

AMBRÓSIO RICARDO COTINGO WIMA

**Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do
Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas
Empresas Públicas da Província de Benguela**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2013

AMBRÓSIO RICARDO COTINGO WIMA

**Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do
Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas
Empresas Públicas da Província de Benguela**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2013

III

**Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do
Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas
Empresas Públicas da Provincia de Benguela**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

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

Assinatura do autor:

DEDICATÓRIA

À minha mãe, esposa e filhos.

Agradeço a vocês por mais uma etapa alcançada, pois que os vossos conselhos se perspectivaram no aumento da minha instrução consubstanciada na melhoria da prestação de serviço e lembrar que, durante os dois anos de estudos, me proporcionaram inúmeros momentos de alegria, permitindo assim ultrapassar dificuldades próprias da vida.

Dedico a vocês este trabalho e obrigado por fazerem parte da minha vida de maneira tão abençoada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por permitir mais uma conquista e por estar sempre presente na minha vida.

À minha esposa, por acreditar sempre nos meus objetivos, apoiando incessantemente o desejo de elevar a minha instrução.

Ao meu orientador, Prof. Doutor António Cardoso, pela disponibilidade, compreensão, recomendações, correcções e intervenções no sentido de levar a bom porto este projeto, tendo como corolário a conclusão da dissertação.

A todos quantos se pugnaram direta ou indiretamente na realização exitosa dessa dissertação.

RESUMO

Esta pesquisa visa entender os conceitos de desenvolvimento e treinamento no trabalho a fim de identificar e propor possíveis melhorias e/ou inovações dentro da organização, visando a capacitação dos recursos humanos. Diante da competitividade que as organizações vêm sofrendo, buscam uma produtividade qualificada e com um diferencial competitivo. Para isso, as empresas utilizam todos os seus recursos humanos, buscam e investem em profissionais treinados ou a treinar e com um nível de satisfação e motivação elevado, imaginando que assim produzirão melhor e com qualidade, evitando-se apenas cobranças do seu rendimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Treinamento e Desenvolvimento Organizacional; Competências; Percepção dos trabalhadores

ABSTRACT

This research aims to understand the concepts of development and job training to identify and propose possible improvements and / or innovations within the organization, aimed at training human resources. Given the competitive organizations to see suffering, seek a qualified productivity and competitive edge. For companies that use all their resources, and seek to invest in training or trained professionals and with a level of satisfaction and high motivation, thinking well and produce better quality, just avoiding charges of income.

Keywords: Development; Training and Organizational Development; Skilss; Workers Perception

INDICE GERAL

	Pág.
DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INDICE DE TABELAS	XII
INDICE DE FIGURAS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	2
1.1. Introdução	2
1.2. Tema	4
1.3. Justificação da escolha	4
1.4. O Problema	6
1.5. Objectivos	6
1.6. Metodologia	7
1.7. Limitações	7
1.8. Estrutura do Trabalho	8
CAPÍTULO II – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL ATRAVES DE ACÇÕES FORMATIVAS	9
2.1. Introdução	9
2.2. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos	10
2.2.1. Novos Paradigmas na Gestão de Recursos Humanos	12
2.2.2. A estratégia da organização e a gestão estratégica de pessoas	14
2.3. Liderança e motivação	17
2.4. Gestão de competências e desenvolvimento de pessoas	21
2.4.1. Competências como factor de vantagem competitiva	23
2.4.2. Recrutamento e selecção de pessoas	25
2.4.3. Inovação e desenvolvimento	27

2.4.4. Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	28
2.4.5. Sistemas e modelos de desenvolvimento de competências	30
2.5. Desenvolvimento e Formação de Recursos Humanos	31
2.5.1. Conceitos e tipos de educação	34
2.5.2. Ciclo de formação	38
2.5.1. Levantamento das necessidades de formação	41
2.5.2. Análise organizacional como Levantamento das necessidades	43
2.5.3. Análise dos recursos Humanos	44
2.5.4. Análise das Operações e Tarefas	45
2.5.5. Meios de Levantamento das Necessidades de formação	46
2.5.6. Programação e Planeamento da Formação	50
2.5.7. Tecnologias educativas	53
2.5.8. Implementação da formação	57
2.5.8. Avaliação e controlo	59
2.6. Notas Conclusivas	62
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	63
3.1. Introdução	63
3.2. Métodos de Pesquisa	63
3.3. Fases do processo de pesquisa	63
3.3.1. Definição do Problema	64
3.3.2. Questões de pesquisa e objectivos	64
3.3.3. Design da Pesquisa	66
3.3.4. Método de investigação	67
3.3.5 População e amostra	67
3.3.6 Método de recolha de dados	68
3.3.7 Técnicas de Análise de dados	72
3.4. Notas Conclusivas	72
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	74
4.1. Introdução	74
4.2. Perfil da amostra	74
4.3. Análise dos resultados obtidos	78

4.3.1. Análise das frequências absolutas e relativas	78
4.3.2. Análise da fiabilidade e validade o instrumento de pesquisa	89
4.3.2.1. Reacções de utilidade	90
4.3.2.2. Suporte dos supervisores	90
4.3.2.3. Transferencia da formação	91
4.3.2.4. Design de transferencia	91
4.3.2.5. Auto-eficácia de desempenho	92
4.3.2.6. Feedback do desempenho	92
4.3.2.7. Retenção da formação	93
4.3.2.8. Orientação para os resultados	93
4.4. Procura de diferenças entre variáveis: comparação de médias	93
4.5. Correlações entre variáveis	95
4.6. Discussão dos resultados	97
4.7. Proposta de um modelo de Formação e Treinamento	101
4.8. Notas conclusivas	
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	108
5.1. Objecto e Tema da investigação	108
5.2. Resposta às questões e aos objectivos de pesquisa	110
5.3. Importância e contribuições do estudo	114
5.4. Limitações da pesquisa	115
5.5. Orientações para futuras investigações	116
BIBLIOGRAFIA	117
APENDICES	121

INDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Interligação entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências	16
Tabela 2: Avaliação do estilo de liderança	18
Tabela 3: As dimensões das competências no processo de formulação das estratégias	22
Tabela 4: Processo de treinamento	39
Tabela 5: Modelo de responsabilidade dos órgãos de linha e de <i>staff</i> no treinamento	41
Tabela 6: Modelo de levantamento de necessidades de formação	42
Tabela 7: Programação de treinamento	74
Tabela 8: Género dos inquiridos	75
Tabela 9: Grupo etário	75
Tabela 10: Estado civil dos inquiridos	75
Tabela 11: Grau escolaridade	76
Tabela 12: Sector de actividade da empresa	76
Tabela 13: Número de trabalhadores	77
Tabela 14: Cargo desempenhado na empresa	77
Tabela 15: Tempo de serviço na função	78
Tabela 16: Tempo de serviço na instituição	79
Tabela 17: Satisfação, recomendação e intenção de ficar na empresa	79
Tabela 18: Acções de formação /treino promovidas pela empresa	80
Tabela 19: Importância das acções de formação/treinamento	80
Tabela 20: Acções de formação em que participou no último ano	80
Tabela 21: Áreas em que recebeu formação	81
Tabela 22: Ano da última formação	81
Tabela 23: Duração da formação	82
Tabela 24: Reacções de Utilidade	82
Tabela 25: Suporte dos Superiores	83
Tabela 26: Transferência da Formação	84
Tabela 27: Design de Transferência	85
Tabela 28: Auto – Eficácia de Desempenho	85
Tabela 29: Feedback de Desempenho	86
Tabela 30: Retenção da Formação	87
Tabela 31: Competências profissionais a desenvolver	87
Tabela 32: Aquisição de Competências profissionais	88
Tabela 33: Orientação para os resultados	88
Tabela 34: Necessidade de Formação	89
Tabela 35: Confiabilidade da dimensão “Reacções de Utilidade”	90
Tabela 36: Confiabilidade da dimensão “Suporte dos supervisores”	90
Tabela 37: Confiabilidade da dimensão “Transferência da formação”	91
Tabela 38: Confiabilidade da dimensão “Design de Transferência”	91
Tabela 39: Confiabilidade da dimensão “Auto-eficácia do desempenho”	92
Tabela 40: Confiabilidade da dimensão “Feedback de Desempenho”	92
Tabela 41 Confiabilidade da dimensão “Retenção da Formação”	93
Tabela 42: Comparação de médias por género (teste T)	94
Tabela 43: Comparação de médias estado civil (teste T)	95
Tabela 44 : Correlações de Person	96
Tabela 45: Correlações entre as variáveis satisfação, recomendação e intenção de ficar	101
Tabela 46: Planilha para levantamento das necessidades de treinamento	102
Tabela 47: Matriz de Competências	103
Tabela 48: Resultado do planeamento das necessidades de treinamento	103

INDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1 – Inter-relação entre aprendizagem organizacional e competências essenciais	29
Figura 2 – Programação do treinamento	42
Figura 3 - Sistema de aquisição de habilidades	46
Figura 4 - Gráfico de Gant	53
Figura 5 - Modelo Reduzido de Avaliação de Treinamento	104

LISTA DE ABREVIATURAS

RH Recursos Humanos

DO Desenvolvimento Organizacional

T e D Treinamento e Desenvolvimento

PE Planeamento Estratégico

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1. Introdução

Já se tornou evidente a afirmação de que produzir sem se ter em consideração as características e os interesses do consumidor é um verdadeiro suicídio empresarial. Novos produtos e serviços são, então, criados a partir do conhecimento das necessidades do mercado, deixando claro que o centro das atenções é o cliente, ou seja, o consumidor (Lambin, 2004). E as mudanças ocorrem não só porque as necessidades que surgem exigem novas soluções, mas também porque novos conhecimentos abrem outras perspectivas e oportunidades de negócio. Ignorar a evolução e o progresso é persistir nos velhos hábitos, padrões e ideias (“sempre deram certo!”) - é mais do que estagnar: é retroceder (Tavares et al. 2006).

Nesta perspectiva, Drucker (1986; 2003) afirma que só há duas alternativas: “*To Market and to Innovation*”, pois as empresas que não tiverem uma orientação para o mercado e não inovarem “morrerão”.

A introdução do processo de formação e desenvolvimento numa organização só terá êxito quando toda a empresa, a partir, desde logo, da sua cúpula administrativa consciencializar-se de suas vantagens. Isto é, deverá ser um processo “Top Down” (Teixeira, 2010; Nascimento, 2012).

Muitas vezes, as empresas não têm uma noção clara do que seja efectivamente formação e desenvolvimento e, ou desenvolvimento Organizacional, quais os seus limites e potencialidades, quais os seus riscos e, acima de tudo, qual o seu custo humano e organizacional. Por essa razão, antes de ser implantado, o especialista de Desenvolvimento Organizacional (seja um consultor externo, seja um técnico qualificado da própria empresa) deve ter a oportunidade de explicar, detalhadamente, todos os aspectos levantados.

É preciso ter em linha de conta que, a título exemplificativo, por vezes a direcção da empresa quer um curso de formação em relações humanas e liderança, e não um programa integrado de Desenvolvimento Organizacional.

Outro ponto significativo seria relativo aos resultados esperados, tanto em termos de novos comportamentos, atitudes, etc., como em termos de tempo para obtenção desses resultados. Esta é, sem dúvida uma das coisas ingratas em Desenvolvimento Organizacional, que se entende como um caminho cujo início tem data certa, mas que ninguém pode prever o fim.

Pessoal bem treinado significa diminuição de riscos em matéria de aplicação de novas técnicas de trabalho na viabilização do Planeamento Estratégico (PE) da organização (Chiavenato, 2006).

O estudo que aqui se apresenta tem como principal objectivo delinear uma estratégia de formação orientada para o desenvolvimento do capital humano da Administração Pública Local, considerando ser esse o elemento determinante do sucesso de uma gestão estratégica orientada para a melhoria do desempenho das funções que lhe foi atribuída.

Neste âmbito, prestou-se particular atenção à importância de atender o público/utente, pois a missão de servir deve ser vista numa perspectiva de melhoria progressiva dos serviços.

O funcionamento organizado e disciplinado da organização é uma das condições fundamentais para o asseguramento das funções que lhe estão atribuídas e, no exercício da função pública, os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da sociedade cumprindo-lhes acatar e fazer respeitar a lei, as instruções, as ordens, etc.

Ora, no âmbito deste projecto é essencial contribuir para uma visão esclarecida, fundamentada e prospectiva sobre o desafio do conhecimento e da qualificação, o qual atravessa toda a problemática da Administração Pública angolana.

Portanto, é importante pugnar pelo funcionamento organizado e disciplinado, fundamentalmente no que respeita ao atendimento ao público, por se tratar de um ponto fraco das organizações cujo melhoramento é vital para a competitividade organizacional, pois um cliente bem atendido e satisfeito constitui a razão da existência da organização (Lambin, 2004). Todos funcionários precisam de estar preparados para

entender a importância do cliente/utente, uma vez que com essa pretensão se consegue uma administração transparente em que todos percebem a empresa como algo que precisa sobreviver aos concorrentes, entregando lucros ao(s) accionista(s) e satisfação plena aos que estão dentro e fora de seu ambiente físico. Porém, a capacitação e desenvolvimento devem ser, em parte, a solução para os problemas que deram origem ao estabelecimento dos objectivos, ou uma forma de preparação do pessoal da organização para o futuro.

