou negativamente. Todos disseram que tiveram melhoria em mais que um item, depois de terem passado por um ou mais processos de treinamento ou de capacitação.

Verifica-se, ainda, pela mesma tabela, que predominou o item 2 que se refere ao aumento do desempenho no trabalho, seguido dos itens 3, 4, 5, 1 e 8 enquanto nos itens 6 e 7, apenas 3,2% e 4,8% treinados responderam “sim” e a maioria respondeu “não”.

Tabela 10: Melhorias verificadas na vida profissional após o treinamento e a capacitação.

ITENS		DOS 124 TREINADOS			
		SIM	%	NÃO	%
1	Mais auto estima e auto confiança	47	38	77	62
2	Maior desempenho no trabalho	102	82,2	22	17,8
3	Mais capacidade e competência operacional	79	63,7	45	36,3
4	Mais rapidez na execução do trabalho	79	63,7	45	36,3
5	Mais qualidade e maior perfeição no trabalho	65	52,4	59	47,6
6	Melhor remuneração	4	3,2	120	96,8
7	Promoção	6	4,8	118	95,2
8	Respeito e consideração por parte da chefia	34	27,4	90	72,6

Quanto às empresas introduzirem nas suas políticas internas programas sistemáticos de treinamento e de capacitação da sua mão-de-obra, 85% responderam “sim”, ser de importância capital para melhoria do desempenho no trabalho, 15% responderam “talvez” e nenhum disse “não”.

O estudo mostrou que 80,7% dos inqueridos são da opinião que os programas sistemáticos de treinamento e de capacitação devem ser da responsabilidade financeira e material quer da empresa, quer do Governo Local em parceria. Já 5,9% disseram ser da responsabilidade única do Governo, enquanto 13,4% são da opinião ser da responsabilidade exclusiva da empresa.

No que refere à transmissão do aprendizado durante os processos de treinamento e de capacitação, da população consultada, 83% afirmaram que deve ser feita nos locais de trabalho e durante as horas de expediente, 15,4% disseram que o aprendizado deve ser transmitido em centros de formação especializados e apenas 1,6% respondeu ser no local de trabalho, porém, não em horas de expediente.

Também, 85% afirmaram que qualquer pessoa, mesmo sem formação académica, desde que tenha talento e capacidades, assimila os conhecimentos facilmente exercitando na prática com os demais, ao longo de processos de treinamento e de capacitação, podendo, deste modo, elevar o seu desempenho profissional. Respondeu “talvez” 15% e nenhum “não”. (ver tabela A anexo II, questões 26^a e 27^a)

Quanto ao treinamento e a capacitação influenciarem ou não no desempenho do trabalho, 213 elementos, (96%) são da opinião que “sim”, embora o nível de influência varie, como mostra a tabela 11. Destes 96%, 83,8% disseram que o treinamento e a capacitação influenciam muito no desempenho do trabalho enquanto, 12,2% responderam que influenciam num nível médio e 3,2%, por não terem certeza, responderam que “talvez” o treinamento e a capacitação influenciem no desempenho do trabalho. Nenhum dos inqueridos respondeu que influencia pouco e 0,8% respondeu que o treinamento e a capacitação “não” influenciam nada no desempenho do trabalho.

Tabela 11: Nível de influência do treinamento e da capacitação no desempenho do trabalho.

Nível de influência no desempenho do trabalho	Poliobra-C. Civis Lda.		Benguela - Construções Lda.		Corma - Construções Lda.		Ecosul - Construções Lda.		Organiz. Framita Lda.		Total Inqueridos		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Sim	Muito	40	87	58	83	41	82	42	87	32	80	213	83,8
	Pouco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Médio	6	13	4	6	9	18	6	13	6	15	31	12,2
Não	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	2	0,8	
Talvez	0	0	8	11	0	0	0	0	0	0	8	3,2	
T- Empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100	

Sobre a qualidade e a durabilidade das obras de construção, 95,2% dos consultados afirmam que só é possível quando a mão-de-obra é conhecedora daquilo que realmente tem de fazer. Para tal, só as pessoas capacitadas e devidamente treinadas são capazes de apresentar excelentes resultados. Ainda, 4,8%, por possuírem dúvidas, responderam que “talvez” as obras de construção sejam mais duráveis se feitas por pessoas treinadas, enquanto nenhum respondeu “não”.

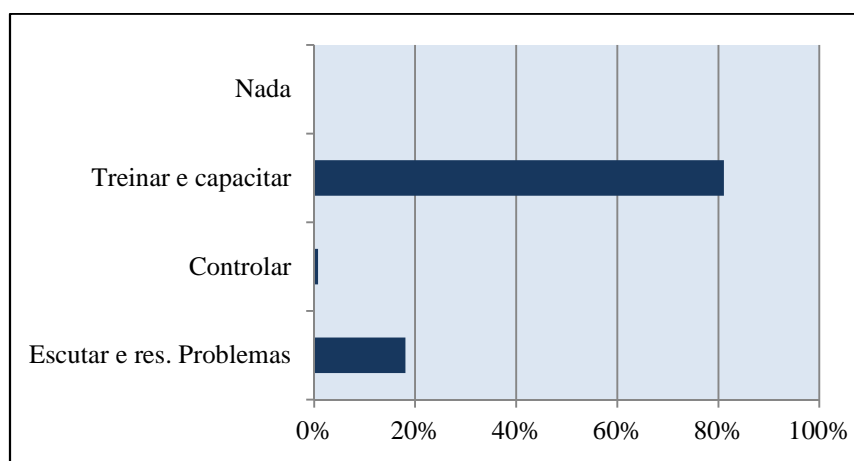
No que refere aos gestores, 78% acham que eles próprios têm responsabilidades quanto ao desenvolvimento profissional das pessoas ao seu serviço, já que deles depende a sobrevivência das empresas. Por isso, os gestores devem preocupar-se em treinar e capacitar a sua mão-de-obra. Outros 5,9% acham que os gestores não têm quaisquer responsabilidades no que respeita ao desenvolvimento profissional dos funcionários, enquanto 16,1% acham que talvez os gestores tenham essa responsabilidade.

Como forma de contribuir para o desenvolvimento profissional dos funcionários, segundo a tabela 12 e o gráfico 14, 81,1% dos inqueridos são da opinião que treinar e capacitar é a melhor forma. Já, 18,1%, consideram que basta os gestores terem a humildade de escutar para resolver os problemas imediatos relacionados com os funcionários no exercício das suas actividades e 0,8% dizem que a melhor forma de os gestores contribuírem é controlando os seus funcionários e o exercício das suas respectivas actividades na empresa.

Tabela 12: Que devem fazer os gestores para desenvolver profissionalmente os funcionários?

Que fazer?	Poliobra- C. Civis Lda.		Benguela - Construções Lda.		Corma- Construções Lda.		Ecosul – Construções Lda.		Organiz. Framita Lda		Total Inqueridos	
	Nº	%	Nª	%	Nº	Nº	Nª	%	Nº	%	Nº	%
Nada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trei. e capaci.	36	78	59	84	43	86	44	92	24	60	206	81,1
Só controlar	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	2	0,8
Esc. r. proble.	10	22	11	16	7	14	4	8	14	35	46	18,1
Total /empresa	46	100	70	100	50	100	48	100	40	100	254	100

Gráfico 14: Que deve fazer o gestor para contribuir no desenvolvimento do funcionário?

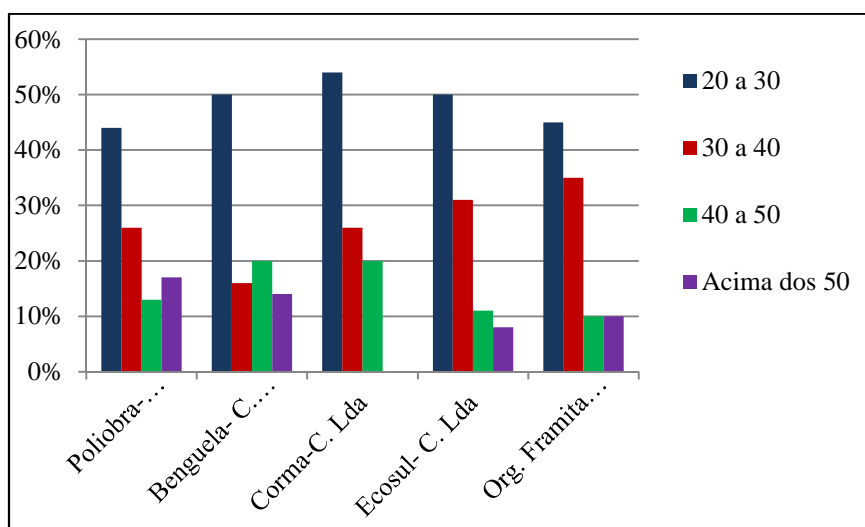


4.4.2. Estudo comparativo dos resultados da pesquisa

De acordo com os dados descritivos da pesquisa, apresentados nas tabelas e nos gráficos constantes no ponto 4.4.1. e fazendo uma análise comparativa entre as cinco empresas estudadas, verifica-se que, no que respeita a **faixa etária** dos inqueridos, todas elas primam por ter no seu quadro de pessoal funcionários jovens.

Funcionários acima dos 50 anos de idade, somente a empresa Corma- Construções Lda. não tem no seu quadro de pessoal pessoas dentro dessa faixa etária, as empresas Poliobra-Construções Civas Lda., Benguela-Construções Lda. possuem um percentagem aceitável e as empresas Organizações Framita Lda. e Ecosul-Construções Lda. têm um número reduzido, como mostra o gráfico 15.

Gráfico 15: Faixa etária por empresa

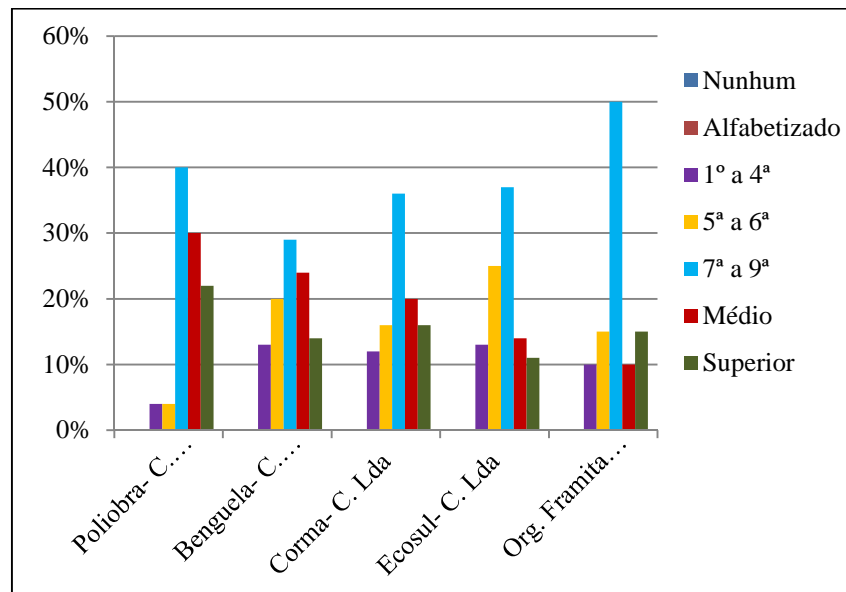


Porém, comparando os resultados das cinco empresas e observando o gráfico 16, entre elas, no que respeita o **nível de escolaridade**, embora nenhuma das empresas apresente no seu quadro de pessoal pessoas analfabetas, a empresa Poliobra-Construções Civas Lda. é a que tem funcionários com os níveis académicos mais elevados, nomeadamente nos níveis Médio e Superior. Quanto os níveis Primário e o Primeiro Ciclo é a que possui o índice mais baixo em relação as outras, com uma percentagem abaixo de 10%.

Todas as empresas têm em comum um índice aceitável de trabalhadores com o nível Secundário concluído, tendo a empresa Organizações Framita Lda. 50% dos seus funcionários com esse nível de escolaridade, enquanto apresenta um número baixo de técnicos com os nível de escolaridade Médio em relação as demais empresas.

Quanto ao nível superior, com a exceção da empresa Poliobra-Construções Civas Lda. que apresenta uma percentagem acima de 20%, as outras quatro variam entre 11% a 16%, considerados, também taxas razoáveis.

Gráfico 16: Nível de escolaridade por empresa

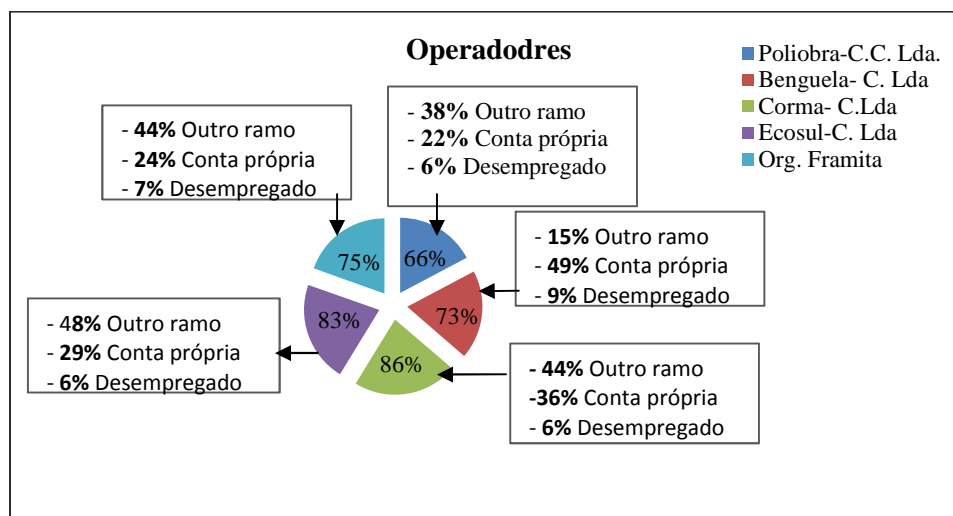


Os dados mostram que a grande maioria dos trabalhadores em qualquer uma das cinco empresas tem **ocupação operacional**, isto é, os que executam a actividade prática nas várias áreas de actuação. Dessas pessoas, uma parte veio de outros ramos de actividade por conta de outrem, destacando-se nesse item as empresas Ecosul-Construções Lda., Corma-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. com uma percentagem entre 44% e 48%.

A outra parte, também com percentagem elevada, nas empresas Benguela-Construções Lda., Corma-Construções Lda. seguido das empresas Ecosul-Construções Lda., Organização Framita Lda. e Poliobra-Construções Civis Lda. em que os funcionários trabalhavam anteriormente por conta própria.

Apenas um número reduzido de trabalhadores nas cinco empresas, antes de entrarem para o Sector de Construção Civil, estavam desempregados, apresentando índices abaixo de 10% como mostra o gráfico 17.

Gráfico 17: Ocupação anterior por empresa



Analisando, também, as razões de os trabalhadores terem **aderido o Sector de Construção Civil**, embora o maior número preferiu abster-se de responder, pode-se ver que nas cinco empresas, grande parte das pessoas entrou para o ramo por necessidade.

De acordo com o gráfico 18, quanto a **origem dos trabalhadores**, em qualquer uma das cinco empresas, a maior parte dos trabalhadores sempre residiu no município de Benguela onde estão localizadas as sedes da referidas empresas. Destas, destacam-se as empresas Organizações Framita Lda., Corma-Construções Lda., Ecosul-Construções Lda. que são as empresas com mais tempo de prestação de serviço no mercado benguelense em relação a Poliobra–Construções Civas Lda. e a Benguela–Construções Lda. e apresentam uma percentagem superior a 75% enquanto as duas última uma taxa inferior a 50% .

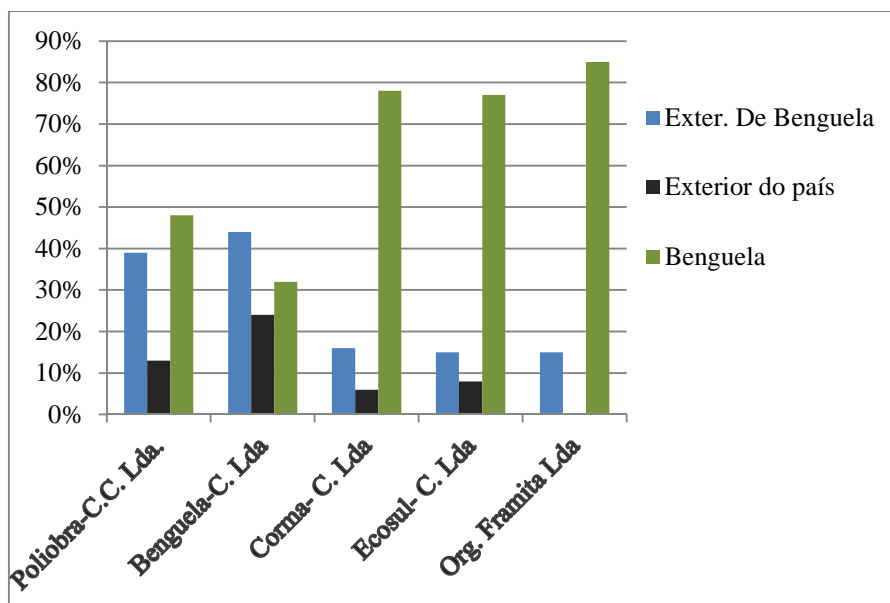
As empresas Poliobra–Construções Civas Lda. e Benguela–Construções Lda. embora primam, também, por mão-de-obra local, possuem muitos trabalhadores que vieram de outras localidades do exterior do país, 39% e 44% respectivamente e uma percentagem considerável proveniente do estrangeiro, de 13% e 24%.

Na empresa Benguela-Construções Lda. tanto a mão-de-obra proveniente do exterior do município de Benguela como a proveniente do exterior do país é superior em relação as demais empresas, enquanto a empresa Organização Framita Lda. é a única que não

possui no seu quadro de pessoal funcionários provenientes do estrangeiro. Toda a sua mão-de-obra é exclusivamente nacional.

As empresas Corma-Construções Lda. e a Ecosul-Construções Lda. possuem um percentagem abaixo de 10% de trabalhadores provenientes do exterior do país.

Gráfico 18: Origem dos trabalhadores por empresa



Analisando os gráficos 19 e 20 verificamos que as pessoas que vieram, tanto de zonas do exterior do município, quer do estrangeiro, todas elas tiveram razões de **fixação no município de Benguela**, tendo sido, principalmente os que vieram do estrangeiro, a questão financeira e o desemprego. Os que vieram das zonas do exterior do município foi, também, por questões financeiras, principalmente nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e Organizações Framita Lda., seguido do ter sido por gosto, fundamentalmente nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda., Benguela-Construções Lda., Ecosul- Construções Lda. e Corma- Construções Lda.

Gráfico 19- Razões de Fixação no município de Benguela por empresa (Estrangeiros)

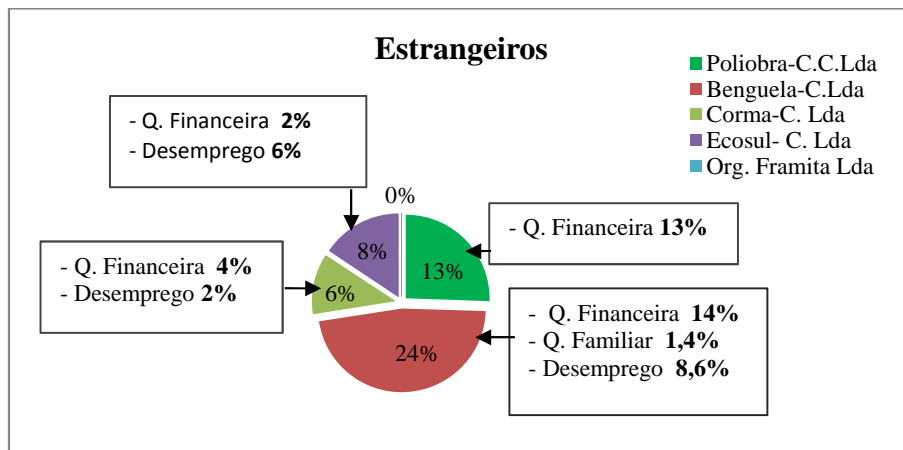
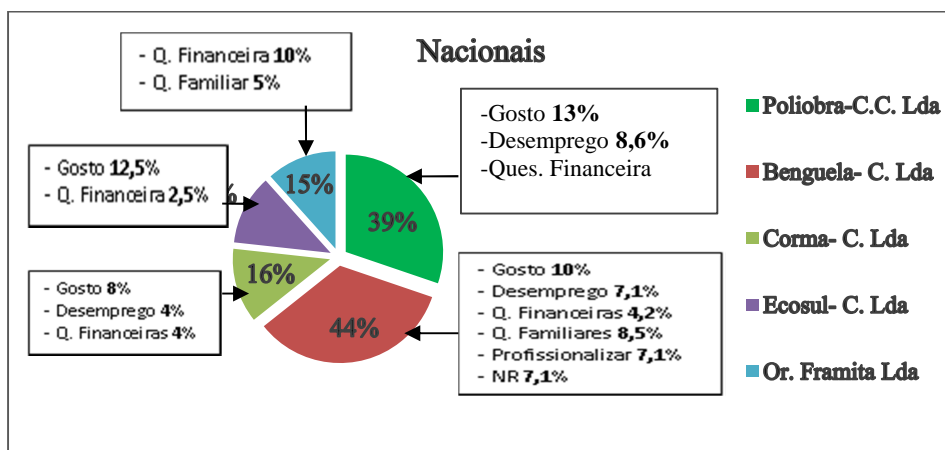


Gráfico 20- Razões de Fixação no município de Benguela por empresa (Nacionais)



Verifica-se que de entre as cinco empresas a Ecosul-Construções Lda. é a única que tem como política fundamental de admissão o processo de recrutamento do seu pessoal, embora as outras quatro também o façam, porém com menos incidência.

Analisando o gráfico 21 apercebe-se que as cinco empresas primam no seu quadro de pessoal por pessoas com talento, admitindo os que sentem gosto pela profissão do Sector de Construção Civil, verificando-se um maior índice nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e Corma-Construções Lda. com percentagem acima dos 30%, enquanto nas empresas Benguela-Construções Lda., Ecosul-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. a taxa varia entre 21% e 25%, sendo taxas também consideradas elevadas.

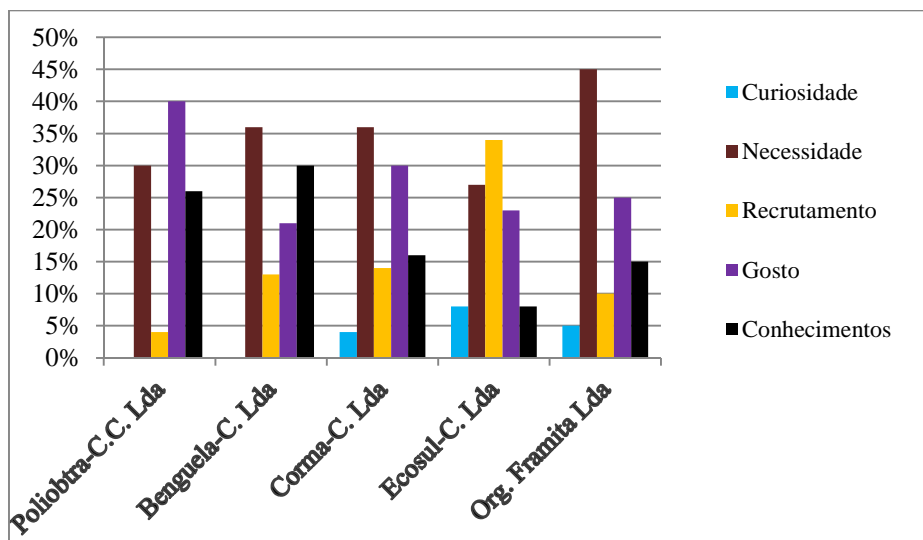
As cinco empresas admitem pessoas já com conhecimentos sobre o sector, sendo uma política aplicada com maior incidência nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e Benguela-Construções Lda. tendo uma taxa percentual que varia de 26% e 30% enquanto nas empresas Corma-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. a taxa é acima de 10% e abaixo de 20%.

A Ecosul-Construções Lda. é a empresa que tem um menor número de funcionários que aderiram o Sector de Construção Civil por já terem conhecimentos, apresentando uma percentagem inferior a 10%.

Não há funcionários nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e Benguela-Construções Lda. que aderiram Sector de Construção Civil por simples curiosidade pela profissão e nas empresas Corma-Construções Lda., Ecosul-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. a taxa é baixa, sendo entre 2% a 8%.

Nas cinco empresas o maior número de pessoas que aderiu o Sector de Construção Civil foi por necessidade, apresentando a empresa Organizações Framita Lda. uma percentagem de 45%, as empresas Poliobra-Construções Civis Lda, Benguela-Construções Lda. e Corma-Construções Lda. uma taxa entre 30% e 36% e a Ecosul-Construções Lda. uma percentagem de 27%. Todas elas sendo consideradas taxas elevadas.

Gráfico 21- Formas de aderência ao Sector de Construção Civil por empresa



Em relação ao **tempo de serviço** e fazendo uma análise comparativa entre as cinco empresas estudadas, verificamos pelo gráfico 22 que nas empresas Poliobra-Construções Cíveis Lda., Benguela-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. não existem pessoas com o tempo de serviço no Sector de Construção Civil inferior a um ano e os que trabalham esse tempo nas empresas Corma-Construções Lda. e Ecosul-Construções o índice é abaixo de 10%.

A maioria dos funcionários nas cinco empresas exerce a actividade do Sector de Construção Civil entre 2 a 5 anos, predominando esse tempo as empresas Organizações Framita Lda. com 45% e a Poliobra-Construções Cíveis Lda. com 39%, tendo as outras empresas uma variante percentual desse tempo de trabalho entre 20% e 34%, considerados, também, índices elevados.