1.2 Tema

Este estudo tem por tema as “Estratégias de formação orientadas para o desenvolvimento do capital humano. Estudo nas Empresas Públicas de Benguela” e, entre outros aspectos, visa analisar a importância da formação dos recursos humanos das empresas públicas de Benguela e propor um modelo para formar e capacitar os funcionários dessas organizações. O objecto de estudo está baseado na Gestão de Pessoas e Competências, no seu desenvolvimento e formação, como forma de catalisar os resultados das agências nas quais os funcionários estejam colocados.

Esta é uma área que sempre suscitou interesse ao longo do curso de MBA em Gestão Empresarial da FAAG (Faculdade de Agudos) conducente ao Mestrado em Ciências Empresariais, sendo o objecto de estudo relacionado com a gestão de pessoas, cada vez, mais valorizado no mercado Angolano, em particular no sector dos serviços, como é o caso da administração pública.

1.3. Justificação da escolha

O funcionamento organizado e disciplinado de uma organização depende do nível de conhecimentos que ostentam os seus servidores, adquiridos em parte por formação ou treinamento. Assim, a pesquisa realizada sobre o assunto em referência nas empresas públicas da Província de Benguela, permitirá constatar a realidade no atendimento ao público/utente, evitando falsas interpretações do resultado da pesquisa, possibilitando por um lado a introdução de possíveis melhorias no ambiente laboral e, por outra, a qualidade desejada na prestação de serviço, na qual o autor é parte integrante.

Face aos novos desafios da conectividade, quer sejam de natureza ambiental quer sejam de natureza organizacional (globalização dos mercados, desenvolvimento das comunicações e dos transportes, inovação e desenvolvimento de produtos, aumento das exigências dos consumidores, pressões ecológicas e ambientais, exigências dos accionistas, aspirações dos trabalhadores), as organizações precisam de investir na capacitação e qualificação dos seus colaboradores que permitam o seu desenvolvimento sustentável (Pires, 1999; Gil, 2001).

As considerações acima justificam a escolha desta temática, pois colaboradores desenvolvidos e treinados reflectem para a organização um ambiente preparado para a competição do mercado e as suas constantes inovações. Diante destes argumentos, o trabalho contribui para a formação do conhecimento científico gerado na área de gestão de recursos humanos, e visa ser um incentivo para que os gestores destas organizações possam valorizar a formação eo desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores.

Na perspectiva de Marras (2000) a formação produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem base de cada um, tendo como objectivo desenvolver as pessoas e possibilitar que a organização atinja os resultados esperados.

O cidadão/consumidor regista cada vez mais, maior atenção na prossecução dos intentos das instituições, pelo que a não qualificação, quer académica quer profissional, pode comprometer o sucesso da organização. São várias as instituições, quer estatais como privadas, que estão mais preocupadas com os lucros/benefícios, sem no entanto, perceber que os bons resultados e lucros (melhor produtividade, eficiência e eficácia no processo de produção) estão dependentes da qualificação dos colaboradores. Portanto, estes atributos constituem pressupostos essenciais para a permanência dos serviços no mercado competitivo.

As organizações de hoje actuam num ambiente extremamente dinâmico, complexo e competitivo. É, portanto, fundamental que os gestores dessas organizações saibam delinear as estratégias mais adequadas de forma a responderem eficazmente aos desafios que lhes são colocados e assim, conduzirem as suas empresas ao sucesso, para o qual a capacitação dos colaboradores pode ser determinante.

Segundo Boog (2006) a formação e o desenvolvimento são ferramentas poderosas de transformação nas organizações.

1.4 O problema

Face ao ambiente organizacional actual, fruto das mudanças constantes no meio envolvente geral e contextual, assim como do aumento da competitividade, importa reflectir na forma como as organizações em geral, mas em particular aquelas de carácter empresarial, olham para os recursos humanos e se valorizam o capital humano para fazer face às ameaças e oportunidades que se deparam.

A indagação que norteou a reflexão teórica desta pesquisa foi: O treinamento e desenvolvimento atuam na relação de competências e obtenção de resultados. Diante desta realidade, será o desenvolvimento dos colaboradores factor fundamental para a excelência nas organizações? Qual a percepção dos trabalhadores?

Assim, as interrogações de partida foram as seguintes:

- As empresas vêem os seus recursos humanos com um activo que lhes permite atingir os seus resultados?
- A formação e o desenvolvimento dos recursos humanos promovem o desenvolvimento de competências dos funcionários para o melhor exercício das suas funções?
- Será que o desenvolvimento dos colaboradores é um factor determinante para a excelência nas organizações?

1.5. Objectivos

O primeiro objectivo da presente dissertação, ainda que generalista, é de analisar a importância dos recursos humanos e da sua formação como potencializadores de competências para o exercício das funções dos trabalhadores. Procura-se realçar a importância da formação/treino e desenvolvimento de competências para a competitividade organizacional, analisando como esta componente pode ser determinante para o crescimento do capital humano, aprimorando as competências e habilidades dos trabalhadores.

Assim, procurar-se-á, dentro de um campo mais restrito, avaliar a importância da formação de recursos humanos e a gestão de competências nas empresas públicas da Província de Benguela.

Por fim, procurar-se fazer um diagnóstico das políticas de gestão de competências das empresas estudadas e propor um modelo de treinamento e desenvolvimento que possa ser aplicado, dotando os funcionários de conhecimentos e competências para um melhor atendimento e relacionamento com o cidadão/consumidor.

O tema ora proposto objectiva uma organização mais actuante, homogénea e interactiva, onde a satisfação colectiva seja a primeira meta socorrendo-se da competitividade individual.

1.6. Metodologia

Para desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, será necessário empregar o método monográfico, que pugna simplesmente na utilização de técnicas de pesquisas bibliográficas (observação indirecta) através de livros, artigos académicos, dissertações monográficas, teses e publicações referentes ao tema e de um roteiro de entrevista/questionário (observação directa) com perguntas abertas e fechadas, com finalidade de identificar o grau de satisfação dos utentes/cidadãos (método comparativo).

Igualmente socorrer-se-á aos métodos estatísticos e indutivo, em virtude de se utilizar uma amostra da pesquisa que permitirá obter uma realidade sobre a formação dos trabalhadores das empresas públicas de Benguela (Marconi e Lakatos, 2006).

1.7. Limitações

Ao longo do trabalho deparamo-nos com várias dificuldades, nomeadamente o acesso a documentação científica partir de Angola. Do mesmo modo, apesar do objecto de estudo não ser recente, na verdade não se encontraram estudos que retratassem a problemática da formação/treino e desenvolvimento de competências em Angola.

Uma outra limitação prende-se com o facto de se apresentar uma abordagem centrada nos trabalhadores, não se avaliando a importância que as empresas e os gestores atribuem à formação dos recursos humanos. Dada a dimensão da amostra, os resultados

aqui obtidos não podem ser generalizados para todo o universo: o estudo incidiu na Província de Benguela e apenas nos trabalhadores de algumas organizações.

1.8. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro, que aqui exploramos, faz uma apresentação geral sobre o trabalho (tema, objecto de estudo, problema, objectivos, metodologia e limitações).

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresenta o “estado da arte” sobre a gestão de competências e o desenvolvimento de pessoas através das acções formativas/treino. Explora-se os temas da gestão de pessoas e recursos humanos, os novos paradigmas da gestão de recursos humanos, a ligação da estratégia organizacional com a gestão estratégica de pessoas, a liderança e motivação, a gestão de competências e o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento da formação de recursos humanos.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da investigação, o método utilizado e os instrumentos de recolha de informação.

No quarto capítulo faz-se a análise e a discussão dos resultados.

Por fim, na conclusão faz-se uma revisão do trabalho realizado e verifica-se se os objectivos foram atingidos, quais as respostas às questões de pesquisa, quais as limitações e contribuições do estudo.

CAPÍTULO II – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL ATRAVÉS DE ACÇÕES FORMATIVAS

2.1. Introdução

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma valorização do capital humano dentro das organizações (Bilhim, 2004; Nascimento 2012), num processo crescente de gestão de talentos, investindo-se na formação e desenvolvimento de competências de todos os funcionários de modo a tornar as organizações mais competitivas (Lana e Ferreira, 2007).

Neste sentido, numa abordagem “top down” (Teixeira, 2010), é preciso acreditar que os funcionários/colaboradores preparados e treinados, com as suas competências desenvolvidas, são capazes (ou mais bem preparados) para fazer face aos novos desafios organizacionais e a um ambiente em rápida mudança, com ganhos evidentes no cumprimento dos objectivos das organizações.

O gestor, ou a direcção de recursos humanos, deve conhecer bem a sua organização nas suas diferentes valências, mas acima de tudo os seus colaboradores (funcionários) de modo a potencializar as suas competências no exercício das suas funções. Ora, este é um processo que começa logo como o recrutamento e a selecção de pessoas, com o seu acolhimento e integração na organização, com oportunidade de desenvolvimento e progressão numa carreira, assim como com as acções formativas, internas ou externas, ao longo da vida.

É preciso não esquecer que o sucesso empresarial depende do empenho, dedicação e motivação de todos os colaboradores da organização, levando-os a ter um maior envolvimento com a organização que se traduz num compromisso e no assumir responsabilidades pelo crescimento sustentável da organização.

Neste capítulo, far-se-á a revisão da literatura sobre o objecto de estudo, começando, desde logo pelo processo de gestão de pessoas e recursos humanos, a liderança e motivação de pessoas, a gestão e o desenvolvimento de competências, terminando com o desenvolvimento e formação de recursos humanos.

2.2. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

A gestão de pessoas assume uma importância estratégica dentro das organizações, sendo determinante no sucesso ou fracasso das organizações. Os desafios da gestão de pessoas integram o processo de recrutamento e selecção de pessoas, acolhimento e integração, remuneração, motivação e sistema de recompensas, desenvolvimento e avaliação de pessoas (Chiavenato, 1999).

Os modelos tradicionais de gestão, muito focalizados nas características da sociedade industrial, tinham uma visão restrita sobre o papel do ser humano nas organizações. Assim, as acções relacionadas com o aproveitamento do potencial dos trabalhadores eram conduzidas de forma limitada (Vasconcellos e Hemsley, 2000; Lana e Ferreira, 2007).

Do mesmo modo, nos tradicionais modelos de gestão de pessoas, não existia um envolvimento dos gestores com a formação e com o desenvolvimento dos elementos das suas equipas (Vasconcellos e Hemsley, 2000). Os próprios trabalhadores não procuraram o seu autodesenvolvimento, esperando que fosse a organização a propor ou impor essas formações de desenvolvimento profissional (Lana e Ferreira, 2007).

Ao longo dos tempos, houve a necessidade de fazer ajustamentos do trabalhador com a organização, deixando de ser um mero recurso produtivo, assumindo um papel mais preponderante e humanizado nas organizações de modo a aproveitar todo o seu potencial inovador e demais competências (Teixeira, 2010).

Todavia, face à crescente complexidade dos mercados e ao ambiente competitivo actual, as organizações começam a olhar para os recursos humanos como um capital que convém potencializar (Nigel et al, 2007). Em consequência, o conhecimento, mais do que a mera informação, torna-se indispensável e a plena utilização do potencial criativo e inovador encontrado em todos os trabalhadores deverá ser aproveitado e devidamente desenvolvido (Marras, 2000).

Segundo Chiavenato (1999), os objectivos da Gestão de Pessoas e a Gestão de recursos humanos deve contribuir para eficácia organizacional recorrendo aos seguintes meios:

- (1) Ajudar a organização a alcançar seus objectivos e realizar sua missão;
- (2) Proporcionar competitividade à organização;
- (3) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- (4) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- (5) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- (6) Administrar a mudança.

No ecossistema actual, em que as novas competências profissionais ganham importância, torna-se necessário a adopção de uma nova orientação na política de gestão de pessoas e de recursos humanos. A gestão por competências é uma resposta a esta necessidade e, por isso, tem sido adoptada, cada vez mais, em diversas organizações (Lana e Ferreira, 2007) de diferentes países e sectores (públicos e privados).

Do mesmo modo, a revolução tecnológica e a sua integração no meio empresarial, assim como na sociedade em geral, muito por fruto das tecnologias da informação e do conhecimento, exige quadros especializados e com competências capazes de interagir com esses mecanismos, mas também aproveitá-los em prole da eficiência produtiva, assim como da qualidade e prestação dos serviços aos cidadãos e, ou consumidores.

Para atrair e manter talentos na organização é fundamental que a organização mantenha um ambiente de trabalho sadio e motivador, voltado para o progresso, dando oportunidade aos trabalhadores de se desenvolverem e progredirem, sendo reconhecidos pelo seu esforço e dedicação (Chievenato, 2006; Holton et al, 2000).