Com o tempo de serviço entre 6 e 9 anos existe uma maior percentagem na empresa Organizações Framita Lda., com 30% e todas as outras empresas com uma variante entre 12% a 19%, consideradas razoáveis.

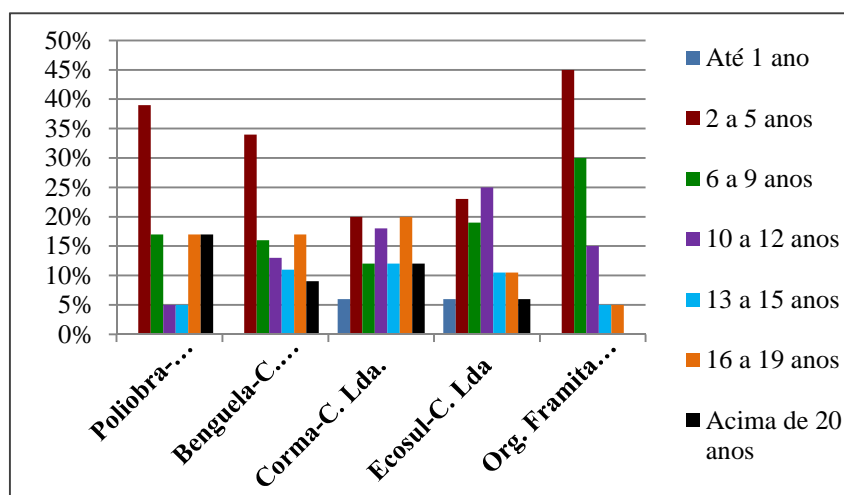
Entre os 10 e 12 anos de exercício no sector, a empresa Ecosul-Construções Lda. é a que apresenta um índice mais elevado, com 25%. As empresas Benguela-Construções Lda., Corma-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. apresentam percentagens consideráveis entre 13% e 18% enquanto a empresa Poliobra-Construções Lda. tem um percentual inferior a 10%

Com a excepção das empresas Poliobra-Construções Cíveis Lda. e Organizações Framita Lda que possuem um índice de 5% de funcionários que trabalham no sector entre 13 e 15 anos, as empresas Benguela-Construções Lda., Corma-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. têm percentagens entre 11% e 12%.

Em relação ao tempo de exercício no sector, de 16 a 19 anos, a empresa Organizações Framita Lda é a que apresenta um índice mais baixo, de 5%, em relação as outras quatro empresas. A Poliobra-Construções Cíveis Lda., a Benguela-Construções-Lda e a Corma-Construções Lda. têm uma taxa entre 17% e 20% enquanto a Ecosul-Construções Lda. apresenta a percentagem de cerca de 11%.

Funcionários com acima de 20 anos de exercício no Sector de Construção Civil, as empresas Poliobra-Construções Cíveis Lda. e a Corma-Construções Lda. são as que possuem as taxas mais altas, de 17% e 12%, enquanto as empresas Benguela-Construções Lda e a Ecosul-Construções Lda. têm uma percentagem inferior a 10% e a empresa Organizações Framita Lda. não possui no seu quadro de pessoal trabalhadores com esse tempo de exercício no sector.

Gráfico 22- Tempo do exercício no Sector de Construção Civil por empresa



Como foi já referenciado, dos 100% dos inqueridos das cinco empresas, apenas 48,8% foram submetido à treinamento e à capacitação. Uns por conta própria, outros por conta de outrem e ainda alguns por conta da empresa onde trabalham actualmente.

Foram capacitados e treinados nas empresas Poliobra-Construções Cíveis Lda 56,5%, Benguela-Construções Lda 44,2%, Corma-Construções Lda. 34%, Ecosul-Construções 45,8% e a Organizações Framita Lda. com a taxa mais elevada, de 70%.

Todos os inqueridos treinados e capacitados afirmam que depois de terem sido submetidos a esses dois processos, verificaram melhorias, fundamentalmente na área profissional em vários itens do inquérito, simultaneamente, como confirmam as tabelas 13, 14, 15, 16 e 17.

No que respeita a **auto estima e a auto confiança**, (alínea 1), 45,9% do total de treinados afirmaram que aumentou consideravelmente, sendo que na Ecosul-Construções Lda. 64%, na Corma-Construções Lda. 47%, na Benguela-Construções Lda. 35%, na Poliobra-Construções Civas 31% e na Organizações Framita Lda 21,4%.

Nas cinco tabelas verifica-se que a maioria melhorou significativamente em vários pontos da sua vida profissional, fundamentalmente quanto ao **nível de desempenho do trabalho** (alínea 2), em que grande parte diz ter havido um aumento, com maior destaque para a empresa Ecosul-Construções Lda com a taxa de 100%, seguido das empresas Poliobra-Construções Civas Lda. e Organizações Framita Lda. ambas com 85%, Corma-Construções Lda. com 71% e Benguela-Construções Lda. com 58%, o que totaliza a taxa de 82,3% dos inqueridos treinados que aumentou o seu nível de desempenho no trabalho depois de terem sido submetidos ao treinamento e a capacitação.

Quanto a **capacidade e competência profissional** (alínea 3), de igual modo, verifica-se que nas cinco empresas os trabalhadores treinados dizem, também, ter havido melhoria com maior incidência na empresa Poliobra-Construções Civas Lda. com 85%, seguido das empresas Organizações Framita com 71,4%, Benguela-Construções Lda. com 65% e finalmente as empresas Corma-Construções com 47% e a Ecosul-Construções Lda com 41%, o que totaliza 63,7% dos inqueridos treinados.

63,7% dos inqueridos treinados diz que após os processos de treinamento e capacitação passaram a exercer as suas actividades com **maior rapidez** (alínea 4). Na empresa Ecosul-Construções Lda. 77%, na Organizações Framita Lda. 71,4%, na Benguela-Construções Lda. 67%, na Poliobra-Construções Civas Lda 62% e Corma-Construções Lda. 47%.

Analisando os dados das cinco empresas, verificou-se que depois do treinamento e da capacitação, grande parte dos trabalhadores treinados passou a trabalhar com **mais qualidade** e a ter **maior perfeição na execução do trabalho** (alínea 5), tendo melhorado nesse item 59% na empresa Corma-Construções Lda., 55% na empresa Ecosul-Construções Lda., 54% nas empresas Poliobra-Construções Civas Lda. e

Benguela-Construções Lda e na Organizações Framita Lda 42,8%, todas com taxas elevadas, totalizando 52,4% do 100% de treinados.

Quanto a **melhoria de remuneração** após o treinamento e a capacitação (alínea 6), apenas 3,2% do total treinado (124 pessoas) teve alteração, unicamente na empresa Poliobra-Construções Civis Lda em que se verificou 15,3% enquanto nas outras quatro não houve alterações.

Em relação a **promoção** (alínea 7) depois dos processos de treinamento e de capacitação somente nas empresas Ecosul-Construções Lda. com 18% e na Organizações Framita Lda com 7,1% houve melhoria, somente um total de 4,8% da população treinada, sendo que nas outras três empresas não houve qualquer alteração.

27,4% das pessoas treinadas nas cinco empresas diz que passaram a **ser mais respeitadas e consideradas pelos seus chefes** (alínea 8) depois de terem sido submetidos aos processos de treinamento e de capacitação, sendo que as taxas percentuais foram de 48% na empresa Benguela-Construções Lda, 36% na empresa Ecosul-Construções Lda., 28,5% na empresa Organizações Framita Lda e com percentagens inferiores a 10% nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda, de 8% e na empresa Corma-Construções Lda de somente 6%.

Tabela 13- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Poliobra-Construções Cíveis Lda.

Fonte: Dados da pesquisa (Tabela B em anexo)

EMPRESA POLIOBRA-CONSTRUÇÕES CIVIS LDA								
INQUER.	ALINEAS DA QUESTÃO 23							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	X		X	X		X		
2		X	X		X			
3		X	X	X	X			
4		X	X	X				
5		X	X		X			
6	X	X		X		X		
7		X	X	X				
8		X		X	X			
9		X	X	X	X			
10		X	X	X	X			
11	X		X	X				X
12		X	X	X				
13	X		X		X	X		
14		X	X		X			
15		X	X		X			
16	X	X		X		X		
17		X	X					
18		X	X	X	X			
19		X	X		X			
20	X		X	X				X
21		X	X		X			
22		X	X	X				
23	X	X	X		X			
24		X	X		X			
25	X	X		X	X			
26		X	X	X	X			

Tabela 14- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Benguela-Construções Lda.

Fonte: Dados da pesquisa (Tabela C em anexo)

EMPRESA BENGUELA-CONSTRUÇÕES LDA								
INQUER:	ALINEAS DA QUESTÃO 23							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1			X	X	X			
2	X	X	X	X				
3			X	X				X
4	X			X	X			
5		X	X		X			
6			X	X	X			
7	X		X	X				X
8		X	X		X			
9	X	X	X					
10			X	X	X			
11	X	X	X					X
12		X	X					X
13		X		X	X			
14		X	X					X
15			X	X				X
16	X	X	X	X				
17			X	X	X			
18		X	X	X				
19	X	X		X				X
20		X	X		X			
21	X			X				X
22		X		X				
23	X			X	X			
24			X		X			X
25		X			X			X
26			X	X	X			
27	X			X				X
28		X		X	X			
29		X			X			X
30			X	X	X			
31	X	X	X	X				X

Tabela 15- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Corma-Construções Lda.

Fonte: Dados da pesquisa (Tabela D em anexo)

EMPRESA CORMA-CONSTRUÇÕES LDA								
INQUER.	ALINEAS DA QUESTÃO 23							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	X	X	X		X			
2		X		X				
3		X			X			
4	X	X		X				
5		X	X					X
6		X		X	X			
7	X	X			X			
8	X	X						
9		X	X		X			
10	X	X			X			
11		X	X		X			
12		X		X				
13	X	X	X		X			
14		X	X					
15	X	X		X				
16		X	X		X			
17	X	X	X		X			

Tabela 16- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Ecosul-Construções Lda.

Fonte: Dados da pesquisa (Tabela E em anexo)

EMPRESA ECOSUL-CONSTRUÇÕES LDA								
INQUER.	ALINEAS DA QUESTÃO 23							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	X	X		X				X
2		X	X	X	X			
3	X	X		X			X	
4	X	X	X	X				X
5	X	X		X	X			
6		X		X			X	X
7	X	X	X		X			
8		X	X	X	X			
9	X	X		X				
10		X	X		X			X
11	X	X		X			X	
12		X		X	X			
13	X	X		X				
14	X	X		X	X			X
15	X	X	X		X			
16		X	X		X			X
17	X	X		X	X			
18	X	X		X			X	
19		X	X		X			X
20	X	X		X				
21		X		X	X			
22	X	X	X	X				X

Tabela 17- Melhorias após o treinamento e a capacitação na empresa Organizações Framita Lda.

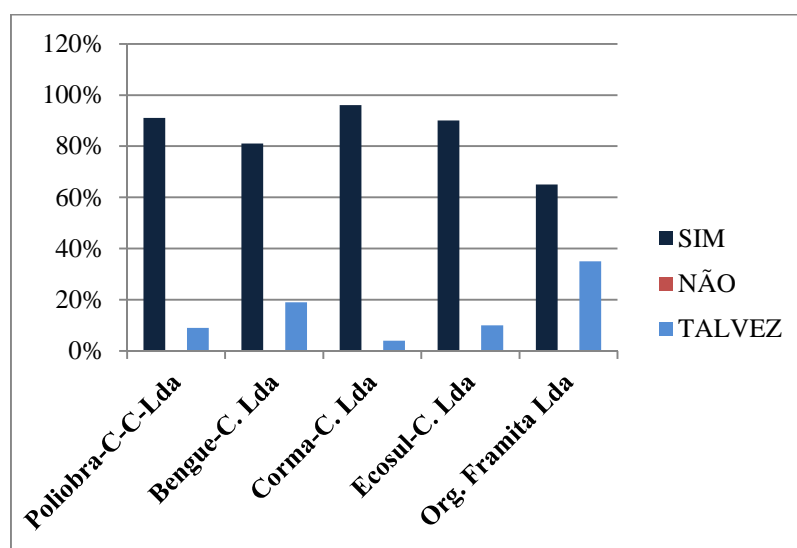
Fonte: Dados da pesquisa (Tabela F em anexo)

EMPRESA ORGANIZAÇÕES FRAMITA LDA								
INQUER.	ALINEAS DA QUESTÃO 23							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1		X	X	X				
2	X	X	X					
3		X	X		X			X
4		X	X		X		X	
5		X	X		X			X
6	X	X		X				
7		X	X	X				X
8		X	X	X	X			
9	X	X	X	X				
10		X	X	X	X			
11		X	X	X				X
12	X	X	X	X				
13		X		X	X			
14		X	X	X			X	
15		X	X	X				
16		X	X					X
17		X		X				
18	X	X	X					
19		X		X	X			
20			X	X	X			
21		X		X	X			X
22		X		X				
23		X	X	X				
24					X			X
25	X	X		X				
26			X		X			
27			X	X				X
28		X	X	X	X			

Quanto a **introdução de programas sistemáticos de treinamento e de capacitação nas políticas internas das empresas**, analisando as cinco empresas em estudo e de acordo com o gráfico 23, pode-se ver que a maioria dos trabalhadores inqueridos diz que é importante, pois, o treinamento e a capacitação periódica e sistemática nas empresas permite o melhoramento do desempenho das pessoas no trabalho, promovendo, também, melhorias na vida profissional e conseqüentemente na vida social. Nas empresas Poliobra-Construções Lda., Corma-Construções Lda., Ecosul-Construções Lda. a resposta afirmativa foi com taxas acima de 90%. Na Benguela-Construções Lda. acima de 80% e na Organizações Framita Lda. com 65%.

Em nenhuma das empresas os inqueridos responderam negativamente e, por alguns terem dúvidas, disseram que talvez a introdução de programas sistemáticos nas políticas internas das empresas seja favorável, sendo que na empresa Organizações Framita Lda. a taxa de incerteza é a mais elevada, de 35%, na Benguela-Construções Lda. é de 19%, na Ecosul-Construções Lda. 10%, na Poliobra-Construções Civas Lda. 9%, enquanto a percentagem mais baixa é na empresa Corma-Construções Lda. de apenas 4%.

Gráfico 23: Introdução de programas de treinamento e de capacitação nas políticas internas das empresas.

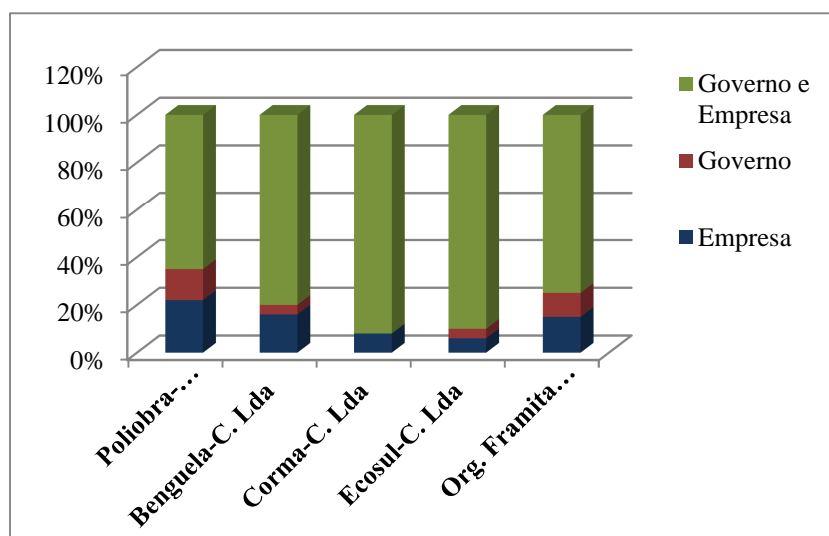


O estudo comparativo entre as cinco empresas mostrou que quanto a **responsabilidade, quer financeira quer material, do treinamento e da capacitação**, como se vê no gráfico 24, devem ser compartilhadas entre as empresas e os próprios órgãos do Governo Local, sendo as taxas mais altas de positividade nas empresas Corma-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. acima de 90%, seguido da Benguela-Construções Lda. com 80%, a Organizações Framita Lda. com 75% e finalmente a Poliobra-Construções Civas Lda. com 65%., sendo taxas extremamente elevadas.

Alguns são da opinião que tais responsabilidades são unicamente das empresas, sendo que a taxa mais elevada dessa opinião é nas empresas Poliobra-Construções Civas Lda, com 22%., Benguela-Construções Lda., 16% e Organizações Framita Lda., 15%. Nas empresas Corma-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. a percentagem é abaixo de 10%.

Quanto tais responsabilidades serem unicamente do Órgãos Governamentais, nas empresas Poliobra-Construções Civas Lda e Organizações Framita Lda. a taxa varia entre 10% e 13%. Já nas empresas Benguela-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. a percentagem é somente de 4%, sendo que na empresa Corma-Construções Lda. é zero. Nesse última empresa ninguém é da opinião que essas responsabilidades sejam exclusivas dos Órgão Governamentais Locais.

Gráfico 24: Responsabilidades do treinamento e da capacitação



Nas cinco empresas a maior parte dos trabalhadores inqueridos disse **que os processos de treinamento e de capacitação devem ser ministrados no local de trabalho, nas horas de expediente** com a prática, que é a forma mais eficaz e eficiente de aprendizagem, principalmente quando não se tem elevado nível académico e se tem talento e capacidade para aprender.

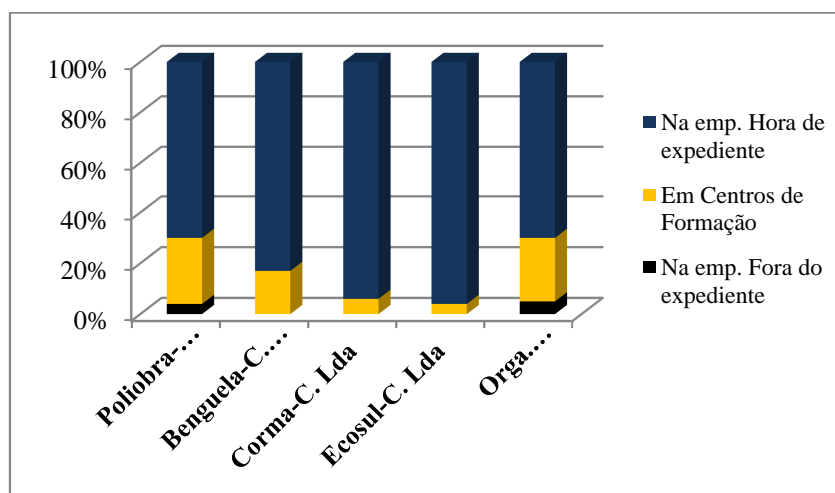
O gráfico 25 mostra a elevada taxa percentual quanto o treinamento e a capacitação serem feitos no local de trabalho e nas horas de expediente, sendo a taxa de 96% na empresa Ecosul-Construções Lda., 94% na empresa Corma-Construções Lda., 83% na Benguela-Construções Lda. e 70% nas empresas Poliobra-Construções Civas Lda. e Organizações Framita Lda.

No que refere ao treinamento e a capacitação serem ministrados em Centros de Formação, as empresas Poliobra-Construções Civas Lda e Organizações Framita Lda.

têm uma taxa percentual de 26% e 25% respectivamente. A empresa Benguela-Construções Lda. 17% enquanto nas empresas Corma-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. uma taxa abaixo de 10%.

Um número reduzido de inqueridos afirma que os processos de treinamento e de capacitação devem ser ministrados no local de trabalho, porém, fora das horas de expediente. Essa opinião verifica-se somente nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e Organizações Framita Lda, com taxas percentuais de 4% e 5% enquanto nas outras três empresas a percentagem é de zero.

Gráfico 25: Local onde ministrar o treinamento e a capacitação



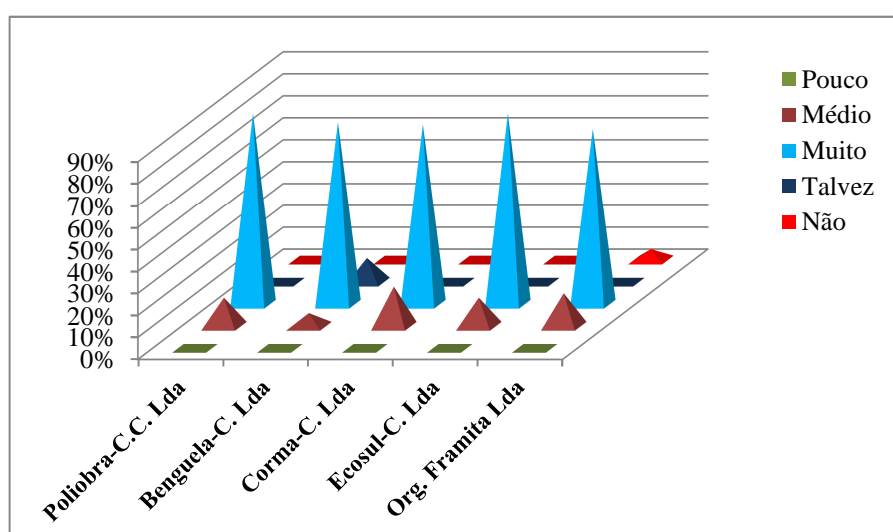
Saber se o **treinamento e a capacitação influenciam ou não no desempenho do trabalho** das pessoas foi uma questão colocada aos inqueridos das cinco empresas em estudo. Analisado as respostas dadas verifica-se no gráfico 26 que a maioria acredita categoricamente que sim. Que o treinamento e a capacitação influenciam no desempenho profissional das pessoas. Porém, que o nível de influência varia de acordo a capacidade de aprendizagem de cada um. 83,8% do total dos inqueridos diz que influencia muito, sendo que nas cinco empresas a percentagem é elevada, variando de 80% a 87%.

Alguns acreditam que o nível de influência do treinamento e da capacitação desse escalão na empresa Corma-Construções Lda., de 18%, seguido da empresa Organizações Framita Lda., de 15%, nas empresas Poliobra-Construções Civis Lda. e

Ecosul-Construções Lda. de 13% e na empresa Benguela-Construções a taxa percentual é inferior a 10%.

Apenas na empresa Organizações Framita Lda. 5% dos inqueridos são da opinião que o treinamento e a capacitação em nada influenciam no desempenho do trabalho e na empresa Benguela-Construções Lda. 11% dos inqueridos, por dúvidas, dizem que talvez o treinamento e a capacitação influenciem no desempenho do trabalho das pessoas.

Gráfico 26: Nível de influência do treinamento e da capacitação no desempenho do trabalho

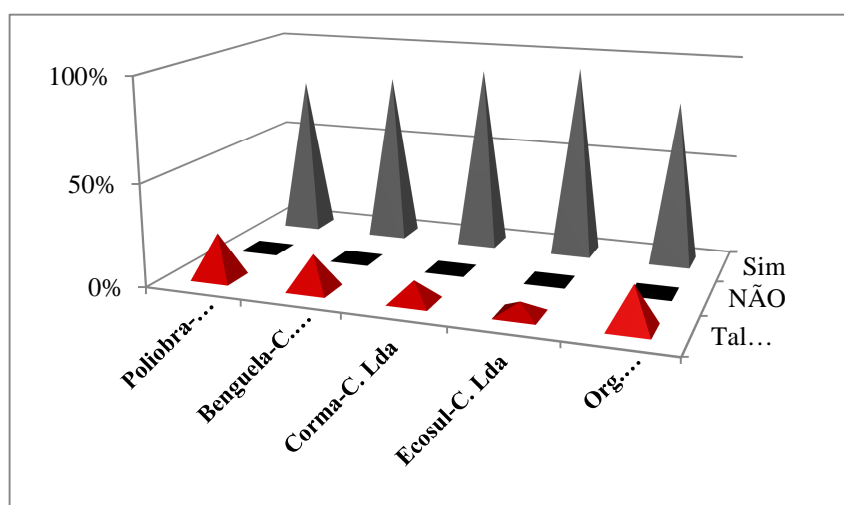


Comparando os dados descritivos das cinco empresas e de acordo com o gráfico 27, **a assimilação dos conhecimentos é maior quando exercitando na prática.** 85% do total dos inqueridos são da opinião que realmente as pessoas, independentemente do nível académico que possuam, desde que tenham capacidade para aprender, assimilam mais facilmente exercitando as suas tarefas na prática.

Nas empresas Ecosul-Construções Lda. e Corma-Construções Lda. a taxa percentual de resposta positiva é superior a 90%, nas empresas Benguela-Construções Lda. e Organizações Framita Lda. varia de 80% a 83%, enquanto na empresa Poliobra-Construções Civis Lda. a taxa é de 78%. Comparando todas elas, verifica-se que são percentagens extremamente elevadas.

Nas cinco empresas nenhum dos inqueridos respondeu negativamente quanto a assimilação dos conhecimentos ser maior quando exercitando na prática., enquanto alguns acreditam que é possível, sendo que a taxa mais elevada de incerteza é de 22% na empresa Poliobra-Construções Civas Lda, 20% na empresa Organizações Framita Lda. e 17% na empresa Benguela-Construções Lda., na empresa Corma-Construções Lda. é de 10% e na empresa Ecosul-Construções Lda. é de apenas 6%.