A gestão por competências, em estreita sintonia com as estratégias empresariais, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para a prossecução desse objectivo (Tavares et al., 2006). A sua adopção por parte das organizações, enquanto designo estratégico, implica mudanças nas tradicionais áreas de gestão de pessoas: recrutamento e selecção, formação/treinamento, gestão de carreira, sistemas de recompensas e avaliação de desempenho.

2.2.1. Novos Paradigmas na Gestão de Recursos Humanos

A partir da década de 90 do SEC XX, e em particular nos dias de hoje, a gestão de recursos humanos, em geral, passou, em especial a ser aceite como um tema central no estudo das organizações, referindo-se às decisões de gestão que afectam a relação entre a organização e os empregados (Bilhim, 2004). Na sua perspectiva, o novo paradigma da gestão pública põe a gestão de recursos humanos no epicentro e posiciona as pessoas como factor estratégico das empresas públicas.

As actividades de gestão dos recursos humanos têm um impacto no desempenho e na performance individual e, em consequência, na produtividade e eficácia das organizações em geral, mas, muito em particular naquelas do sector público.

Estas organizações são chamadas a responder activamente aos novos desafios e exigências do mercado, desenvolvendo um ambiente favorável à inovação e mudança, onde as pessoas comprometidas com a organização e as suas atitudes inovadoras são determinantes para o sucesso organizacional. Ora, existe uma relação importante entre a qualidade das decisões estratégicas e a qualidade dos recursos humanos disponíveis, sendo que a prossecução dos objectivos estratégicos está ligada ao sistema da gestão dos recursos Humanos nas suas diversas funções: selecção e recrutamento, avaliação, remuneração e incentivos, desenvolvimento de competência e gestão de carreira.

Na perspectiva de Bilhim (2004) o foco deve ser dado a factores, tais como: sistema de gestão; integração de procedimentos estratégicos; obtenção de valor acrescentado e conquista do compromisso dos funcionários com as metas e os objectivos da organização. Deste modo, a gestão de recursos humanos passa a ser vista como um conjunto inter-relacionado de políticas, devidamente alicerçados numa ideologia e ideologia assumidas pela organização.

Face aos novos paradigmas da competitividade, à turbulência económica e social, à rapidez do desenvolvimento tecnológico (Lambin, 2004), os objectivos estratégicos de gestão das pessoas nas organizações públicas devem preocupar-se com os seguintes aspectos (Bilhim, 2004):

- (1) Habilitar a organização a melhor servir os cidadãos/municípios através dos seus funcionários;
- (2) Utilizar a total capacidade e o potencial das pessoas;
- (3) Incentivar a orientação para a qualidade de serviço;
- (4) Ligar a política de gestão de recursos humanos e as políticas públicas;
- (5) Construir uma cultura de serviço público;
- (6) Criar um ambiente de trabalho onde a criatividade e a inovação sejam evidenciadas.

Face a este novo ecossistema organizacional, Tichy et al (1982; 1984) apresentam seis novas premissas da Gestão dos Recursos Humanos:

- (1) Ter uma atitude pró-activa, reforçando a articulação da gestão de recursos humanos com o planeamento estratégico e a mudança da cultura organizacional;
- (2) Admitir que as pessoas são um capital fundamental com potencialidade para ser desenvolvido;
- (3) Articular e fazer com os interesses da organização coincidam com os interesses dos funcionários;
- (4) Reduzir as hierarquias para aumentar a confiança entre todos (chefias e não chefias);
- (5) Criar canais e sistema abertos de comunicação para promover a motivação e a mística pelo serviço público;
- (6) Orientar a gestão do desempenho para objectivos, metas e resultados.

Estes pressupostos levarão à construção de um novo modelo de gestão de recursos humanos composto de políticas que promovam a mutualidade/reciprocidade de objectivos, influência, respeito, recompensa e responsabilidade (Tichy et al, 1984). Os trabalhadores passam a ser vistos como um activo (valor), sendo a cultura e a estratégia elementos centrais (Freire, 1997; Cardoso, 1997; Johnson e Scholes, 2006; Teixeira, 2010), onde o comprometimento e envolvimento de cada um com o todo organizacional

são mais importante do que obediência cega e o cumprimento estrito de regras (Bilhim, 2004).

Este conceito dinâmico de estratégia produz um alinhamento das pessoas com a estratégia e com a visão da organização (Bilhim, 2004), pois, acima de tudo, são as pessoas (gestores) quem toma decisões estratégicas e são as pessoas (trabalhadores) que desempenham as funções/ acções que poderão ir de encontro a uma estratégia, isto é, de uma visão/ideia acerca do futuro.

Assim, é importante que as pessoas (recursos humanos das organizações) sejam envolvidas na definição da estratégia e no planeamento estratégico, pois este funciona melhor se se tiver como ponto de partida os contactos com os clientes e envolver aqueles que terão a responsabilidade de executar as tarefas (trabalhadores). Do mesmo, os trabalhadores envolvidos no processo sentir-se-ão envolvidos e comprometido com a estratégia (sentimento de pertença e colaboração na formulação estratégica), estando mais motivados para a sua execução satisfeitos com o trabalho realizado (Freire, 1997; Cardoso, 1997; Bilhim, 2004; Johnson e Scholes, 2006; Teixeira, 2010).

2.2.2. A estratégia da organização e a gestão estratégica de pessoas

A integração da gestão por competências nas organizações representou uma mudança significativa no conceito de gestão estratégica.

Tradicionalmente, a estratégia era entendida como a adaptação da organização às oportunidades e ameaças encontradas em seu ambiente externo, tendo em linha de conta as suas forças e fraquezas (Carbone et al, 2005). Com a introdução da gestão de competências, o conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem passaram a ter uma função essencial nos processos de mudança estratégica. A capacidade distintiva de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser considerada como preponderante para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

Segundo Bilhim (2004) a função recursos humanos passou por quatro grandes fases de transformação:

- (1) Até 1945: fase administrativa, contabilística ou pré-história da função;
- (2) De 1945 a 1973: fase das relações humanas, legal ou técnica;
- (3) De 1973 até 1985: fase da gestão integrada;
- (4) A partir de 1985: fase da gestão estratégica.

Os primórdios das teorias de Administração Científica do SEC. XX (Taylor, Fayol, Ford) baseavam-se nos recursos existentes na organização, dando pouco relevo à adopção de ferramentas de análise do ambiente externo (Bilhim, 2004; Teixeira, 2010), acima de tudo por que havia uma procura potencial significativa que não encontrava resposta na oferta existente (Lambin, 2004), estando, por isso, as organizações preocupadas com a produção e com a tecnologia (Cardoso, 1997; Lambin, 2004; Teixeira, 2010).

A crescente competição, que caracterizou a maioria dos mercados a partir da segunda metade do século XX (Lambin, 2004), tornou necessária a adopção de uma nova postura, centrando-se no ambiente externo e na vigilância ambiental, tecnológica e concorrencial (Teixeira, 2010).

As organizações começaram em ter consideração as alterações do meio envolvente (procura) e, ao mesmo tempo, as suas capacidades e recursos para fazer face as mudanças nos seus ecossistemas. Surge, aqui, a gestão de competências, como a possibilidade da organização potencializar o seu sucesso, numa postura pró-activa, criando condições internas que permitam o seu desenvolvimento (Bilhim, 2004). Assim à medida que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância (Lana e Ferreira, 2007).

A gestão de pessoas procura manter nas organizações um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias (ligação entre as competências individuais e as competências organizacionais) para a obtenção de vantagens competitivas, pelo que a adopção de formas eficazes de atracção, manutenção e de desenvolvimento de talentos ganha importância (Lana e Ferreira, 2007).

O desafio actual é perceber em que medida a gestão de pessoas representa um desígnio estratégico nas organizações contemporâneas (Ruano, 2003), assumindo que a adopção da gestão por competências pode criar vários benefícios (ver tabela 1):

Tabela 1: Interligação entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

Objectivos da gestão estratégica de pessoas	Objectivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as acções de recrutamento e selecção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, actualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Fonte: Adaptado de Ruano (2003, p. 28 e 29).

Depois de definidas as competências individuais (resultantes do planeamento estratégico da empresa: visão, missão, objectivos, estratégias), a gestão de competências assume um processo cíclico: a visão determina o que se pretende para o futuro da organização, determina a sua orientação estratégica, orienta a formulação de políticas e os esforços para o desenvolvimento de competências (Fleury e Fleury; 2004). Assim, a gestão de pessoas por competências tem como referencia os objectivos e as estratégias organizacionais, orientando as suas acções para as competências individuais através da aprendizagem das pessoas e para o desenvolvimento de competências básicas através da aprendizagem organizacional.

Para que pessoas constituam um factor de vantagem competitiva da organização é necessário a aprendizagem, pelo que o elemento de ligação entre a estratégia organizacional e as competências individuais é a aprendizagem individual e organizacional (Ruano, 2003). Enquanto que a aprendizagem organizacional pode ser feita através do recurso das tecnologias, a aprendizagem individual faz-se através da educação, formação e do treino (Bilhim, 2004).

2.3. Liderança e Motivação

A liderança e a motivação são resultados das atitudes da gestão dos recursos humanos voltada para a satisfação e bem-estar de seus funcionários, tendo por base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, quer sejam monetários ou não monetários.

A liderança é um elemento relevante para as organizações que actuam em ambiente mais complexos e marcados por transformações, devido à competitividade e à globalização dos mercados.

A liderança está relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para atingir os objectivos desejados. Assim, na perspectiva de Weber (1991) o líder é a fonte de influência sobre os outros indivíduos, distinguindo entre as bases da influência na própria pessoa do líder e nos contextos histórico, social e organizacional em que o líder actua.

O trabalho de Bennis (1999) demonstrou que o impacto da liderança sobre os subordinados e os resultados obtidos pela organização é significativo, sendo uma característica relevante nas empresas bem-sucedida. Os líderes articulam e incorporam os valores e ideais pelos quais a organização se empenha, ocupando, por isso, um papel importante no comportamento das organizações.

Neste seguimento, Vergara (2003) afirma que a liderança é fundamental para cumprir a missão, a visão e os objectivos da organização, permitindo conciliar os interesses individuais das pessoas com os desígnios estratégicos das organizações.

Segundo Yukl (1998) a liderança assumiu ao longo dos tempos diferentes perspectivas:

- Liderança como incremento da influencia sobre e acima de uma submissão mecânica com os procedimentos da organização;
- Liderança enquanto processo de influenciar as actividades de um grupo na prossecução de um objectivo;
- Liderança enquanto processo de dar sentido e direcção ao esforço colectivo e provocar desejo de canalizar esforços para atingir esse objectivo.

Na perspectiva de Vries (1997) e Truman (cit in Teixeira, 2010) a liderança é a habilidade de levar as pessoas a fazer o que não gostam, gostando de fazê-lo. McGregor (cit in Motta e Vasconcellos, 2002) aborda a diferença de pressupostos sobre a natureza humana e as suas motivações correspondentes a diferentes estilos de liderança e compara o perfil dos liderados: a) na “Teoria X”, onde as pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho e precisam de ser vigiadas (praticamente não existe liderança, prevalecendo a postura administrativa hierarquica); b) na “Teoria Y” onde as pessoas gostam do trabalho, são criativas e competentes (prevalecem as acções relacionadas com liderança).

Mas a liderança, não é função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores nas organizações (Kouzes e Posner, 1997), pois ela ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um pessoa, ou grupo de pessoas, independentemente da sua finalidade

Quintella (1994) apresenta alguns requisitos básicos para um aliderança eficaz (tabela 2)

Tabela 2: Avaliação do estilo de liderança

Estilo de Liderança	Aspecto negativo do lider	Aspecto positivo do lider
Critico	Ditador, assume posições repressoras e autoritárias; raramente são abertos a novas ideias e procedimentos	Informado, avalia com competência, analisa prós e contras e transmite segurança
Treinador	Sufoca e manipula o funcionário	Motivador, encoraja os colaboradores e estimula o desenvolvimento profissional. Sabe ouvir e preocupa-se com a saúde física, mental e economica do funcionário
Não intervencionista	Solitários omissos, não se preocupam com o bem estar dos funcionários nem com qualquer relação interpessoal	Libertadores, não interferem, pelo que os colaboradores ficam livres para impor o seu pr+oprio ritmo de trabalho
Analista	Computadores permanentes processam dados e frequentemente são inadequados no relacionamento com o lado humano	Comunicadores, extremamente potentes por sua habilidade em colectar dados, analisá-los e estimar probabilidades
Pacificador	Obediente, um autentico capacho, manso, não oferece resistência, torna-se chato porque deseja agardar a todos e raramente consegue	Negociador por excelência, promove uma atmosfera equilibrada e gera um bom ambiente de trabalho
Lutador	Rebelde e hostil, joga pesado com golpes baixos, quer vencer a qualquer preço. Tem sede de vingança quando as coisas correm mal	Direcciona a sua agressividade para estimular a integração com os seus colaboradores. Luta pelo sucesso da equipa contra os competidores. Tem senso de justiça e integridade
Inventor	Cientista louco, sempre quer inventar algo de novo, isola-se para criar ideias na esperança de que seja aprovado pelos outros	Criadores apreciados pelo seu fluxo de novas ideias e entusiasmo energético. Contadores de histórias e geradores de clima de criatividade entre os colaboradores

Fonte: Quintella (1994, pp. 155)

Por sua vez Kotter (1992) apresenta seis requisitos para uma liderança eficaz:

- (1) Conhecimento do sector e da sua organização
 - a. Amplo conhecimento do sector (mercado, concorrência, produtos, tecnologia)
 - b. Amplo conhecimento da empresa (principais executivos e seus interesses, a cultura, a história, os sistemas)
- (2) Relações na empresa e no sector
 - a. Amplo conjunto de sólidas relações na empresa e no sector
- (3) Reputação e ficha de realizações~
 - a. Excelente reputação e conveniente ficha de realizações num amplo conjunto de actividades
- (4) Capacidades e habilidades
 - a. Mente arguta (capacidade analítica, suficientemente forte, bom senso, julgamento, aptidão para raciocinar, modo estatégico e multi-dimensional)
 - b. Fortes habilidades interpessoais (capacidade de desenvolver boas relações de trabalho com rapidez, empatia, capacidade de “vender”, sensibilidade em relação às pessoas e à natureza humana.
- (5) Valores pessoais
 - a. Elevada integridade (valorizar amplamente todas as pessoas e grupo)
- (6) Motivação
 - a. Alto nível de energia
 - b. Forte propensão para liderar (necessidades de poder e realização apoiadas na auto-confiança)

Para tudo que se faz é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Fiorelli (2004) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa que nasce das nossas necessidades interiores. Quando isto acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores, pelo que os líderes devem estimular e motivar os trabalhadores.