Gráfico 27: Assimilação dos conhecimentos com a prática

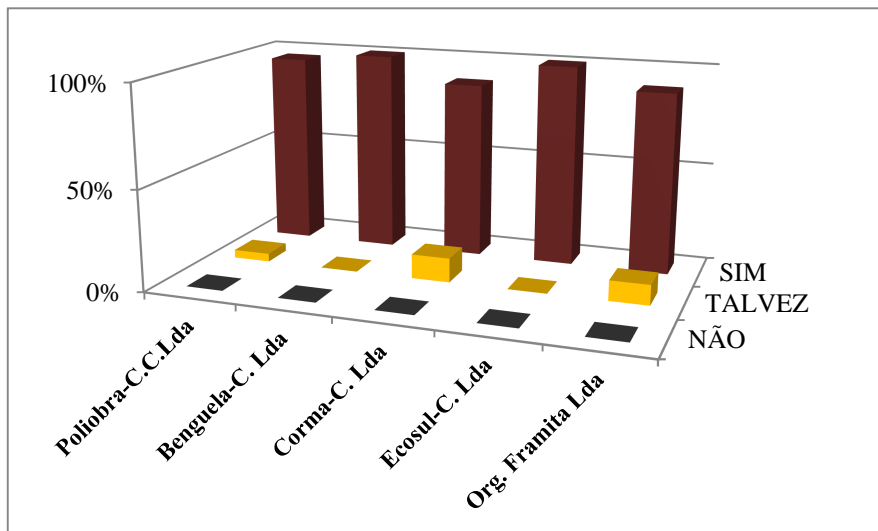


De acordo com o estudo analítico e comparativo entre as cinco empresas, no que respeita haver **maior qualidade e durabilidade das obras quando a mão-de-obra é treinada e capacitada**, 95,2% dos inqueridos afirma por unanimidade que sim, como mostra o gráfico 28.

As empresas Benguela-Construções Lda. e Ecosul-Construções Lda. apresentam um índice de 100% de resposta positiva, a empresa Poliobra-Construções Civas Lda. 96%, a empresa Organizações Framita Lda. 90% e a empresa Corma-Construções Lda. 88%. Em nenhuma delas houve resposta negativa.

Resposta incerteza (talvez) nas empresas Corma-Construções Lda. com 12%, Organizações Framita Lda. 10%, Poliobra-Construções Lda. 4%, enquanto nas empresas Ecosul-Construções Lda. e Benguela-Construções Lda. a percentagem é de zero.

Gráfico 28: Qualidade e durabilidade com mão-de-obra treinada e capacitada.



Os gestores das empresas têm responsabilidades quanto ao desenvolvimento profissional das pessoas ao seu serviço. Daí a obrigação de terem atitudes que permitam tal desenvolvimento. Observando o gráfico 29 e fazendo uma comparação entre os resultados das cinco empresas, verifica-se que dos itens apresentados, grande maioria dos inqueridos, 81,1%, diz que a principal responsabilidade dos gestores para com os seus colaboradores é treina-los e capacita-los para um melhor desempenho das suas tarefas.

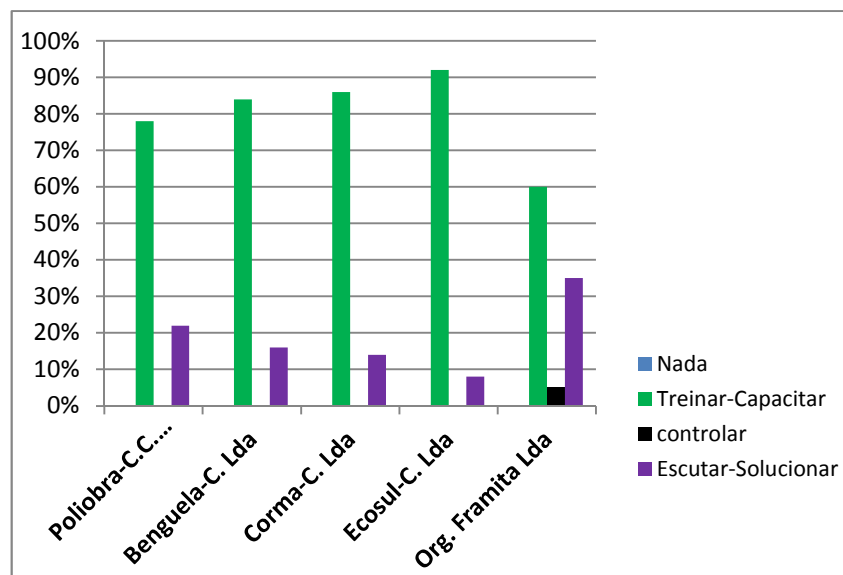
Observa-se nas cinco empresas que a taxa percentual sobre o assunto é elevada, sendo que na empresa Ecosul-Construções Lda. de 92% , na Corma-Construções Lda. de 86%, na Benguela-Construções Lda. de 84%, na Poliobra-Construções Civis Lda. 78% e na Organizações Framita Lda. 60%.

Quanto ao item em que o gestor tem a obrigação de escutar os seus colaboradores e resolver os conflitos laborais, o índice mais elevado é na empresa Organizações Framita Lda., com 35%, seguidos das empresas Poliobra-Construções Civis Lda. com 22%, Benguela-Construções Civis Lda com 16%, Corma-Construções Lda. com 14% e finalmente a Ecosul-Construções Lda. com 8%, taxas consideradas razoáveis.

Na empresa Organizações Framita Lda. há, ainda, 5% de pessoas que acham que os gestores devem controlar permanentemente os seus colaboradores, sendo essa a forma

mais eficaz que têm para permitir o desenvolvimento profissional dos seus funcionários, o que se verifica que nas outras quatro empresas não há pessoas que sejam da mesma opinião.

Gráfico 29: Que fazer os gestores para o desenvolvimento profissional dos funcionários



4.4.3. Notas conclusivas da pesquisa

Confrontando os resultados da pesquisa com as ideias, as opiniões e as teorias de alguns autores referenciados na capítulo II, apercebe-se que os obtidos no processo de colecta são bastante semelhantes no que diz respeito as questões sobre a **política de formação e de programas de treinamento e capacitação nas organizações** como forma de tornar as pessoas mais capacitadas a realizar uma determinada actividade. Sobre a **importância da aprendizagem pela acção prática no local de trabalho, o treinamento e a capacitação como factores fundamentais de desempenho, a melhoria da qualidade e a durabilidade do produto final após o treinamento e a capacitação das pessoas e o papel preponderante dos gestores das organizações nos processos de formação profissional.**

Os dados mostram que 85% do total de inqueridos dizem ser fundamental as organizações introduzirem nas gestão das empresas **políticas de formação profissional**

através de programas sistemáticos de treinamento e de capacitação por serem as formas mais eficazes de preparar os funcionários para que estes, sobretudo aqueles com níveis académicos baixos, mas com capacidades de aprendizagem, melhorem a sua prestação de serviços e ainda tenham a oportunidade de melhorar a sua condição social. Sobre essa questão, verifica-se um elevado percentual, acima dos 90%, em três das empresas estudadas, 80% e 65% nas outras duas como mostra o gráfico 23, o que não foge a opinião ou ideia de vários autores referenciados nesse trabalho.

De entre os autores que fazem referência a formação profissional, tendo em conta o Treinamento e a Capacitação como sendo esses, factor fundamentais para o desempenho do trabalho, estão, de entre outros, *Marquardt* que fala do conhecimento como forma de moldar as competências das pessoas para o trabalho, *Gomes* que também é da mesma opinião, *Flatau* e *Mondin* que, também se referem ao treinamento como uma forma de aperfeiçoamento, pois a pessoa torna-se apta a realizar determinada tarefa, *Peretti* que afirma que a formação profissional deve ser permanente, pois permite que seja transmitido conhecimentos que adaptam as pessoas às mudanças estruturais e às condições de trabalho.

Sobre a **aprendizagem pela acção prática no local de trabalho**, vê-se pelos dados da pesquisa que 83%, que representa a maioria dos inqueridos, pensa e afirma que o aprendizado pela acção, fundamentalmente quando feito no local de trabalho, com a prática, é a forma mais eficiente de aprendizagem, mesmo para as pessoas que não possuem um elevado nível académico, mas que têm capacidade e interesse em aprender, uma vez que exercitando, fazendo e repetindo sobre orientação e acompanhamento de um profissional competente, mais rapidamente as pessoas aprendem, principalmente as actividades operacionais.

Sobre esse assunto vários autores que são da mesma opinião, como por exemplo: *Landier* diz que é no local de trabalho que se pode transmitir a experiência, pois lá as pessoas adquirem experiência que permitirá aumentar as competência. *Raymond Proul* afirma categoricamente que os conteúdos de uma formação podem ser transmitidos directamente nos locais de trabalho onde as pessoas adquirem mais facilmente as capacidades de integração nos métodos de trabalho. *Jacques Grisée e Daniel Goulard*

também são da opinião que a aprendizagem pode conseguir-se a partir de experiências práticas, pois essa aumentam as competências da pessoas.

Ainda *Mascarenhas*, sobre essa questão, é da opinião que com a aprendizagem as pessoas desenvolvem competências e por isso a organização deve contribuir. Diz ainda que é através da aprendizagem que o indivíduo se corrige. Já *Martins* afirma que a aprendizagem não é mais do que a transferência de conhecimentos onde há troca entre o transmissor e o recebedor, isto é o exercício da prática

Também *Gomes* refere que as pessoas aprendem com a experiência, repetindo, assistindo, demonstrando e simulando, sendo isso considerado, também, um método no processo de treinamento e de capacitação das pessoas na organização. Ele diz ainda que é por meio da experiência, da aplicação das competências que ampliamos o nosso nível de preparação para os novos desafios organizacionais.

Em relação ao **treinamento e a capacitação como factores fundamentais de desempenho no trabalho**, também os dados da pesquisa estão de acordo aos de vários autores referenciados. Se verificarmos a tabela 10, item 2, mais de metade da população inquerida afirma, com certeza, que o treinamento e a capacitação influenciam profundamente no desempenho do trabalho uma vez que permitem melhorar significativamente a actividade profissional e consequentemente a social.

Portanto, 96% das pessoas consultadas são da opinião que o Treinamento e a capacitação influenciam muito no desempenho do trabalho de acordo a capacidade de aprendizagem de cada um (ver tabelas 13, 14, 15, 16 e 17)

Sobre esse assunto pode-se referir aos autores seguintes: *Pilat* e *Abbad* dizem que o treinamento como uma acção tecnológica tem a finalidade de promover a melhoria do desempenho, a disseminar os conhecimentos e a ampliar as competências. Afirmam, também, que o treinamento tem um impacto no desempenho do trabalho, pois, verificase que após o treinamento o desempenho profissional das pessoas se altera, apresentando elas um desempenho superior que antes do treinamento não se verificava.

Flatau e Mondini na mesma linha dizem que com o treinamento as pessoas tornam-se mais aptas a realizar determinada tarefa. Afirmam ainda que a capacitação torna a pessoa capaz de realizar as suas funções de maneira mais rápida e eficiente.

Ainda *Canabra e Vieira* também são da mesma opinião. Dizem que o treinamento e a capacitação são oportunidades de aperfeiçoamento das pessoas com vista a melhor adaptação e produtividade na organização.

Sobre **a melhoria da qualidade e a durabilidade do produto final após o treinamento e a capacitação das pessoas**, os dados da pesquisa mostram que a opinião dos inqueridos é semelhante a de autores referenciados ao longo desse trabalho.

Pode-se ver que 95,2% das pessoas consultadas são da opinião que quando as pessoas aprendem a fazer e fazem perfeitamente, o resultado do trabalho tem qualidade e durabilidade. Daí que o treinamento e a capacitação são, sem dúvidas, factores de desempenho e de aperfeiçoamento de uma actividade.

o autor *Reichel* sobre esse assunto afirma que as pessoas precisam de treinamento técnico para obter produtos com qualidade desejada. Que o treinamento técnico está voltado à qualidade da produção e/ou dos serviços prestados. *Sekiou* também é da opinião que a formação profissional é fundamental para melhorar o volume e a qualidade de trabalho.

já *Gomes* diz que quando as pessoas têm a ideia do que fazem gera-se melhores resultados nos processos de trabalho e nos produtos e/ou serviços que ajudam a construir.

A questão sobre o papel dos **gestores das organizações nos processos de formação profissional** grande maioria dos inqueridos, 81,1%, é da opinião que a principal responsabilidade dos gestores para com os seus colaboradores é treina-los e capacita-los para um melhor desempenho das suas tarefas , o que não foge da opinião de alguns autores aqui referenciados que dizem que os gestores são fundamentais na formação profissional dos funcionários das organizações.

Afirmam, ainda, que eles têm responsabilidades não só pela organização, mas também pelas pessoas que estão ao seu serviço, pois, são eles peça fundamental para que os seus funcionários se desenvolvam, aprendam se apliquem com eficiência e responsabilidade os conhecimentos adquiridos, na execução do trabalho. Por isso os gestores ou os líderes devem capacitar e treinar as pessoas ao seu serviço.

De entre os autores que se referem a esse assunto temos: *Rosenzweig* que é da opinião que os líderes devem tem uma acção crucial nos processos de aprendizagem. *Gomes* é da opinião que os líderes promovam a externalização e o compartilhamento de várias formas de conhecimento que sustentam a acção humana. *Flewry* afirma que os gestores ou líderes devem saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e habilidades. Que devem acompanhar os indivíduos a partir do seu desempenho e entrega ao trabalho, bem como acompanha-los na sua evolução profissional. *Dalmau* e *Benetti* dizem que o gestores devem também avaliar o desempenho das pessoas por ser uma acção de controle que permite verificar se o resultado do trabalho é o desejado com o planejado.

De maneira geral, todos os autores consultados para elaboração dessa pesquisa, de uma maneira ou de outra, bem como a grande maioria da população inquerida, são unânimes em afirmar que o treinamento e a capacitação são realmente factores fundamentais para o desempenho de qualquer actividade e para o consequente sucesso da organização, uma vez que são as pessoas que “fazem” a própria organização. Para isso, tais processos devem ser planejados, devendo fazer parte das políticas de gestão de qualquer organização independentemente da sua natureza.

CAPITULO V: CONCLUSÕES

5.1. Tema

O tema da pesquisa “ **O treinamento e a capacitação como factores de desempenho: Estudo em empresas do Sector de Construção Civil do município de Benguela – Angola**” consistiu fundamentalmente em mostrar, com base nos dados obtidos, a necessidade de as empresas do sector de Construção Civil do município de Benguela criarem programas de Treinamento e de Capacitação para elevar o desempenho das pessoas, principalmente daquelas que realizam tarefas operacionais e que não possuem qualquer formação profissional, mas têm talento, capacidade e interesse em aprender para tornarem-se profissionais competentes e ao mesmo tempo melhorar-se a qualidade e a durabilidade das obras construídas.

5.2. Resposta aos objectivos da pesquisa

Esta pesquisa teve como objectivo demonstrar que é possível melhorar o desempenho do trabalho da mão-de-obra não qualificada do sector da Construção Civil e Obras Públicas do município de Benguela - Angola através dos processos de treinamento e de capacitação sistemáticos para, conseqüentemente, obter-se melhoria e durabilidade das obras construídas, o que foi alcançado.

Tudo o que se analisou e se compilou confirmam a necessidade primordial de as empresas do sector de Construção Civil do município de Benguela criarem programas de treinamento e de capacitação de forma sistemática, pois, o resultado deste estudo analítico e comparativo, permitem afirmar que são poucas as empresas neste município que realmente possuem tais políticas na sua gestão interna, o que se justifica a existência do nível de mão-de-obra operacional. Uma mão-de-obra de certa forma deficiente e com poucos conhecimentos sobre as diversas funcionalidades do sector de Construção Civil.

Uma política que deve ser de certa forma obrigatória para as empresas de Construção Civil do município de Benguela, na qual o Governo local, como mostra o estudo,

através das suas instituições ligadas a formação técnica da mão-de-obra e do trabalho, deve auxiliar directamente, pois, o confronto dos dados obtidos com as questões apresentadas, permitiu confirmar que a grande maioria das pessoas que são recrutadas para trabalhar no sector, principalmente na construção efectiva de obras, são de nacionalidade angolana. Embora saibam ler e escrever, são despreparadas, com poucos conhecimentos sobre o assunto e sem qualquer formação profissional, porém adaptam-se facilmente pelo simples facto de possuírem talento e capacidade de aprendizagem.

Trata-se de uma razão favorável que os gestores devem procurar explorar, apostando na qualificação das pessoas ao seu serviço através da promoção de treinamentos ou de outras formas de aprendizagem, podendo, desse modo, ter pessoas comprometidas com a empresa, com competências e habilidades para além de credibilidade no mercado em que as organizações estão inseridas.

Este trabalho mostra que o nível de desempenho da mão-de-obra existente, sobretudo da operacional do sector de Construção Civil do município de Benguela, não se deve ao facto de um grande número possuir um nível de escolaridade baixo, mas sim ao facto desta não ter a oportunidade de aprender muito mais do que aquilo que faz no dia-a-dia, podendo fazê-lo no próprio local de trabalho, nas horas de expediente, com o exercício da prática que é a mais eficaz forma de aprendizagem para qualquer pessoa com capacidade e talento, através de processos sistemáticos de treinamento e de capacitação promovidos e devidamente planeados pela própria empresa.

Comprovou-se pelos dados obtidos; que quando as pessoas são submetidas à treinamentos constantes, elas desenvolvem-se, aperfeiçoam-se e aumentam a eficiência do seu trabalho, fazendo-o cada vez mais com vontade e autonomia, podendo criar e inovar, o que é benéfico para a empresa, bem como para o trabalhador que se mostra mais motivado para o trabalho e melhora, conseqüentemente, o sua vida quer profissional, quer social.

Embora grande parte dos trabalhadores operacionais do sector de Construção Civil do município de Benguela tenha ingressado para o ramo por necessidade financeira e de sobrevivência, aos poucos cada um foi descobrindo as suas próprias habilidades e talento para o exercício das actividades práticas de construção de infra-estruturas, o

gosto pela profissão, fazendo-os permanecer no ramo por médio e longo prazos, o que certamente é razão para que as empresas e os gestores das mesmas sintam-se na responsabilidade e obrigação de contribuir para o desenvolvimento profissional dos seus subordinados e, como mostrou o estudo, uma das melhores formas de contribuição dos gestores para o desenvolvimento dos seus colaboradores é, fundamentalmente, treiná-los e capacita-los, para além de compartilhar ideias, escutando-os para possíveis resoluções de conflitos.

Daí ter-se verificado que muitos, embora trabalhassem anteriormente em outros ramos de actividade, conseguiram permanecer no ramo da Construção Civil na esperança de aprenderem cada vez mais e tornarem-se profissionais competentes. Porém, detectou-se ao longo da pesquisa que poucos tiveram, em termos de privilégio, de passar por processos de treinamento ou de capacitação para adquirirem maior experiência e melhorarem, assim, a sua vida profissional e social, o que deve ser uma preocupação das empresas.

5.3. Contributos da pesquisa

Os resultados da presente pesquisa, apresentados em números e percentagens, por sinal significativos, são evidências da realidade do sector de Construção Civil e Obras Públicas no município de Benguela no que diz respeito ao Treinamento e a Capacitação da mão-de-obra e que, certamente, permitirão que as empresas do ramo sedeadas no município, juntamente com os órgãos administrativos do Estado, nomeadamente, o Governo Local, a Direcção Provincial da Construção e Obras Públicas tenham em conta a necessidade urgente e imediata de se criarem metodologias de aprendizagem profissional para que se eleve o nível de qualidade, tanto da referida mão-de-obra, fundamentalmente da nacional com baixo nível de escolaridade, porém com talento, que tem essa actividade como fonte de renda e de sobrevivência, bem como das obras de construção que são executadas, primando, deste modo, pela sua durabilidade uma vez que o desempenho do trabalho é elevado quando as pessoas sabem como fazer e têm consciência do que realmente fazem, o que só é possível quando são treinadas e capacitadas sistematicamente.

O estudo permitiu mostrar ainda que a melhor forma de aprendizagem da actividade operacional é “fazendo na prática”, no período de expediente, desde que os aprendizes sejam acompanhados por profissionais competentes e, ademais, é uma forma de formação profissional rentável e pouco dispendiosa financeiramente. Logo, há a necessidade de os gestores das empresas de Construção Civil e Obras Públicas do município de Benguela começarem a pensar em criar programas sistemáticos de formação profissional, incluindo o exercício prático como método imprescindível de aprendizagem . Como lembra Senge (2002): “O aprendizado mais poderoso vêm da experiência directa.”

“Treinar e capacitar as pessoas é sem dúvida uma estratégia para garantir o desenvolvimento da organização, devendo ser entendido mais como um processo contínuo, integrado por acções interconectadas e complementares, do que eventos isolados”. (Canabrava e Vieira, 2006, p.25)

Segundo a citação acima referenciada, treinar e capacitar influi directamente nos resultados da empresa, independentemente da sua natureza. Por essa razão e no caso concreto das empresas do Sector de Construção Civil do município de Benguela, cada uma, de forma individual, deve treinar e capacitar os seus funcionários de acordo com as suas necessidades e pretensões devendo, por isso, criar programas contínuos e sistemáticos de formação básica profissional para melhorar a mão-de-obra, sobretudo a operária que é a mais necessitada de aperfeiçoamento.

Contudo, não basta só treinar e capacitar. A empresa tem que analisar se a pessoa a ser treinada tem os mesmos valores, os mesmos objectivos que a organização, porque se assim não for, não há treinamento ou capacitação que resolva determinados conflitos provenientes de tais diferenças.

Capacitar e treinar é fundamental para as pessoas estarem aptas a fazerem parte da empresa e destacarem-se cada vez mais. Treinamento é aperfeiçoamento, pois, o indivíduo tornar-se mais apto a realizar determinada tarefa, torna-se capaz, podem desenvolver competências que as tornam em profissionais completos que podem ajudar a promover a empresa no mercado de trabalho. Daí recomendar que os gestores das empresas de Construção Civil e Obras Públicas do município de Benguela tenham a

preocupação de formar sistematicamente os seus funcionários e avaliarem periodicamente os seus resultados e tenham futuramente uma empresa de mérito no mercado de trabalho.

As organizações devem pensar em ferramentas capazes de viabilizar os processos de interacção e compartilhamento de conhecimentos, do qual dependeria a construção de capacidades distintas. Os conhecimentos dos indivíduos quando transferidos gera a aprendizagem organizacional, isto para todos os envolventes na organização, incluindo os próprios líderes. Por isso, o conhecimento não deve ficar retido e sim transmitido dos melhores profissionais a aqueles que necessitam, têm talento, têm capacidades e querem realmente aprender.

As empresas devem ter foco no futuro e capacitar os seus funcionários, pois, quem faz o futuro das organizações são as pessoas que delas fazem parte e quando a empresa possui um programa sistemático e adequado de treinamento e capacitação, os funcionários ganham mais conhecimentos, mais preparação, mais habilidades e competências e, conseqüentemente, mais motivação e comprometimento. Já a empresa obtém mais produtividade por parte de seus funcionários, o que gera mais lucros e maior competitividade. Como se referem Flatau e Mondini (2012), o treinamento e a capacitação desenvolvem as pessoas para que elas contribuam ainda mais com a empresa e para que todos caminhem rumo ao mesmo objectivo.

5.4. Orientações para futuras pesquisas

A execução deste trabalho suscitou três assuntos relevantes que certamente poderão ser objecto de estudo futuro, no que respeita, ainda, às empresas do sector de Construção Civil do Município de Benguela e, quiçá, a de outras naturezas.

Nomeadamente, sobre o *capital humano como factor de progresso das organizações* pois que, o conhecimento que cada pessoa tem adquire um papel central para a competitividade das empresas. Porém, verifica-se que a maioria dos gestores, ainda não se apercebeu que, pelo fato do conhecimento ser essencialmente humano, não é possível alcançar a sua gestão sem se ter em conta o próprio homem que é a razão de ser de todo o sucesso das organizações. Que por isso, para além da administração dos recursos

tangíveis e da força e empenho muscular do indivíduo deve, sobretudo, ter em conta a sua capacidade de discernimento aproveitando, desse modo, todo o potencial intelectual, os conhecimentos e habilidades que cada um tem, em benefício da empresa, colocando a “pessoa certa” no “lugar certo”.

Se assim não for, as pessoas que actuam em lugar indevido ou incompatível com o saber, talento e aspirações, além de resultar em prejuízos, caracteriza uma situação de desperdícios que é completamente incoerente com a gestão do conhecimento.

Hoje, o serviço, a qualidade e a criatividade são alguns dos principais elementos que asseguram o sucesso de uma organização. As ideias são o fundamental e o conhecimento tornou-se um dos factores de produção mais importantes, tornando, deste modo, o “capital intelectual” no factor essencial do processo de produção e geração de riqueza.

Portanto, as organizações que se prezem devem, em primeiro lugar, ter em conta o homem como o principal factor de progresso, pois é ele que faz a organização com as sua ideia, comportamentos, habilidades e atitudes.

Outro assunto relevante é a *comunicação como factor primário de aprendizagem nas organizações*.

“Toda organização deve ser construída sobre uma base sólida de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir as suas responsabilidades através de disseminação da informação.” (CHIAVENATO, 1999, p. 41).

Como se refere Chiavenato na citação acima referida, a comunicação é extremamente importante nas relações profissionais, pois não é mais do que uma actividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou ainda, como o modo pelo qual se constroem e se descodificam significados a partir das trocas de informações geradas. Ao mesmo tempo é um comportamento instrumental e uma actividade simbólica resultante da interação social a partir da qual há troca mútua de conhecimentos, podendo serem transmitidos entre todos os colaboradores de uma mesma organização.

Verifica-se, no entanto que devido a falta de comunicação entre as pessoas nas organizações, cometem-se erros que, algumas vezes, são extremamente prejudiciais, tanto para a organização no seu todo como para o indivíduo de forma singular, pois é por meio da comunicação que o ser humano objectiva as suas experiências.

Logo, O feedback é fundamental para o emissor da mensagem porque ele pode ganhar um discernimento valioso sobre a maneira como a mensagem está a ser recebida. Através desse mecanismo, o emissor pode averiguar se a mensagem pretendida foi devidamente recebida e decodificada para que não haja distorção da mensagem

Ainda, não de menos relevância, é o assunto sobre a *gestão da segurança das pessoas no trabalho*, pois verificou-se ao longo da pesquisa de campo, no acto de preenchimento do inquérito para a colecta de dados, que grande parte das pessoas ligadas a construção de infra-estruturas, principalmente as com tarefas operacionais tais como pedreiros, ladrilhadores, pintores... estão expostas a uma série de riscos e muitas empresas ignoram tal facto, não fazendo uso de ferramentas de segurança e de prevenção.