A motivação foi amplamente estudada pelas teorias de Maslow e Herzberg (Cardoso, 1997; Teixeira, 2010).

A teoria de Teoria de Maslow, também conhecida pela hierarquia de necessidades básicas, apresenta as necessidades em forma de pirâmide: (1) Fisiológica – Sobrevivência, alimentação, vestuário; (2) De segurança – Protecção, estabilidade no emprego; (3) Social – Aceitação, amizade, sentimento de pertencer; (4) Estima – Auto confiança, auto realização, criatividade, auto desenvolvimento flutuante e complexo; (5) Auto-realização

Se aplicado às organizações teríamos (Teixeira, 2010):

- Auto-realização (desafios no trabalho; oportunidades de promoção/incentivos à criatividade)
- Estima (Motivação para atingir grandes resultados; Reconhecimento público bom desempenho; Bom fluxo de trabalho; Respeitabilidade cargo/ Responsabilidade)
- Sociais (Oportunidades de interacção/Estabilidade da equipa; Encorajamento cooperação)
- Segurança (Condições trabalho; Segurança emprego/regalias sociais)
- Fisiológicas (Salário justo/condições trabalho)

A teoria de Herzberg dividiu os factores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos:

- Os factores higiénicos, extrínsecos ao individuo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do individuo.
- Os factores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, *status*, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses factores, contudo não ocasiona insatisfação.

Na perspectiva do gestor, uma pessoa motivada trabalha arduamente; mantém o ritmo de trabalho árduo e em um comportamento autodirigido para as metas importantes

2.4. Gestão de competências e desenvolvimento de pessoas

O termo competência tem sido discutido no meio empresarial, assim como no meio académico. Todavia, não se encontra na literatura um conceito único e unânime entre os especialistas nesta matéria. De facto, o conceito surge associado ao um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem que um indivíduo possa exercer, de forma eficiente e eficaz, uma determinada função. Outros há que, entendem a competência com as qualificações do indivíduo e as realizações que alcança com o seu trabalho.

Esta expressão competência começou a ser utilizada com o desenvolvimento das teorias da Organização, ainda que de uma forma restrita e rudimentar, designando, na maior parte das vezes, uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente um certa função (Lana e Ferreira, 2007).

Com o choque petrolífero da década de 1970, com o aumento da concorrência e com as incertezas que assolavam os mercados (Lambin, 2004), as empresas começaram a privilegiar o desempenho e as realizações conseguidas pelos trabalhadores (Carbone et al, 2005).

Na perspectiva de Fleury e Fleury (2004), a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter um elevado desempenho na realização de suas tarefas produtivas.

Actualmente recorre-se à definição de competência proposta por Prahalad e Hamel (1990, cit in Carbone et al, 2005, pág. 34): “o aprendizado colectivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”.

Por sua vez, Zarifian (2001) afirma que a competência é uma inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem. Por isso, essa inteligência precisa de apoiar-se não só nos conhecimentos adquiridos, mas na procura constante actualizações e revisões, de modo a adaptá-los aos desafios cotidianos e às rápidas mudanças no mercado e nos diferentes interlocutores das organizações. Para uma melhor compreensão, refere que existem 3 características do sistema produtivo actual que são essenciais para compreender os desafios da gestão por competências:

- (1) A primeira é o conceito de “incidente”, isto é, a capacidade de fazer face com acontecimentos imprevistos que alteram as rotinas produtivas (cada trabalhador necessita de procurar recursos para se adaptar às novas exigências laborais);
- (2) A crescente importância da comunicação exige competências de relacionamento interpessoal, mas também uma maior abertura e interacção com outras pessoas dentro e fora da organização.
- (3) Todos os trabalhos representam uma prestação de serviço. Os trabalhadores são colaboradores e o rosto da instituição, cuja missão não é apenas cumprir regras e rotinas, mas serem capazes de responder às exigências dos seus clientes internos e externos (importa capacitar os trabalhadores para responderem activamente aos novos desafios e às, cada vez maiores, exigências dos clientes e às suas alterações de necessidades);

Segundo Deluiz (1994) os modelos actuais de trabalho exigem cinco grupos de competências: (1) Básicas e específicas relativas às especificidades das ocupações; (2) Organizacionais e metódicas; (3) Comunicativas; (4) Sociais; e (5) Comportamentais.

Assim, Fleury e Fleury (2004) apresentam um modelo para integrar as estratégias nas competências, tal como pode ser visto na tabela 3:

Tabela 3: As dimensões das competências no processo de formulação das estratégias

COMPETÊNCIAS PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS PARA OS INDIVÍDUOS
Saber prospectar para antecipar-se; Agir no tempo certo com visão sistémica	SABER AGIR	Saber o que e por que se faz; Saber julgar, escolher, decidir
Saber buscar parcerias e integrá-las no negócio; Utilizar diferentes tipos de recursos	SABER MOBILIZAR RECURSOS	Criar sinergia e mobilizar recursos, criando sinergias entre eles
Conhecer a linguagem dos mercados; Saber ouvir e comunicar com os stakeholders	SABER COMUNICAR	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos
Criar a cultura organizacional, os sistemas e mecanismos requeridos para a aprendizagem	SABER APRENDER	Trabalhar o conhecimento e a experiência, ser flexível, saber desenvolver-se
Saber avaliar as consequências das decisões, internamente (na empresa) e externamente (na sociedade)	SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Ser responsável por prazos, recursos e metas dos projectos sob a sua responsabilidade
Conhecer e entender profundamente o negócio da organização, identificando vantagens competitivas e oportunidades	TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades. Participar na definição e implementação das estratégias da empresa.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004, pp. 22)

Ora, isto requer dos trabalhadores uma capacidade muito mais variada dos conhecimentos e habilidades, não se limitando aqueles conseguidos através da educação formal, mas, acima de tudo, através das mais diversificadas formas de aprendizagem

2.4.1. Competências como factor de vantagem competitiva

A gestão das competências, dependendo da forma com que é feita e do seu papel dentro da organização, pode favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para a diferenciação da organização relativamente aos seus concorrentes.

Todavia, pode também provocar rigidez e inércia na organização, criando um quadro de estagnação empresarial e desmotivação junto dos trabalhadores.

Por isso, é importante compreender que as competências são multidimensionais e, na perspectiva de Carbone et al (2005) possuem 4 características fundamentais:

- (1) São dinâmicas – exigem uma interacção constante entre pessoas e grupos internos e externos da organização, tendo em vista a sua permanente actualização e ampliação;
- (2) São sistémicas – envolvem procura ordenada de estratégias, definidas sob a óptica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo;
- (3) São cognitivas – relacionam-se com os conhecimentos administrativos necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adoptados;
- (4) São holísticas – induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho da organização para além dos indicadores financeiros, o que permite a obtenção de uma percepção integradora dos fenómenos organizacionais.

Gramigna (2002) apresenta cinco vantagens da gestão por competências nas organizações:

- (1) A definição clara de perfis profissionais pode favorecer o aumento da produtividade;
- (2) Concentração dos esforços no desenvolvimento de equipas, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos próprios funcionários;
- (3) Canalização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- (4) Gestão do desempenho através de critérios mais fáceis de observar/registar e medir;
- (5) A conscientização dos funcionários sobre a importância de serem co-responsáveis pelo seu autodesenvolvimento.

De uma forma mais ampla, podemos afirmar que as vantagens da gestão por competências se reflectem nos seguintes aspectos (Gramigna, 2002; Ulrich, 2003):

- (1) Recrutamento e selecção de talentos. O processo de selecção por competências deve começar pelo mapeamento das competências que serão requeridas, levando-se em conta os requisitos do cargo e do posto de trabalho a ser suprido (adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade; conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores; estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores; redução do turnover - rotatividade do pessoal - excesso de demissões; redução das necessidades de formação);
- (2) Desenvolvimento de pessoal (definição de desenvolvimento de actividades em função do cargo; promoção de outras actividades de desenvolvimento para além dos tradicionais cursos; promoção de actividades de formação baseados na experiência prática, através de jogos de empresa, estudos de caso concentrados em problemas organizacionais concretos; promoção de actividades de extroversão, permitindo que os trabalhadores reflectam de forma crítica sobre os desafios encontrados no seu quotidiano profissional)
- (3) Gestão do desempenho (avaliação sistemática do desempenho dos funcionários sem qualquer tipo de receio de consequências – clima organizacional mais favorável á avaliação – estimulando os trabalhadores a assumirem a responsabilidade pela procura da melhoria e da excelência)

- (4) Gestão de carreiras, remuneração e à ascensão funcional (cada pessoa passa a ter uma visão mais clara do plano de carreira e das exigências necessárias para as promoções e progressão na empresa; pode-se, ainda definir a remuneração baseada em competências)

2.4.2. Recrutamento e selecção de pessoas

Na perspectiva de Chiavenato (1999) o recrutamento e a selecção de pessoas não deve ser uma actividade exclusiva da gestão de pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as probabilidades de sucesso e de integração deste na sua função.

Assim, deve-se, desde o início, saber o que se pretende do novo colaborador de uma forma clara e objectiva, face às necessidades identificadas.

Chiavenato (1999) classifica o recrutamento em:

- (1) Interno - Quando é feito através da mobilidade de um funcionário de outro sector a título promocional, por opção, por concurso ou ainda afinidade com a vaga, sendo um processo de baixo custo;
- (2) Externo - Funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos. O recrutamento externo permite atrair profissionais com novos ideais e experiências, bem como enriquecer os recursos humanos da organização. Todavia, o tempo para o recrutamento é mais demorado e pode gerar certo mal-estar entre os colaboradores da organização, uma vez que não se sentem considerados como possíveis candidatos para o cargo em questão.
- (3) Misto – Integra o ambiente interno e externo à organização. O recrutamento misto é o preferido pelas empresas, pois há uma flexibilidade de cenário que é benéfica à organização como um todo, além de propiciar às empresas a abordagem de fontes internas e externas de recursos humanos.

Existem quatro etapas no processo de recrutamento (Chiavenato, 2004):

- (1) Recebimento da vaga (informar o recrutador sobre o desenho do cargo, da definição dos dados e critérios que o orientarão o recebimento dos currículos com determinado perfil)
- (2) Comunicação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento (informação ao mercado e à própria empresa, em função do tipo de recrutamento adoptado, de que existe vaga em aberto, com tal perfil especificado, caracterizada por um conjunto de vantagens);
- (3) Análise e triagem de currículos provenientes dessas acções (actividade de análise comparativa entre a trajectória de vida do candidato e o perfil do cargo em aberto, a partir do qual se dará sequencia à aprovação para a etapa seguinte, que é a selecção, ou o rejeição do currículo que não interesse aos fins da organização);
- (4) Convocatória de candidatos para processos de selecção (a empresa convoca os candidatos seleccionados sobre os quais incidirá a sua escolha)

Passadas estas fases do processo de recrutamento, e reunido um bom número de candidatos, o processo selectivo deve reconhecer que só sobrevivem os mais bem preparados e adaptados (Chiavenato, 2004), pelo que importa comparar as características dos candidatos, tendo por base um padrão de referência, que terminará na escolha de uma pessoa para a vaga. Trata-se de “uma actividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva” (Chiavenato, 2006, p. 185).