BIBLIOGRAFIA

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. In J. C. ZANELLI, J. E. BORGES-ANDRADE & A. V. B. BASTOS (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, Cap. 7, p. 237-275.
- ABBAD, Gardência da Silva, ZERBINI, Traís (2005) *Impacto do treinamento no trabalho*. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num2-2005/impacto-treinamento-no-trabalho-internet>>. Acesso em 11 de Dezembro de 2013
- ANGELONI, Maria Terezinha (2002). *Organizações do Conhecimento – Infraestruturas, Pessoas e Tecnologias*, Editora Saraiva, Brasil
- AUBREY, Bob, TILLETTE, Bruno (1988). *Saber-fazer saber- A aprendizagem da acção na empresa*, editora Sociedade e organizações, Lisboa.
- BERTRAND, Yves, GUILLEMET, Patrick (1988). *Organizações, uma abordagem sistémica*, editora Sociedade e organizações, Lisboa.
- BOLETIM OFICIAL DE ANGOLA, I Série, Nº 35 de 1958, Colónia de Angola, República Portuguesa.
- BOLOTA, Abel Augusto B. G. (1967). *Benguela cidade mãe de cidades*, Câmara Municipal de Benguela, 1967, Benguela-Angola
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. (2001). *Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construtor?* In *Revista de Administração de Empresas da FGV*, S. Paulo, v. 41, Nº 1, p.8/15, Janeiro/ Março, 2001 disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0034-59020010001&lng=pt&nrm=iso, acesso em 29 de Novembro
- CANABRAVA Tomásia, VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção (2006). *Treinamento e desenvolvimento para as empresas que aprendem*, editora Senac, 2006, Brasília.
- CEITIL, Mário (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*, edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino (2002). *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hal.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Recursos Humanos*, Editora Atlas, 2000, S. Paula-Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Recursos Humanos – O Capital das Organizações*, 9ª edição, editora, Elsevier, 2009, Brasil.

- COUIGNET, Renaud (2006). *Gestão da manutenção*, Editora Lidel, Portugal
- DALMAU, Marcos Baptista Lopes; BENETTI, Cristina Kelly (2009). Avaliação de desempenho, IESDE, Curitiba-Brasil.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, I Série, Nº142, Lei nº 17/10 de 29 de Julho de 2010
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, I Série, Nº142, Lei nº 17/10 de 29 de Julho de 2010
- DRUCKER, P. F. *The practice of management* (1964). Nova Iorque; Harper & Brothers Publishers, 404 p.
- DUTRA, Joel Sousa (2001). *Gestão por Competência - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*, Editora gente, S. Paulo.
- FLATAU, Carolina Alves de Andrade, MONDINI, Luís César (2012). *Treinamento e Capacitação*, Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI Processos Gerenciais - Gestão de Pessoas.
- FREITAS, Isa Aparecida (2006). *medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações*. In BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardência da Silva; MOURÃO, Luciana (organizações). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p.489-504
- GOMES, Jorge Fornari (2004). *A Terceira Competência - um convite a revisão do seu Modelo de Gestão*, Editora Qualitymark, Brasil.
- KIRKPATRICK, L. Donald e KIRKPATRICK D. James (2010). *Como avaliar programas de treinamento em equipe*, Editora SENAC, Rio de Janeiro
- KIRKPATRICK, D.L. (1988). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Second Edition, São Francisco – C.A.
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de marketing*, 10ª edição, Prentice Hall, São Paulo
- LACERDA, Érica R. M.; ABBAD, Gardência (2003). *Impacto do treinamento no trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras*. Revista de Administração Contemporânea. V. 7, nº 4, p.77-96, Outubro/Dezembro, 2003
- LANDIER, Hubert (1991). *Para uma empresa inteligente*, editora Sociedade e Organizações, Lisboa.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- MARQUARDT, Michael J. (2005). *O Poder da aprendizagem pela acção*, editora Senac, Brasil.

- MARQUES, Wagner Luiz (2013). *Capacitação pessoal e profissional para juventude do mundo*, CIANORTE, Paraná.
- MARRAS; J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*, 3 ed, S. Paulo - Brasil, Futura.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm (2009). *Gestão estratégica de Pessoas*, editora Cengage, Brasil.
- MARTINS, José Moleiro (2010). *Gestão do conhecimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- MOREIRA, Adriano (1956). *Política Ultramarina - Junta de Investigação do Ultramar*, estudo de Ciências Sociais I, Imprensa Portuguesa, Porto.
- MOURA, Estevão (2009). *Manual de Gestão de pessoas*, Edições Silabo Lda, Lisboa
- ODELIUS, C. C. (2000). *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública*. Pesquisa ENAP, cadernos ENAP nº 19, 96 p, Brasília.
- OLIVEIRA, D.P.R. (2009). *Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial*. 18. Ed. São Paulo, Atlas.
- PERRETTI, Jean- Marie (2007). *Recursos Humanos*, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa
- PILATI Ronaldo e ABBAD Gardênia (2005). *Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho*, Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.21, nº1, Janeiro-Abril, p.43-51.
- PINTO, João Paula (2010). *Gestão de operações - Na Indústria e nos serviços*, Editora Lidel, 2010, Lisboa.
- PONTELO, Juliana, CRUZ, Lucineide, *Gestão de Pessoas (2011). Manual de rotinas trabalhistas*, 5ª edição, editora Senac, Brasil.
- ABBAD, Gardênia, GAMA, Ana Lídia Gomes e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (2000). *Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho*. Revista de Administração Contemporânea. vol.4 n.3 Curitiba Sept./Dez., 2000, disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300003&lng=pt&nrm=iso, acesso em 22 de Setembro de 2013
- PROJECTO PORTAL DO GOVERNO (2007). Decreto Executivo N° 13/07, de 26 de Fevereiro de 2007, República de Angola.
- REICHEL, Harduin (2008). *Treinamento e desenvolvimento*, IESCDE, Curitiba-Brasil
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar editora, Lisboa.
- SENGE, Peter M. (2002). *A quinta disciplina*. Best Seller. São Paulo.

SEKIOU, BLONDIN, FABI, PERETTI, BAYAD, ALIS, CHEVALIER (2001). *Gestão de Recursos Humanos*, editora Sociedade e Organizações, Lisboa

SHWIF, Kathy (2011). *Contratando pessoas*, editora SENAC, Brasil.

TAMAYO, Natasha, ABBAD, Gardência da Silva (2006). *Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. In *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, Nº 3, Curitiba – Brasil, Julho/Setembro, 2006, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1415-655520060003&lng=pt&nrm=iso, acesso em 24 de Novembro de 2013

VARGAS, M. R. M. (1996). *Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre os seus métodos*, *Revista de Administração*, S. Paulo - Brasil, v. 31, nº 2, p.126/136, Abril/Junho.

ZERBINI, T. (2003). *Estratégias de aprendizagem, reacções aos procedimentos de um curso via internet, reacções ao tutor e impacto do treinamento no trabalho*. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Anexo I MODELO DE INQUÉRITO

Saudações!

O presente inquérito tem como objectivo saber a sua opinião sobre a influência que têm o TREINAMENTO e a CAPACITAÇÃO no desempenho dos trabalhadores não qualificados, porém com talentos, da área do Sector de Construção Civil e Obras Públicas em geral e muito particularmente no município de Benguela, bem como saber a sua opinião sobre a necessidade e importância de o sector criar programas sistemáticos de Treinamento e de Capacitação para elevar não só a qualidade da mão-de-obra do Sector, como também das obras construídas no município e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Esse inquérito visa apenas fins exclusivamente científicos e de colaboração para melhoria da qualidade da mão-de-obra do Sector de Construção Civil e Obras Públicas em Benguela. A não identificação das pessoas inqueridas é para salvaguardar a sua privacidade.

1- Coloque um X nos espaços correspondentes

Faixa etária			
1	2	3	4
Entre 20 e 30 anos	Entre 30 e 40 anos	Entre 40 e 50 anos	Entre 50 e 60anos ou (+)

2- De que sexo é?

1	M	
2	F	

3- Qual é a sua nacionalidade?

1	Nacional	
2	Estrangeira	

4- Você andou na escola?

1	Sim	
2	Não	

5- Qual é o seu nível de escolaridade?

1	2	3	4	5	6	7
Nenhum	Alfabetizado	(1ª a 4ª)	(5ª a 6ª)	(7ª a 9ª)	Médio	Superior

6- Cite o nome da empresa em que você trabalha actualmente.

7- Você tem uma profissão ou qualificação na área do sector de Construção Civil e Obras Públicas?

1	Sim	
2	Não	

8- Se não tem uma profissão nem qualificação no ramo, porque trabalha no Sector de Construção Civil e Obras Públicas?

1	2	3	4	5
Por Necessidade	Por Gosto	Por Talento	Para Aprender	Para Carreira

9- Antes de trabalhar no Sector de Construção Civil e Obras Públicas, já tinha conhecimentos ou experiência no ramo?

1	Sim	
2	Não	

10- Profissionalmente, o que fazia antes de trabalhar no ramo da Construção Civil e Obras Públicas?

- a) Trabalhava em outro ramo por conta de outrem
- b) Trabalhava por conta própria
- c) Não trabalhava

11-Como foi parar na actividade de Construção Civil e Obras Públicas?

1	2	3	4	5
Candidatei-me por curiosidade	Candidatei-me por necessidade	Fui recrutado	Por gosto a profissão	Por ter conhecimentos

12- Depois de adulto, você residiu sempre no município de Benguela?

1	Sim	
2	Não	

13- Depois de adulto se não residiu sempre no município de Benguela onde residiu?

- a) Em outra província do país
- b) No Exterior do país

14- Depois de adulto por que razão veio residir no município de Benguela?

1	2	3	4	5	6
Por gosto	Por questões financeiras	Por estar desempregado	Por questões familiares	Por problemas sociais	Para me profissionalizar

15- Com quem vive actualmente?

- a) Vivo sozinho
- b) Vivo com outras pessoas.

16- Qual é a sua relação de parentesco com essas pessoas?

1	Familiares	
2	Outros	

17- Na actual conjuntura do país, a remuneração que auferes é:

1	2	3
Alta	Baixa	Razoável

18- Que cargo, função ou actividade exerce no ramo da Construção Civil e Obras Públicas?

1	2	3	4
Proprietário	Gestor	Um cargo de chefia	Operacional

19- Há quanto tempo você trabalha no ramo de Construção Civil e Obras Públicas?

1	2	3	4	5	6	7
Menos de 1 Ano	De 2 a 5 Anos	De 6 a 9 Anos	De 10 a 12 Anos	De 13 a 15 Anos	De 16 a 19 Anos	Acima de 20 Anos

20- Durante o tempo em que exerce a actividade no ramo da Construção Civil e Obras Públicas já se beneficiou de um treinamento ou de uma capacitação prática?

1	Sim	
2	Não	

21- Se sim, o treinamento ou a capacitação foram da responsabilidade da empresa em que trabalha?

1	Sim	
2	Não	

22- Se não, quem se responsabilizou?

- a) Eu mesmo
- b) Outra Instituição

23- Depois do treinamento ou da capacitação o que melhorou na sua vida profissional?

1	Mais auto estima e auto confiança	
2	Maior desempenho no trabalho	
3	Mais capacidade e competência operacional	
4	Maior rapidez na execução do trabalho	
5	Qualidade e maior perfeição do trabalho	
6	Melhoria remuneratória	
7	Promoção	
8	Respeito e consideração por parte de chefia	

24- Na sua opinião, acha importante que as empresas do ramo da Construção Civil e Obras Públicas introduzam nas suas políticas internas de gestão, programas de treinamento e de capacitação da sua mão-de-obra operacional?

1	2	3
Sim	Não	Talvez

25- Quem deveria financiar tais programas de treinamento e de capacitação?

1	2	3
A Empresa	O Governo local	Ambos em parceria

26- Onde acha que há maior aprendizagem dos conteúdos ministrados do treinamento e da capacitação?

1	2	3
No local de trabalho e nas horas de expediente (com a prática)	Em centros de formação especializados (com a teoria)	No local de trabalho e nas horas de descanso

27- Acredita que uma pessoa sem formação acadêmica, mas com talento e habilidade para aprender, após treinamentos e capacitações sistemáticos consegue ter um desempenho positivo no trabalho?

1	2	3
Sim	Não	Talvez

28- Na sua opinião o treinamento e a capacitação sistemáticos influenciam no desempenho do trabalho? (Se sim coloque um X no espaço correspondente.)

			A		B		C
1	Sim		Muito		Pouco		Médio
2	Não						
3	Talvez						

29- Acha que com mão-de-obra bem treinada e capacitada as obras de construção como produto final apresentam maior qualidade e durabilidade?

1	2	3
Sim	Não	Talvez

30- Quanto aos Gestores da empresa, você acha que têm responsabilidades no que respeita ao desenvolvimento profissional das pessoas ao seu serviço?

1	2	3
Sim	Não	Talvez

31- Que devem os gestores fazer para contribuírem para o desenvolvimento profissional dos seus funcionários na empresa?