A selecção é o processo de gestão de recursos humanos através do qual a empresa procura satisfazer as suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles com melhor perfil para o cargo na organização, tendo por base uma avaliação das suas características, conhecimentos e habilidades pessoas, assim como das suas motivações (Marras, 2000; Dessler, 2003; Bilhim, 2004; Chiavenato, 2006).

Segundo Marras (2000), o processo de selecção pode basear-se em várias técnicas e métodos que auxiliam a avaliar as informações, o perfil e as habilidades dos candidatos: testes informatizados, triagem genética, formulários, entrevistas.

Todavia, os autores (Marras, 2000; Dessler, 2003; Chiavenato, 2006) referem que a entrevista pessoal é a técnica mais utilizada pelas organizações e a que mais influencia a selecção final dos candidatos. Hoje em dia, o conhecimento de informática, conhecimentos de línguas estrangeiras (falado e escrito) e posse de visão multicultural são habilidade que favorecem os candidatos (Marras, 2000).

2.4.3. Inovação e desenvolvimento

A inovação pode ser entendida como o resultado de uma nova ideia praticada numa organização, proporcionando um nova tecnologia. À medida que se alcança um maior grau de interdependência económica, política e tecnológica, entre os mercados e os agentes económicos, a inovação tecnológica passa a ser fulcral na competitividade organizacional (Porter, 1989).

A inovação tecnológica e a sua aplicação no sistema produtivo geram formas de conhecimento individual e organizacional, estando consequentemente ligado à aprendizagem e educação dos recursos humanos envolvidos, de modo a gerar uma complementaridade entre o capital tecnológico e educativo (Hamel, 2002).

Assim, a inovação traduz-se na criação de conhecimento organizacional e dever ser entendida como um processo no qual a organização concebe problemas e cria meios para os resolver, de modo a tomar decisões. Do mesmo, a inovação cria informações e conhecimento que podem contribuir para mudanças no sistema de conhecimento da organização (organização como criadora de informação e conhecimento).

A inovação e as tecnologias exigem que os funcionários assimilem os conhecimentos associados aos novos processos, maquinismos e automatismos, tornando o “saber fazer” mais abstracto, exigindo o “saber-conhecimento” que requer novas competências (capacidade de comunicação para complementar as competências técnicas). As empresas precisam, cada vez mais, de pessoas multifuncionais em vez de especialistas, pois as competências já não se baseiam somente na razão, na lógica e na racionalidade, mas na complexidade do inesperado e do novo (Isambert-Jamati, 1997)

2.4.4. Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Directamente relacionado com a inovação e a tecnologia está a necessidade de aprendizagem, pelo que na década de 90 surge o conceito de “Learning Organization” (Organizações Aprendentes), como sendo capazes de criar, criar, transferir e modificar os seus comportamento para fazer face aos novos conhecimento e tendências (Ruas, 2001).

Assim, as empresas ao estimularem a aprendizagem organizacional desenvolvem condições para definirem novas estratégias e competências geradoras de vantagens competitivas.

A aprendizagem pode desenvolver-se de duas formas (Chiavenato, 2006):

- (1) Internamente (dentro da organização) - através da educação, formação e partilha de conhecimentos entre funcionários, reflectindo a cultura da empresa
- (2) Externamente. – através da colaboração os fornecedores, clientes e parceiros que trocam conhecimentos que permite a renovação de competências da organização

Fleury e Fleury (2001, p. 29), a aprendizagem dever ser vista como um processo de mudança, provocado por vários estímulos, susceptíveis de provocarem mudanças comportamentais que permitem agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Por isso, os autores apresentam três níveis de aprendizagem devidamente interligados:

- (1) Nível individual (o processo de aprendizagem ocorre primeiro ao nível da pessoa, possuindo todo um conjunto de emoções positiva ou negativas);
- (2) Nível do grupo (processo social e colectivo que, através da observação e comunicação formal e informal, aprende, partilha conhecimentos e integra-os em esquemas colectivos partilhados);
- (3) Nível organizacional (quando o processo de aprendizagem individual é assimilado e partilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso na organização através de regras, procedimentos e elementos simbólicos)

Lei et al (2001) evidenciam que os elementos requeridos na formação da aprendizagem organizacional podem transformar uma competência essencial dentro de um contexto estratégico. Na figura abaixo (figura 1) apresenta-se o circuito e a inter-relação entre os elementos da aprendizagem organizacional, competências essenciais e as estratégias empresariais.

Figura 1: Inter-relação entre aprendizagem organizacional e competências essenciais



Fonte: Adaptado de Lei et al (2001, pp. 161)

Podemos observar neste modelo três grandes eixos:

- (1) Transferência e recuperação da informação (o conhecimento criado na organização via Pesquisa e desenvolvimento, ou em resultado de parcerias, permitem apresentar soluções para problemas complexos e contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais);
- (2) Experimentação (contribuição para o desenvolvimento de competências essenciais através de processos de melhoria contínua);
- (3) Rotinas organizacionais (mapas cognitivos da organização e abordagem para a modelagem de modo criar novas competências).

Através da aprendizagem organizacional procura-se desenvolver um clima organizacional propício à inovação, sendo a equipa de gestão responsável por criar condições que motivem, envolvam e comprometam os funcionários com as estratégias da organização. Através dos recursos canalizados para a aprendizagem é possível desenvolver competências essenciais que permitirão atingir resultados e vantagens competitivas para as organizações. Por isso, as organizações devem valorizar o

conhecimento e a avaliação das competências individuais quando definem as suas estratégias.

2.4.5. Sistemas e modelos de desenvolvimento de competências

Em 1973, McClelland propõe o uso de “teste de competência” em substituição do teste de QI para efeitos de selecção de pessoas, alegando que os testes de inteligência não eram fidedignos para prever o sucesso na função.

Mais tarde começam a aparecer inventários de competências a serem utilizados para recrutamento, selecção e treinamento (McLagan, 1980). Assim, McLagan (1980) sugere o uso do conceito de competência como sendo essencial para planear, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas, incluindo o recrutamento e a selecção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajectória de carreira.

Na perspectiva de Rothwell e Lindholm (1999, p. 91) “um modelo de competência é normalmente uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação. Ele distingue performances exemplares (*best-in-class*) de outras performances”, tendo esses modelos “evoluído de uma teoria sobre a performance individual para uma abordagem focada no aperfeiçoamento da performance organizacional”.

Na evolução dos modelos, pode-se identificar quatro gerações (Dutra, 2004):

- (1) A visão comportamental (Visam identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências, e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais. O objectivo de levantar é viabilizar a replicação da fórmula do sucesso dos profissionais de referência para o restante da organização.
- (2) A competência como *input* (Agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afecta parte considerável da actividade de alguém”, a partir do qual se definem competências necessárias a tipos de cargos,

associadas ao papel que o empregado desempenha. Depois as competências são avaliadas nos profissionais segundo níveis de proficiência, que podem abranger “desenvolvimento”, “aplicação”, “optimização” e “excelência”.

- (3) A incorporação da complexidade (No modelo, são escolhidas competências e, a seguir, cada competência é descrita no seu nível de complexidade (ou *work levels*), influência do trabalho de Jaques. Na sequência, o modelo prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level*.
- (4) A visão abrangente (Utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de RH. A noção de competências é associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). À medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração.

2.5. Desenvolvimento e Formação de Recursos Humanos

A formação e desenvolvimento nas organizações têm sido desenvolvidos de forma distinta ao longo dos anos.

Com a génese das teorias da organização do início do Séc. XX, a Escola Clássica de Administração, assumiu a formação como uma forma de adestrar os Recursos Humanos, procurando preparar o indivíduo para atingir a mais alta produtividade, pois o homem era visto como um ser que trocava a força de seu trabalho por um salário e que não se identificava com a organização (Chiavenato, 1999, 2004, 2006; Teixeira, 2010; Nascimento, 2012).

Mais tarde, com o desenvolvimento da Escola da Relações Humanas, a formação passou a considerar os aspectos psicossociais, com o objectivo de capacitar os trabalhadores para um bom desempenho das actividades, com foco no relacionamento interpessoal e integração na cultura da organização. A área de Formação e Desenvolvimento é a responsável pelo processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira

excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (Chiavenato, 1999, 2004, 2006).

Actualmente, a formação é utilizada pelo modelo sistémico, isto é, para colmatar as carências dos colaboradores - Conhecimentos, Habilidade e Atitudes - que têm impacto nos resultados da organização (Nascimento, 2012). A formação é considerada como um área da Gestão de Pessoas que se desenvolve em vários processos: diagnóstico, prescrição, planeamento, implementação e avaliação (Gil, 1994).

Na perspectiva de Chiavenato (1999), a formação é o processo de ensinar aos novos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho excelente dos seus cargos/funções. Assim, um dos seus objectivos é o de aumentar a produtividade, influenciando os seus comportamentos, ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos resultados pretendidos. É, por isso, considerada por Boog (2006) uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações que, para fazer as novos desafios competitivos, levam a gestão de recursos humanos a procurar novas formas de desenvolvimento de talentos.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Chiavenato (1999, p. 297)

A formação prepara a pessoa para o cargo, sendo, por isso, diferente de desenvolvimento que reflecte mais a educação que é a preparação da pessoa para a vida e pela vida (Chiavenato, 2004).

É dentro das empresas que permanecemos por uma longa etapa das nossas vidas. As empresas necessitam das pessoas para realizar as acções, trabalhar as políticas, normas, procedimentos, visão e valores de forma estratégica, administrando recursos para obter o sucesso através de decisões, acções, conhecimento e tecnologia (Chiavenato, 2004).

As pessoas, com toda sua limitação fisiológica e psicológica, promovem o processo de inovação, criação, planeamento, dentre outros, que norteiam o desenvolvimento das organizações.

Desenvolver pessoas é uma das actividades mais onerosas para a Gestão de Recursos humanos, pois é preciso ensinar as novas habilidades, melhorar as que já existem, pois isso tem impacto na mudança e na busca constante da qualidade e excelência (Nascimento, 2012). Desenvolver não é apenas desenvolver habilidades é o desenvolver a capacidade e o poder de adaptação.

Na realidade o Treinamento, o Desenvolvimento de pessoal e o Desenvolvimento Organizacional constituem três estratos de amplitudes diferentes na conceituação do desenvolvimento de RH. Essa divisão prática dos três estratos acima deve-se de que os estratos menores, como treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D), se baseiam na chamada Psicologia Industrial, enquanto os estratos mais amplos do desenvolvimento organizacional (DO) se baseiam na Psicologia Organizacional. Em outras palavras os dois primeiros estratos tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto o outro estrato mais amplo e abrangente trata do modo como as organizações aprendem e se desenvolvem.

A palavra *treinamento* tem muitos significados. Alguns especialistas em administração de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (Boog, 2000; Marras, 2000). Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento, sendo este último como preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

A formação e o treinamento têm como objectivo a preparação dos trabalhadores para a execução das diversas tarefas da organização, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. Provoca, ainda, uma mudança nas atitudes das pessoas, a

fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão (Tachizawa et al., 2001, cit in Nascimento, 2012). Após o processo de recrutamento, o passo seguinte é a formação e a orientação, transmitindo informações e as habilidades necessárias para o sucesso no posto de trabalho. A adequação do colaborador à cultura da empresa, quando realizada através de programas de formação, ajuda as organizações a entrarem em sintonia com os colaboradores, permitindo uma mudança das atitudes antigas para inovadoras, desenvolve o capital humano através das ferramentas de actualização, descortina a ocupação de cargos futuros e cria aliados na defesa das tarefas, normas, políticas, regulamentos e formas (Dessler, 2003).

De facto, as organizações investem grande parte do seu tempo e dinheiro em acções de formação com o objectivo de facilitar a aprendizagem e a transferência das competências relacionadas com o desempenho das funções dos trabalhadores. Na literatura são identificados vários factores relacionados com a concepção da formação que influenciam a transferência dos conhecimentos adquiridos para as empresas e que aumentam a probabilidade destes virem a ser aplicados nos postos de trabalho (Holton et al, 2000; Holton, 2005).

2.5.1. Conceitos e tipos de educação

Desde seu nascimento até sua morte, o ser humano vive numa constante interacção com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele.

Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceites. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais (Bilhim, 2004).

A educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas obedecendo a um plano preestabelecido, como também pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no

lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano preestabelecido. A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em tipos de educação, designadamente, educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional, etc. (Marras, 2000; Chiavenato, 1999, 2004, 2006). O tipo de educação que nos interessa é a educação profissional.

Educação Profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional e, compreende 3 etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas (Boog, 2000):

- Formação Profissional é a *educação profissional* que prepara o homem para uma profissão;
- Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional é a *educação profissional* que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão;
- Treinamento é a *educação profissional* que adapta o homem para um cargo ou função.

A Formação Profissional pode ser entendida como a educação profissional institucionalizada, ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Os seus objectivos são amplos e mediatos, ou seja, a longo prazo, visando qualificar o homem para uma futura profissão. Pode ser ministrada nas escolas e mesmo dentro das próprias empresas.

O Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objectivos são menos amplos que os da formação e, situados no médio prazo, visando proporcionar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal (Boog, 2000).

O Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa (Boog, 2000). Seus objectivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo,

preparando-o adequadamente. É dado nas empresas ou firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma acção sistemática visando à rápida adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou sectores da empresa.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos. Treinamento no sentido usado em administração envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades (Chiavenato, 1999). Qualquer tarefa, quer seja complexa ou simples envolve necessariamente estes três aspectos.

Segundo Flippo (cit in Boog, 2000), treinamento é o acto de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho. Para Mcgehee (cit in Boog, 2000), significa educação especializada.

Na indústria moderna, compreende todas as actividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. Segundo os princípios da National Industrial Conference Board (2000), o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objectivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

Alguns autores vão mais além, como Holler (cit in Boog, 2000), que considera o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostos. O Treinamento é ainda um esforço dirigido no sentido de equipa, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objectivos da empresa. Neste sentido, o treinamento não é despesa mas, sim investimento preciso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento (Chiavenato, 2004):

(1) Transmissão de informações, elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo; repartir informações entre os formandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente as informações são genéricas, de preferência as informações sobre trabalho: como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc.

(2) Desenvolvimento de habilidades, principalmente aquelas habilidades, destrezas e conhecimento directamente relacionados com o desempenho do cargo actual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado directamente para as tarefas e operações a serem executadas.

(3) Desenvolvimento ou modificação de atitudes, geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reacções das outras pessoas. Também pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários (como é o caso de treinamento de vendedores, de balconistas, etc.) ou técnicas de vendas.

(4) Desenvolvimento de conceitos, o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstracção e conceptualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separada ou conjuntamente. Em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem-se transmissão de informações (sobre a empresa, sobre os produtos, sobre os clientes, mercado, etc.), desenvolvimento de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculo dos preços, etc.), desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as

negativas do cliente, etc.) e desenvolvimento de conceitos (principalmente relacionados com a filosofia da empresa e com a ética profissional).

Segundo Boog (2000) principais objectivos do treinamento são:

- 1.Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- 2.Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos actuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- 3.Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de *staff* (Chiavenato, 1999) Do ponto de vista da administração, o treinamento sempre constituiu uma responsabilidade administrativa. Em outros termos, as actividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor. Aos administradores dar-se-á qualquer que seja a assistência especializada que eles devam ter, a fim de enfrentar essa responsabilidade. Para realizar a política, pode-se providenciar treinadores de staff e divisões de treino especializadas. No seu sentido mais amplo, o conceito de treinamento está implícito na tarefa de gestão, em todos os níveis.

2.5.2 Ciclo da formação

Segundo Chiavenato (1999) o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: o levantamento de necessidades de treinamento, o desenho, a aplicação e avaliação do programa de treinamento.

No Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é feito o diagnóstico que fornece indicações ao plano de treinamento. Aqui é possível detectar as necessidades de treinamento de pessoal e determinar que tipo de treinamento será necessário (tabela 4).

Tabela 4: Processo de treinamento

Necessidades a satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
Objetivos da Organização Competências necessárias Problemas de Produção Resultados da Avaliação do Desempenho	Programação do treinamento: Quem treinar Como treinar Em que treinar Onde treinar Quando treinar	Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: Gerente de linha Assessoria de RH por ambos por terceiros	Monitoração do processo Avaliação e medição de resultados Comparação da situação atual com a situação anterior Análise do custo/benefício

Fonte: Chiavenato, 1999

Treinamento é o acto intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem.

Aprendizagem é um fenómeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O Treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com actividade planeada, a fim de que os indivíduos em todos níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa (Chiavenato, 1999, 2004, 2006).

Assim, o treinamento cobre uma sequência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- Entradas (*inputs*) como formandos, recursos organizacionais, etc.
- Processamento ou operação (*throughputs*) como processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento, etc.
- Saídas (*outputs*) como pessoal habilitados, sucesso ou eficácia organizacional, etc.

- Retroacção (*feedback*) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto por quatro etapas, a saber (Chiavenato, 2004):

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico)
2. Programação de treinamento para atender às necessidades.
3. Implementação e execução.
4. Avaliação dos resultados.

O treinamento, como responsabilidade de linha e função de *staff*, tal como se referiu anteriormente, pode assumir uma variedade de configurações nas organizações, indo desde um modelo extremamente centralizado no órgão de *staff* até um modelo extremamente descentralizado nos órgãos de linha (Boog, 2000; Chiavenato, 2004).

Estas duas situações devem ser entendidas como extremos de um *continuum* conforme mostra a figura a seguir. Para que realmente haja responsabilidade de linha e função de *staff* no treinamento, a situação preferida seria de modelo equilibrado, onde o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de *staff* na forma de levantamento de necessidades e diagnósticos de treinamento e de programação de treinamento (tabela 5).

Tabela 5: Modelo de responsabilidade dos órgãos de linha e de *staff* no treinamento

Modelo	Órgão de Treinamento (Função de assessoria)	Órgão onde está localizado o empregado (Responsabilidade de linha)
Excessivamente Centralizado	- Levantamento das necessidades - Programação - Execução - Avaliação de Resultados	- Nenhuma responsabilidade de linha
Centralizado	- Levantamento de necessidades - Programação - Avaliação de resultados	- Execução
Equilibrado	- Levantamento de necessidades - Programação	- Execução - Avaliação de resultados
Descentralizado	- Levantamento de necessidades	- Programação - Execução - Avaliação de resultados
Excessivamente descentralizado	- Nenhuma função de <i>staff</i>	- Levantamento de necessidades - Programação - Execução - Avaliação de resultados

Fonte: Boog, 2000

2.5.2.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Para Dessler (2003) a primeira etapa é determinar se realmente o treinamento é necessário. Os funcionários determinam as habilidades necessárias para cada cargo actual e também para cargos futuros.

De acordo com Carvalho (2001) o levantamento é um diagnóstico o mais amplo e complexo possível de três áreas decisivas da empresa, a saber:

- (1) Análise da Empresa: Indica onde o treinamento é feito e se de fato necessário e inadiável.
- (2) Análise do Trabalho: Indica como deve ser feito o trabalho do funcionário que vai ser treinado.
- (3) Análise do Comportamento do Funcionário as ser Treinado: caracteriza o conhecimento, habilidades e atitudes do colaborador a ser formado.

Do mesmo modo, Boog (2000) refere que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser efectuado em três diferentes níveis de análise (tabela 6):

- (1) Ao nível da análise da organização total: o sistema organizacional;
- (2) Ao nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;

(3) Ao nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

Segundo Marras (2000, p. 149) os objectivos do treinamento, quanto a sua abrangência, dividem-se em dois aspectos: (1) Aspecto técnico; (2) Aspecto comportamental

Tabela 6: Modelo de levantamento de necessidades de formação

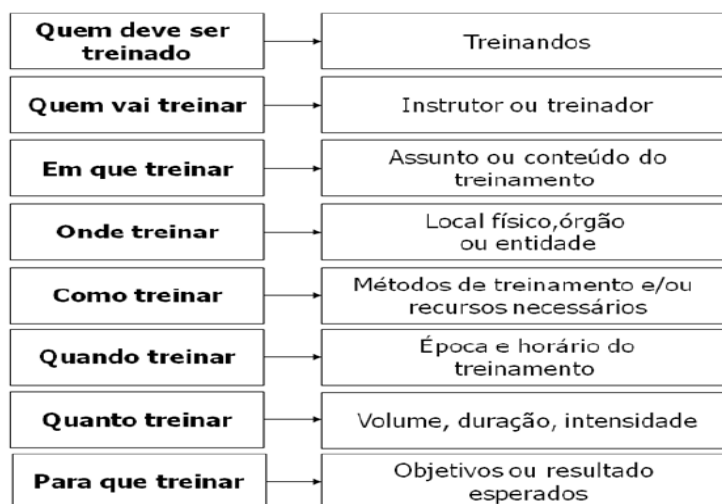
Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objectivos organizacionais e filosofia de treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da força de trabalho (Análise das Pessoas)
Análise de operações e tarefas	Sistema de aquisição de habilidades	Análise das habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e características pessoais exigidas pelos cargos (Análise dos cargos)

Fonte: Boog, 2000

Chiavenato (2004) apresenta seis pontos básicos que devem constituir num programa de treinamento: Quem deve ser treinado, Como dever ser treinado, Em que área deve ser treinado, Onde deve ser treinado e Quando deve ser treinado.

Por sua vez, Carvalho e Nascimento (1997 pg. 175), refere mais dois elementos do programa (figura 2): Quanto deve ser treinado e Para que deve ser treinado.

Figura 2: Programa de Treinamento.



Fonte: Carvalho e Nascimento (1997 pg. 175)

2.5.2.2 Análise organizacional como levantamento de necessidades de formação

A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efectua o seu crescimento, a que se deve seu crescimento, como o ambiente social e físico estão relacionados com o seu crescimento, qual o seu clima e sua imagem, como a organização planeia seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento, etc. A análise organizacional não só envolve um estudo da empresa como um todo, seus objectivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objectivos, como também o ambiente socioeconómico e tecnológico no qual a organização está colocada. Esta análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa (Carvalho, 2001; Boog, 2000; Chiavenato, 2004).

A análise organizacional é a determinação onde dentro da organização se deverá dar ênfase ao treinamento (Marras, 2000). Neste sentido, a análise organizacional deverá verificar todas as espécies de factores (como planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, clima organizacional, etc.) capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação a outras estratégias capazes de atingir os objectivos organizacionais, e assim determinar a política global com relação ao treinamento (Carvalho, 2001).

No nível organizacional ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento como também na definição dos objectivos de treinamento. Partindo da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade de conhecimentos, habilidades ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente. Como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e os objectivos empresariais que lhe definem a direcção. Assim, os objectivos de treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da organização. O treinamento interage profundamente com a cultura organizacional (Chiavenato, 2004).

O treinamento é, portanto, feito sob medida, de acordo com as necessidades da organização. A medida que a organização cresce, as suas necessidades mudam e,

consequentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas para a partir delas estabelecer-se os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

2.5.2.3 Análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento

Se a análise organizacional para fins de treinamento necessita de um exame minucioso dos objetivos fixados, da sua clareza e da sua coerência, a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as actividades actuais e futuras da organização (Boog, 2000). Trata-se aqui da análise de força de trabalho. O funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização. Além disso, é igualmente importante determinar se os empregados devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através do treinamento, ou se se torna necessária a aquisição de pessoal novo (Marras, 2000). A análise dos recursos humanos é feita ao nível do departamento de treinamento (Carvalho, 2001).

Pontual (cit in Boog, 2000) recomenda que a análise dos recursos humanos seja feita para cada cargo através do exame dos seguintes dados:

1. Número de empregados na classificação dos cargos;
2. Número de empregados necessários na classificação dos cargos;
3. Idade de cada empregado na classificação dos cargos;
4. Nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado;
5. Nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado;
6. Atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa;
7. Nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
8. Nível de habilidade de conhecimento de cada empregado para outros trabalhos;
9. Potencialidades do recrutamento interno;

10. Potencialidades do recrutamento externo;
11. Tempo de treinamento necessário para a mão-de-obra recrutável;
12. Tempo de treinamento para os novos;
13. Índices de absentismo;
14. Índice de turnover (rotação de mão-de-obra);
15. Descrição do cargo.

Pontual (cit in Boog, 2000) ressalta que tais dados continuamente analisados permitem avaliar as lacunas actuais e as previstas dentro de prazos certos, em função de injunções trabalhistas legais, económicas e dos planos de expansão da própria empresa.

2.5.2.4 Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades

Trata-se aqui do nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento: a análise é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas (Boog, 2006).

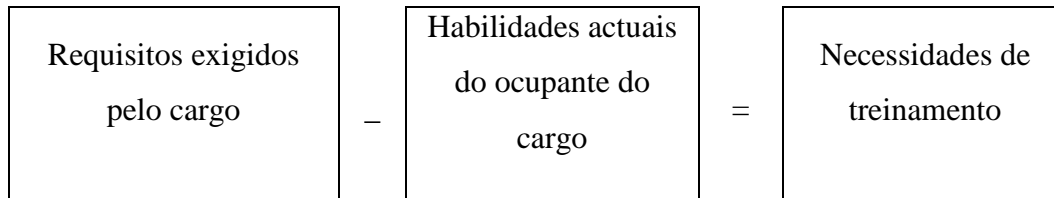
A análise dos cargos serve entre outras coisas para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, e as características de personalidades requeridas para o desempenho eficaz dos cargos (Marras, 2000).

A análise de operações consiste em estudos definidos para determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para determinar eficazmente as funções de seus cargos (Boog, 2000). Geralmente, a análise de operações consiste nos seguintes dados relacionados com uma tarefa ou conjunto de tarefas (figura 3):

1. Padrão de desempenho para a tarefa ou cargo;
2. Identificação das tarefas que compõem o cargo;
3. Como cada tarefa deverá ser desempenhada para atender aos padrões de desempenho;

4. As habilidades, conhecimentos e atitudes básicas para o desempenho de cada tarefa de maneira requerida.

Figura 3: Sistema de aquisição de habilidades



Fonte: Boog, 2000

A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe eficientemente suas funções (Boog, 2000; Marras, 2000; Carvalho, 2001). Em outros termos uma necessidade de treinamento ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades actuais do ocupante do cargo conforme a figura acima projectada.