1	2	3	4
Nada	Treinar e Capacitar	Apenas controlar	Escutar para resolução de problemas imediatos

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo III

Tabela B - Resultados da empresa POLIOBRA- CONSTRUÇÕES CIVIS LDA.

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
1ª	1	20	44%
	2	12	26%
	3	6	13%
	4	8	17%
2º	1	40	87%
	2	6	13%
3ª	1	32	70%
	2	14	30%
4ª	1	46	100%
	2	0	0%
5ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	2	4%
	4	2	4%
	5	18	40%
	6	14	30%
	7	10	22%
6ª	EMPRESA POLIOBRA- CONSTRUÇÕES CIVIS LDA.		
7ª	1	36	78%
	2	10	22%
8ª	1	6	13%
	2	2	4,5%
	3	0	0%
	4	2	4,5%
	5	0	0%
	NR	36	78%
9ª	1	28	61%
	2	18	39%
10ª	A	20	44%
	B	16	35%
	C	10	21%

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
11ª	1	0	0%
	2	14	30%
	3	2	4%
	4	18	40%
	5	12	26%
12ª	1	22	48%
	2	24	52%
13ª	1	18	39%
	2	6	13%
	NR	22	48%
14ª	1	6	13%
	2	6	13%
	3	4	9%
	4	6	13%
	5	0	0%
	6	2	4%
	NR	22	48%
	a	8	17%
15ª	b	38	83%
	1	38	83%
16ª	2	0	0%
	NR	8	17%
	1	6	13%
17ª	2	16	35%
	3	24	52%
	1	2	4%
18ª	2	2	4%
	3	12	26%
	4	30	66%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
19ª	1	0	0%
	2	18	39%
	3	8	17%
	4	2	5%
	5	2	5%
	6	8	17%
	7	8	17%
20ª	1	26	56%
	2	20	44%
21ª	1	10	22%
	2	16	35%
	NR	20	43%
22ª	1	8	17%
	2	8	17%
	NR	30	66%
23ª	1	8	31%
	2	22	85%
	3	22	85%
	4	16	62%
	5	14	54%
	6	4	16%
	7	0	0%
	8	2	8%
24ª	1	42	91%
	2	0	0%
	3	4	9%

**DOS 26
TREINADOS**

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
25ª	1	10	22%
	2	6	13%
	3	30	65%
26ª	1	32	70%
	2	12	26%
	3	2	4%
27ª	1	36	78%
	2	0	0%
	3	10	22%
28ª	1a	40	87%
	1b	0	0%
	1c	6	13%
	2	0	0%
29ª	3	0	0%
	1	44	96%
	2	0	0%
30ª	3	2	4%
	1	36	78%
	2	8	17%
31ª	3	2	5%
	1	0	0%
	2	36	78%
	3	0	0%
	4	10	22%
INQUERIDAS 46 PESSOAS			

Tabela C- Resultados da empresa BENGUELA-CONSTRUÇÕES LDA.

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
1ª	1	35	50%
	2	11	16%
	3	14	20%
	4	10	14%
2º	1	54	77%
	2	16	23%
3ª	1	58	83%
	2	12	17%
4ª	1	70	100%
	2	0	0%
5ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	9	13%
	4	14	20%
	5	20	29%
	6	17	24%
	7	10	14%
6ª	BENGUELA-CONSTRUÇÕES LDA.		
7ª	1	39	56%
	2	31	44%
8ª	1	14	20%
	2	17	24%
	3	0	0%
	4	0	0%
	5	0	0%
	NR	39	56%
9ª	1	53	76%
	2	17	24%
10ª	A	18	26%
	B	39	56%
	C	13	18%

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
11ª	1	0	0%
	2	25	36%
	3	9	13%
	4	15	21%
	5	21	30%
12ª	1	22	32%
	2	48	68%
13ª	1	31	44%
	2	17	24%
	NR	22	32%
14ª	1	7	10%
	2	13	19%
	3	11	16%
	4	7	10%
	5	5	7%
	5	5	7%
	NR	22	31%
	a	18	26%
15ª	b	52	74%
	1	48	68%
16ª	2	4	6%
	NR	18	26%
	1	14	20%
17ª	2	37	53%
	3	19	27%
	1	0	0%
18ª	2	7	10%
	3	12	17%
	4	51	73%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
19ª	1	0	0%
	2	24	34%
	3	11	16%
	4	9	13%
	5	8	11%
	6	12	17%
	7	6	9%
20ª	1	31	44%
	2	39	56%
21ª	1	19	27%
	2	12	17%
	NR	39	56%
22ª	1	7	10%
	2	5	7%
	NR	58	83%
23ª	1	11	35%
	2	17	58%
	3	20	65%
	4	21	67%
	5	17	54%
	6	0	0%
	7	0	0%
	8	15	48%
24ª	1	57	81%
	2	0	0%
	3	13	19%

**DOS 31
TREINADOS**

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
25ª	1	11	16%
	2	3	4%
	3	56	80%
26ª	1	58	83%
	2	12	17%
	3	0	0%
27ª	1	58	83%
	2	0	0%
	3	12	17%
28ª	1a	58	83%
	1b	0	0%
	1c	4	6%
	2	0	0%
29ª	3	8	11%
	1	70	100%
	2	0	0%
30ª	3	0	0%
	1	48	69%
	2	5	7%
31ª	3	17	24%
	1	0	0%
	2	59	84%
	3	0	0%
	4	11	16%
INQUERIDAS 70 PESSOAS			

Tabela D- Resultados da empresa CORMA-CONSTRUÇÕES LDA.

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
1ª	1	27	54%
	2	13	26%
	3	10	20%
	4	0	0%
2º	1	42	84%
	2	8	16%
3ª	1	42	84%
	2	8	16%
4ª	1	50	100%
	2	0	0%
5ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	6	12%
	4	8	16%
	5	18	36%
	6	10	20%
	7	8	16%
6ª	CORMA - CONSTRUÇÕES LDA.		
7ª	1	31	62%
	2	19	38%
8ª	1	9	18%
	2	5	10%
	3	2	4%
	4	3	6%
	5	0	0%
	NR	31	62%
9ª	1	31	62%
	2	19	38%
10ª	A	24	48%
	B	21	42%
	C	5	10%

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
11ª	1	2	4%
	2	18	36%
	3	7	14%
	4	15	30%
	5	8	16%
12ª	1	39	78%
	2	11	22%
13ª	1	8	16%
	2	3	6%
	NR	39	78%
14ª	1	4	8%
	2	2	4%
	3	2	4%
	4	0	0%
	5	0	0%
	6	3	6%
	NR	39	78%
	a	13	26%
15ª	b	37	74%
	1	31	62%
16ª	2	6	12%
	NR	13	26%
	1	6	12%
17ª	2	23	46%
	3	21	42%
	1	0	0%
18ª	2	2	4%
	3	5	10%
	4	43	86%

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
19ª	1	3	6%
	2	10	20%
	3	6	12%
	4	9	18%
	5	6	12%
	6	10	20%
	7	6	12%
20ª	1	17	34%
	2	33	66%
21ª	1	6	12%
	2	11	22%
	NR	33	66%
22ª	1	4	8%
	2	7	14%
	NR	39	78%
23ª	1	8	47%
	2	17	71%
	3	8	47%
	4	5	29%
	5	10	59%
	6	0	0%
	7	0	0%
	8	1	6%
24ª	1	48	96%
	2	0	0%
	3	2	4%

**DOS 17
TREINADOS**

Questões	Alíneas	Responderam	Percentagem
25ª	1	4	8%
	2	0	0%
	3	46	92%
26ª	1	47	94%
	2	3	6%
	3	0	0%
27ª	1	45	90%
	2	0	0%
	3	5	10%
28ª	1a	41	82%
	1b	0	0%
	1c	9	18%
	2	0	0%
29ª	3	0	0%
	1	44	88%
	2	0	0%
30ª	3	6	12%
	1	50	100%
	2	0	0%
31ª	3	0	0%
	1	0	0%
	2	43	86%
	3	0	0%
	4	7	14%
INQUERIDAS 50 PESSOAS			

Tabela E- Resultados da empresa ECOSUL

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
1ª	1	24	50%
	2	15	31%
	3	5	11%
	4	4	8%
2º	1	41	86%
	2	7	14%
3ª	1	43	89%
	2	5	11%
4ª	1	48	100%
	2	00	0%
5ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	6	13%
	4	12	25%
	5	18	37%
	6	7	14%
	7	5	11%
6ª	ECOSUL		
7ª	1	39	82%
	2	9	18%
8ª	1	4	8%
	2	3	6%
	3	2	4%
	4	0	0%
	5	0	0%
	NR	39	82%
9ª	1	32	67%
	2	16	33%
10ª	A	28	58%
	B	16	34%
	C	4	8%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
11ª	1	4	8%
	2	13	27%
	3	16	34%
	4	11	23%
	5	4	8%
12ª	1	37	77%
	2	11	23%
13ª	1	7	15%
	2	4	8%
	NR	37	77%
14ª	1	1	2%
	2	7	15%
	3	3	6%
	4	0	0%
	5	0	0%
	6	0	0%
	NR	37	77%
	a	13	27%
15ª	b	35	73%
16ª	1	29	60%
	2	6	13%
	NR	13	27%
17ª	1	3	6%
	2	19	40%
	3	26	54%
18ª	1	0	0%
	2	2	4%
	3	6	13%
	4	40	83%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
19ª	1	3	6%
	2	11	23%
	3	9	19%
	4	12	25%
	5	5	10,5%
	6	5	10,5%
	7	3	6%
20ª	1	22	46%
	2	26	54%
21ª	1	6	13%
	2	16	33%
	NR	26	54%
22ª	1	6	13%
	2	10	21%
	NR	32	66%
23ª	1	14	64%
	2	22	100%
	3	9	41%
	4	17	77%
	5	12	55%
	6	0	0%
	7	4	18%
	8	8	36%
24ª	1	43	90%
	2	0	0%
	3	5	10%

**DOS 22
TREINADOS**

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
25ª	1	3	6%
	2	2	4%
	3	43	90%
26ª	1	46	96%
	2	2	4%
	3	0	0%
27ª	1	45	94%
	2	0	0%
	3	3	6%
28ª	1a	42	87%
	1b	0	0%
	1c	6	13%
	2	0	0%
29ª	3	0	0%
	1	48	100%
	2	0	0%
30ª	3	0	0%
	1	46	96%
	2	0	0%
31ª	3	2	4%
	1	0	0%
	2	44	92%
	3	0	0%
	4	4	8%
INQUERIDAS 48 PESSOAS			

Tabela F- Resultados da empresa ORGANIZAÇÕES FRAMITA LDA

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
1ª	1	18	45%
	2	14	35%
	3	4	10%
	4	4	10%
2ª	1	40	100%
	2	0	0%
3ª	1	40	100%
	2	0	0%
4ª	1	40	100%
	2	0	0%
5ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	4	10%
	4	6	15%
	5	20	50%
	6	4	10%
	7	6	15%
6ª	ORGANIZAÇÕES FRAMITA		
7ª	1	32	80%
	2	8	20%
8ª	1	8	20%
	2	0	0%
	3	0	0%
	4	0	0%
	5	0	0%
	NR	32	80%
9ª	1	28	70%
	2	12	30%
10ª	A	20	50%
	B	16	40%
	C	4	10%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
11ª	1	2	5%
	2	18	45%
	3	4	10%
	4	10	25%
	5	6	15%
12ª	1	32	80%
	2	8	20%
13ª	1	6	15%
	2	0	0%
	NR	34	85%
14ª	1	0	0%
	2	4	10%
	3	0	0%
	4	2	5%
	5	0	0%
	6	0	0%
	NR	34	85%
	15ª	a	40
	b	0	0%
16ª	1	40	100%
	2	0	0%
	NR	0	0%
17ª	1	2	5%
	2	20	50%
	3	18	45%
18ª	1	0	0%
	2	0	0%
	3	10	25%
	4	30	75%

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
19ª	1	0	0%
	2	18	45%
	3	12	30%
	4	6	15%
	5	2	5%
	6	2	5%
	7	0	0%
20ª	1	28	70%
	2	12	30%
21ª	1	16	40%
	2	12	30%
	NR	12	30%
22ª	1	4	10%
	2	8	20%
	NR	28	70%
23ª	1	6	21,4%
	2	24	6%
	3	20	71,4%
	4	20	71,4%
	5	12	42,8%
	6	0	0%
	7	2	71%
	8	8	28,5%
24ª	1	26	65%
	2	0	0%
	3	14	35%

**DOS 28
TREINADOS**

Questões	Alíneas	Responderam	Porcentagem
25ª	1	6	15%
	2	4	10%
	3	30	75%
26ª	1	28	70%
	2	10	25%
	3	2	5%
27ª	1	32	80%
	2	0	0%
	3	8	20%
28ª	1a	32	80%
	1b	0	0%
	1c	6	15%
	2	2	5%
29ª	3	0	0%
	1	36	90%
	2	0	0%
30ª	3	4	10%
	1	18	45%
	2	2	5%
31ª	3	20	50%
	1	0	0%
	2	24	60%
	3	2	5%
	4	14	35%
INQUERIDAS 40 PESSOAS			