A análise de operações permite a preparação do treinamento para cada cargo tomado isoladamente a fim de que o ocupante adquira as habilidades necessárias para o seu desempenho (Boog, 2000). Em qualquer dos níveis aqui tratados, organizacional e dos recursos humanos as necessidades investigadas devem ser alinhadas em ordem de prioridade ou de urgência na sua satisfação ou solução.

2.5.2.5 Meios de levantamento de necessidades de treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e como tal, deve basear-se em informações relevantes (Chievenato, 2004). Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligadas e agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos de certos administradores de linha (Boog, 2006). A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, pois que cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele

todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são (Boog, 2000; Chiavenato 2004):

1. Avaliação do desempenho – Através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando as suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os sectores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.
2. Observação – Verificar onde haja evidencia de trabalho ineficiente como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, *turnover* elevado, etc.
3. Questionários – Pesquisas através de questionários e listas de verificação (*check list*) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
4. Solicitação de supervisores e gerentes – Quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.
5. Entrevistas com supervisores e gerentes – Contactos directos com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através do treinamento, geralmente surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários sectores.
6. Reuniões interdepartamentais – Discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objectivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objectivos e outros assuntos administrativos.

7. Exame de empregados – Testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.
8. Modificação do trabalho – Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.
9. Entrevista de saída – Quando o empregado está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção venham à superfície.
10. Análise de cargos
11. Relatórios periódicos da empresa ou de produção.

Além dos meios acima relacionados existem alguns indicadores de necessidades de treinamento. Esses indicadores servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento (indicadores a priori) ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes (indicadores a posteriori). Os Indicadores a priori são os eventos que se acontecerem proporcionarão necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas. Os indicadores a priori são (Boog, 2000; Chiavenato, 1999, 2004, 2006):

- a) Expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- b) Redução do número de empregados;
- c) Mudança de métodos e processos de trabalho;
- d) Substituições ou movimentação de pessoal;
- e) Férias, faltas e licenças do pessoal;
- f) Expansão dos serviços;
- g) Mudanças nos programas de trabalho ou de produção;

- h) Modernização do maquinário e equipamento;
- i) Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Os Indicadores a posteriori são os problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento:

a) Problemas de produção, tais como:

- Qualidade inadequada da produção;
- Baixa produtividade;
- Avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- Comunicações defeituosas;
- Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
- Despesas excessivas na manutenção de máquina e equipamentos;
- Excesso de erros e desperdícios;
- Elevado número de acidentes;
- Pouca versatilidade dos empregados;
- Mau aproveitamento do espaço disponível, etc.

b) Problemas de pessoal, tais como:

- Relações deficientes entre o pessoal;
- Número excessivo de queixas;
- Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- Falta de cooperação;
- Faltas de substituições em demasia;
- Dificuldades na obtenção de bons elementos;

- Tendência a atribuir falhas aos outros;
- Erros na execução de ordens, etc.

2.5.2.6 Programação de treinamento

Uma vez efectuado o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa-se então a sua programação (Boog, 2000; Chiavenato, 1999, 2004, 2006). A programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

- Qual a necessidade?
- Onde foi assinalada em primeiro lugar?
- Ocorre em outra área ou sector?
- Qual a sua causa?
- É parte de uma necessidade maior?
- Como resolvê-la, em separado ou combinada com outras?
- É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
- A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação as demais?
- A necessidade é permanente ou temporária?
- Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
- Qual o tempo disponível para o treinamento?
- Qual o custo provável do treinamento?
- Quem irá executar o treinamento?

O levantamento das necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento (Chiavenato, 1999, 2004, 2006; Marras, 2000):

O que deve ser ensinado?

Quem deve aprender?

Quando deve ser ensinado?

Onde deve ser ensinado?

Como se deve ensinar?

Quem deve ensinar?

Assim, tendo por base os trabalhos de Boog (2000), a tabela seguinte sintetiza este processo da programação do treinamento, procurando apresentar uma resposta par cada uma das questões levantadas (tabela 7).

Tabela 7: Programação de treinamento

Quem deve ser treinado?	Treinandos
Quem vai treinar?	Treinador ou instrutor
Em que treinar	Assunto ou conteúdo do treinamento
Onde treinar	Local físico, órgão ou entidade
Como treinar	Métodos de treinamento e ou recursos necessários
Quando treinar	Época do treinamento e horário
Quanto treinar	Volume, duração ou intensidade
Para que treinar	Objectivos ou resultados esperados

Fonte: BOOG, 2000

2.5.2.7 Planeamento e Programação da formação

A etapa do planeamento visa abordar o que vai ser aprendido dentro do treinamento, o que vai ser ensinado pelos formadores/treinadores, e o que vai ser avaliado no decorrer do processo, de modo as que os formando tirem o máximo de aprendizado possível (Marras, 2000). Nesta etapa define-se as prioridades entre o que é necessário e o possível segundo os recursos disponíveis.

A programação de treinamento requer um planeamento que envolve os seguintes aspectos:

- (1) Abordagem de uma necessidade específica de cada vez.

- (2) Definição clara do objectivo do treinamento.
- (3) Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos.
- (4) Determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se os aspectos de quantidade e qualidade de informação.
- (5) Escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível.
- (6) Definição dos recursos necessários para implantação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessárias, materiais, manuais, etc.
- (7) Definição da população alvo, ou seja da clientela a ser treinada considerando-se:
 - Número de pessoas;
 - Disponibilidade de tempo;
 - Grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitudes;
 - Características pessoais de comportamento.
- (8) Local onde será efectuado o treinamento, considerando-se as alternativas no cargo, fora do cargo, mas na empresa e fora da empresa.
- (9) Época ou periodicidade do treinamento, considerando-se também o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia.
- (10) Cálculo da relação custo-benefício do programa.
- (11) Controlo e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

O planeamento do treinamento é decorrente do diagnóstico das necessidades de treinamento e, geralmente, os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Na condução de um programa de treinamento, é essencial acompanhar o treinando a fim de identificar se o mesmo está motivado e capacitado para aprender, pois a aprendizagem requer retroacção e reforço. Uma aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento, salientando que o material de apoio de treinamento deve ser significativo, com uma comunicação prática além dos conteúdos serem aplicados ao ambiente de trabalho.

No sentido de calendarizar de uma forma sequencial o processo de programação das acções formativas e de treino, Slack et al (2007) recomendam o uso do gráfico de Gant (ver figura 4)

Figura 4: Gráfico de Gant

Tipos de Actividades	Período	...	Jul.	Ago	Set	Out	Nov.	Dez	Jan	Fev.
	Levantamento da necessidade Análise da necessidade			XXXX	XXXX	XXXX				
Identificação do pessoal alvo						XXXX				
Localização da entidade formadora							XXXX			
Elaboração e apresentação da proposta de início da formação								XXXX		
Formação									XX	XX

Fonte: SLACK et al, 2007.

2.5.2.8 Tecnologia educacional de treinamento

As técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação (Boog, 2000; Marras, 2000; Chiavenato, 2004)

(1) Técnicas de treinamento quanto ao uso

- Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo – desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação como a técnica da leitura, recursos audiovisuais, instrução programada e instrução assistida por computador. Estas duas últimas são também chamadas técnicas auto-instrucionais.
- Técnicas de treinamento orientadas para o processo – desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais. São as que enfatizam a interacção entre os treinados no sentido de

influenciar mudança de comportamento ou de atitude, mas do que simplesmente transmitir conhecimento cognitivo. Alguns processos são utilizados para desenvolver intravisão (*insight*) interpessoal – consciência de si e dos outros – como meio para mudar atitudes e desenvolver relações humanas, como é o caso de liderança ou de entrevista. Entre as técnicas orientadas para o processo estão o *role-playing*, o treinamento da sensibilidade, treinamento de grupos, etc.

- Técnicas de treinamento mistas – com as quais não só se transmite informação, mas também se procura mudar atitudes e comportamentos. São comumente utilizados não apenas para transmitir conhecimentos ou conteúdos, como também para alcançar alguns objectivos estabelecidos para as técnicas mais orientadas para o processo. Entre as técnicas mistas sobressaem métodos de conferências, estudos de casos, simulações e jogos e várias técnicas *on the job*. Entre as técnicas de treinamento no cargo (*on the job*) podemos relacionar o treinamento de instrução no cargo, treinamento de orientação, treinamento de iniciação, rotação de cargos, etc.

(2) Técnicas de treinamento quanto ao tempo

As técnicas de treinamento podem ser classificadas em dois tipos, designadamente, as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou de integração) e as aplicadas depois do ingresso no trabalho.

O Treinamento de indução ou de integração no trabalho visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. A introdução de um empregado novo ao seu trabalho geralmente é feita através de uma programação sistemática, levada a efeito por aquele que será seu chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega especialmente encarregado do assunto, através do chamado “Programa de Integração ou Programa de Indução”. O programa de integração costuma conter informações sobre: a empresa (história, desenvolvimento e organização), o produto ou serviço, os direitos e deveres do pessoal, os termos do contrato de trabalho, as actividades sociais de empregados (benefícios e serviços), as normas

e regulamentos internos, as noções sobre a protecção e segurança do trabalho, o cargo a ocupar (natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção), o supervisor do novo empregado, as relações do cargo com outros departamentos e a descrição detalhada do cargo.

Com a integração correcta do funcionário no seu novo trabalho é possível conseguir vantagens, como:

- Redução do tempo perdido pelo empregado ao ingressar, ele recebe informações gerais de que necessita sobre a empresa, como normas, regulamentos e procedimentos que o afectam e sobre o cargo que irá ocupar da maneira mais racional, para que o seu ajustamento seja o mais rápido;
- Redução no número de demissões ou de acções correctivas que se possam efectuar graças ao desenvolvimento dos regulamentos da empresa e das consequentes penalidades advindas de sua violação;
- Fornecimento ao supervisor de uma oportunidade de explicar ao novo empregado sua posição real na organização, antes que ele seja informado erroneamente a respeito;
- Fornecimento de uma arma segura ao novo empregado para vencer o medo do desconhecido que, em geral atinge a todos que se vêem em face de uma nova situação que poderá dificultar o alcance de sua produção ideal. Ele é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

O treinamento, depois do ingresso no cargo, poderá ser levado a efeito sob dois aspectos:

- Treinamento no local de trabalho (no serviço)
- Treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço)

(3) Técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação

As técnicas de treinamento podem ser classificadas, quanto ao local de aplicação, em treinamento no local de trabalho (*on the job*) e fora do local de trabalho. O primeiro refere-se ao treinamento que se desenvolve enquanto o treinando executa tarefas envolvidas na produção, no próprio local do trabalho, enquanto o segundo tem lugar numa sala de aulas ou local especialmente preparado para essa actividade.

O treinamento no local de trabalho pode ser ministrado a empregados como supervisores, através de funcionários, supervisores ou especialistas de *staff*. Não requer acomodações ou equipamentos especiais e constitui provavelmente a forma mais comum de se transmitir os ensinamentos necessários aos empregados. Encontra grande acolhimento, principalmente em razão de sua praticabilidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha. Dificilmente uma empresa de pequeno e médio portes considera possível investir em treinamento.

O treinamento no trabalho apresenta várias modalidades:

- a) Admissão de aprendizes a serem treinados em certos cargos;
- b) Rodízio (giro) de cargos;
- c) Treinamento em tarefas;
- d) Enriquecimento do cargo.

A maioria dos programas de treinamento, processados fora do serviço não é directamente relacionada ao trabalho, geralmente é suplementar ao treinamento em serviço. A principal vantagem que oferece é possibilitar ao treinando a dedicação de toda atenção ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas de produção. As principais técnicas de treinamento fora do trabalho são:

- a) Aulas expositivas;
- b) Filmes, dispositivos (*slides*), videotape (televisão);
- c) Método do caso (estudos de casos);
- d) Discussão em grupo, painéis, debates;
- e) Dramatização (*role-playing*);

- f) Simulação e jogos;
- g) Instrução programada, etc.

2.5.2.9 Implementação da formação

Compreende a terceira etapa do processo de treinamento em função das necessidades diagnosticadas (seja ao nível da organização, dos recursos humanos ou das tarefas e operações) e elaborada a programação.

A implementação da formação ocorre com a aplicação e condução do programa de treinamento. De acordo com Marras (2000, p 157), “a execução é a aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. As técnicas de treinar são diversas, destacando:

- (1) O treinamento ocorre com na relação, professor – aluno, onde o aluno necessita internalizar algo. Já os professores são as pessoas que trazem seu conhecimento.
- (2) Treinamento no trabalho: O mais conhecido é o *coaching* ou método de substituição, onde funcionários com experiência repassam o conhecimento.
- (3) Treinamento de aprendizagem: é um processo estruturado onde o funcionário aprende *on the job*, ou seja, no ambiente de trabalho.
- (4) Treinamento por simulação: Criação de situação hipotética baseada no que será vivenciado no ambiente de trabalho.
- (5) Teletreinamento: Através de ensino a distância, vídeo conferencia, internet o funcionário pode se autodesenvolver.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binómio, instrutor x aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar os seus conhecimentos sobre alguma actividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada actividade ou trabalho e que transmitem os seus conhecimentos de maneira organizada aos aprendizes.

Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes da empresa ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento.

Além disso, o treinamento pressupõe uma relação de instrução x aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou actividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direcção àquilo que foi instruído.

A execução do treinamento dependerá principalmente dos seguintes factores (Boog, 2000):

- (1) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização - A decisão de estabelecer determinados programas de treinamento deve depender da necessidade de preparar determinados empregados ou melhorar o nível dos empregados disponíveis. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- (2) A qualidade do material de treinamento apresentado – O material de ensino deve ser cuidadosamente planeado, a fim de facilitar a execução do treinamento. O material de ensino visa concretizar a instrução, objectivando-a devidamente, facilitar a compreensão do aprendiz pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.
- (3) O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforço e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto, além de implicar um custo que deve ser encarado como um investimento que capitalizará dividendos a médio e curto prazos e não simplesmente uma despesa inactiva. É necessário contar-se com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar efectivamente na execução do programa. Sabemos que um director exerce uma influência decisiva na vida de um supervisor e, da mesma forma, este sobre cada empregado. O melhor treinamento que um supervisor pode ter é contar com uma direcção adequada

e aberta, e o melhor treinamento que um empregado pode ter é contar com uma eficiente supervisão.

(4) A qualidade e preparo dos instrutores – O êxito da execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. É sumamente importante o critério de selecção dos instrutores. Estes deverão reunir certas qualidades pessoais como, facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didáctica, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade. Os instrutores poderão ser seleccionados entre vários níveis e áreas da empresa. Devem conhecer perfeitamente as responsabilidades da função e estar dispostos a assumi-las. Quanto maior for o grau em que o instrutor possua tais requisitos, tanto melhor desempenhará sua função.

(5) A qualidade dos aprendizes – Aparentemente a qualidade dos aprendizes influi substancialmente nos resultados do programa de treinamento. Tanto que os melhores resultados são obtidos com uma selecção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objectivos do treinamento para que se chegue a dispor das pessoas mais adequadas para cada trabalho.

2.5.2.10 Avaliação e controlo dos resultados da formação

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
2. Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Além dessas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efectivas que outras que poderiam ser consideradas.

O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de selecção ou reestudo das operações de produção.

Segundo Dessler (2003), existem duas formas básicas para avaliar um programa de treinamento: (1) A primeira é a avaliação, particularmente a decisão de usar ou não como experimentação controlada; (2) E a segunda é o efeito a ser medido.

Quando se recorre à experimentação é usado um grupo que não treinou (grupo de controlo) e ou que recebeu treinamento (grupo experimental). Assim, é possível determinar se houve ou não melhoria no desempenho do grupo que foi treinado. O efeito a ser medido, é avaliando se o treinando gostou, e acreditou que foi oportuno o treinamento, além aplicar testes entre os formandos, avaliar o desempenho e realizar feedbacks para avaliar se atingiu o objectivo esperado.

A avaliação pode ser feita ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos, ao nível das tarefas e operações (Chiavenato, 1999, 2004, 2006; Boog, 2000, 2006):

(1) Avaliação ao nível organizacional – nesta perspectiva, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional e deve proporcionar resultados como:

- a) Aumento da eficácia organizacional;
- b) Melhoria da imagem da empresa;
- c) Melhoria do clima organizacional;
- d) Melhor relacionamento empresa x empregados;
- e) Facilidade nas mudanças e na inovação;
- f) Aumento da eficiência, etc.

(2) Avaliação ao nível dos recursos humanos - Ao nível dos recursos humanos, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- a) Redução da rotação de pessoal;

- b) Redução do absentismo;
- c) Aumento da eficiência individual dos empregados;
- d) Aumento das habilidades das pessoas;
- e) Elevação do conhecimento das pessoas;
- f) Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

(3) Avaliação ao nível das tarefas e operações – Ao nível das tarefas e operações, o treinamento pode proporcionar resultados como:

- a) Aumento de produtividade;
- b) Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- c) Redução no fluxo da produção;
- d) Redução no tempo de treinamento;
- e) Redução do índice de acidentes;
- f) Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

De um ponto de vista mais amplo, o treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais extremamente mutáveis e a novos requisitos para a sobrevivência e crescimento organizacional.

Estes critérios da eficácia do treinamento e desenvolvimento tornam-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização.

Em alguns países a semelhança do Brasil, algumas organizações ainda resistem à ideia de treinar na fábrica os seus empregados e parecem temer investir para treinar pessoal, com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado trabalhadores com alguma experiência e treinamento. São muito poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a

produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social, e não económica, e como uma despesa. (Boog, 2000, 2006)

2.6. Notas Conclusivas

Como foi possível observar ao longo deste capítulo, a gestão de recursos humanos foi-se adaptando às particularidades do meio ambiente, encontrando as suas raízes nas teorias da organização.

Assim, fizemos a revisão da literatura relativamente à problemática e ao objecto de estudo, começando por fazer uma abordagem generalista ao processo de gestão de pessoas e recursos humanos de modo a integrar o processo de formação de recursos humanos, dentro de uma estratégia de desenvolvimento de competências, onde a aprendizagem e a formação/treino são fundamentais. Abordou-se a gestão estratégica de pessoas e a sua ligação com a estratégia empresarial. No final, e indo de encontro ao problema de investigação, focalizou-se na importância da formação/reino de recursos humanos como um requisito de potencialização do capital humano capaz de responder aos novos desafios organizacionais, tornando as organizações mais competitivas e capazes de fazer face à mudança.

Não se encontrou na literatura estudos que se tenham dedicado à exploração desta problemática nas empresas em Angola, que sejam públicas ou privadas. Todavia, os trabalhos identificados foram fundamentais para compreender este domínio do conhecimento e ajudar na parte empírica da presente pesquisa.

No próximo capítulo, far-se-á a apresentação da metodologia adoptada no desenvolvimento do trabalho e que orientaram a pesquisa de campo.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Introdução

Neste capítulo ir-se-á apresentar a metodologia utilizada no processo de investigação, de modo a responder às questões de pesquisa e aos objectivos do trabalho. Procurar-se-á retratar o processo de pesquisa e as opções metodológicas, nomeadamente a justificação do método, dos instrumentos de pesquisa utilizados na parte empírica da dissertação de mestrado.

3.2. Métodos de Pesquisa

Entende-se por método o conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitam atingir os objectivos pre-definidos e responder às questões e, ou hipóteses levantadas (Lakatos e Marconi, 2006; Pestana e Gageiro, 2005).

Do mesmo modo, Malhotra (2004) afirma que a pesquisa deve primar pela objectividade e pela imparcialidade, procurando fornecer informações e ou respostas que, focalizadas sobre situação reais, ajudem na resolução de problemas. Na sua perspectiva o processo de pesquisa engloba seis etapas: (1) Definição do problema, (2) Abordagem ao problema; (3) Concepção da pesquisa; (4) Recolha de dados (trabalho de campo); (5) Análise de dados; (6) Elaboração do relatório.

3.3. Fases do processo de pesquisa

Na literatura encontra-se vários modelos e processos de elaboração de um projecto de investigação, pelo que não existem regras “standard” que devam ser rigorosamente seguidas, pois depende muito do problema a ser investigado, assim como do conhecimento e estilo dos investigadores (Hill e Hill, 2002).

Todavia, tal como refere Gil (1996) é importante que o projecto de investigação clarifique o processo de pesquisa, as etapas e o processo que será desenvolvido para atingir os objectivos, devendo ser suficientemente detalhado e claro.

Na presente pesquisa seguiu-se o processo proposto por Sekaran (2000) e Malhotra (2004): (1) Observação - identificação da área a investigar e obtenção preliminar de dados; (2) Definição do Problema; (3) Formulação de questões; (4) Design da pesquisa; (5) Recolha, análise e interpretação dos dados; (6) Deduções; (8) Elaboração do relatório

3.3.1. Definição do Problema

A definição do problema é o ponto de partida de qualquer investigação. Assim, Malhotra (2004) afirma que a identificação clara e precisa do problema é fundamental para conduzir o estudo de forma adequada, pois estabelece o rumo de todo o projecto de investigação. Uma definição incorrecta do problema provoca a causa do insucesso de um projecto de investigação.

Na perspectiva de Lakatos e Marconi (2006), o problema é uma dificuldade no conhecimento de algo de real importância, para o qual deverá ser encontrada uma solução. De modo a sermos precisos na sua definição, Gil (1996) enuncia cinco regras para a sua formulação: (1) O problema deve ser expresso como pergunta; (2) O problema deve ser claro e preciso; (3) O problema deve ser empirico; (4) O problema deve ser susceptível de resolução; (5) O problema deve ser delimitado numa dimensão viável.

Assim, procurou-se na literatura (dados secundários) informação substancial sobre o contexto do problema (objecto de estudo) que pudesse auxiliar a definir o problema (Malhotra, 2004). Com base nesta exploração teórica e conceptual sobre o objecto de estudo, formulou-se o problema da pesquisa através de uma questão, pois como referem Gil (1991), Lakatos e Marconi (2006) e Malhotra (2004), esta é a forma mais fácil de formular o problema: Quais as percepções dos trabalhadores sobre os programas de formação para o desenvolvimento de competências profissionais?

3.3.2. Questões de pesquisa e objectivos

Assim, e tendo em consideração a questão de partida, enunciada anteriormente, surgem uma série de outras questões, para as quais procuraremos encontrar respostas. A saber:

- (1) Qual a satisfação dos trabalhadores com as funções realizadas na empresa?
- (2) Os funcionários estão dispostos a recomendar a empresa a terceiros?
- (3) Os funcionários têm intenção de permanecer na empresa nos próximos anos?
- (4) Existe uma relação positiva entre a satisfação, recomendação e intenção de ficar na empresa?
- (5) Qual a periodicidade e frequência com que as empresas fazem formação?
- (6) Os trabalhadores reconhecem o interesse das acções de formação?
- (7) Quais são as competências fundamentais para o exercício das actividades profissionais dos trabalhadores?
- (8) Quais as formas de aquisição dessas competências?
- (9) Qual o empenho dos trabalhadores na realização das tarefas que lhes são confiadas?
- (10) Quais as percepções dos trabalhadores sobre:
 - a. A utilidade das acções de formação;
 - b. O suporte dos superiores hierárquicos;
 - c. O impacto das acções formativas no desempenho profissional;
 - d. O modo como é feita a transferência da formação e dos conhecimentos;
 - e. A aplicação dos conhecimentos no desempenho profissional;
 - f. O retorno dos colegas e das chefias sobre o seu desempenho;
 - g. A retenção da formação;

Deste modo, o objectivo geral da investigação é analisar as percepções dos trabalhadores sobre os programas de formação para o desenvolvimento de competências profissionais nas empresas públicas da província de Benguela-Angola.

Os objectivos específicos podem ser assim traduzidos:

- Identificar a periodicidade e a frequência com que os trabalhadores recebem formação;
- Avaliar as necessidades de formação dos trabalhadores;
- Reconhecer as competências que os trabalhadores identificam com o relevantes para o desempenho das suas funções;

- Verificar as formas que os trabalhadores valorizam na aquisição das competências profissionais;
- Avaliar a satisfação dos trabalhadores;
- Determinar o interesse dos trabalhadores em recomendar e em permanecer na empresa;
- Estabelecer uma relação entre satisfação, recomendação e intenção de ficar na organização;
- Analisar a percepção dos trabalhadores relativamente: utilidade das acções de formação, suporte dos superiores, impacto das acções formativas, modo de transferencia, aplicação dos conhecimento, retorno do desempenho e retenção da formação.
- Propor um modelo de programação da formação

3.3.3. Design da Pesquisa

O design da pesquisa refere-se às concepções que podem ser adoptadas. Na perspectiva de Lambin (2004) existem 3 tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e causal.

A pesquisa exploratória, tal como o nome indica, tem por objectivo explorar um problema de modo a fornecer critérios e compreender a situação, sendo utilizada quando não existem estudos que tenham explorado essa problemática (Lambin, 2004) ou quando o investigador não dispõe do entendimento suficiente para prosseguir com o projecto de pesquisa (Malhotra, 2004). Esta caracteriza-se por ser muito flexível e versátil no que concerne ao método utilizado.

A pesquisa descritiva consiste em descrever características ou funções de mercado, fazer associações entre variáveis, apresentando um enunciado claro do problema, hipóteses (existem estudos anteriores que permitem fazer preposições) e necessidades detalhadas de informações (Lambin, 2004; Malhotra, 2004).

A pesquisa causal procura obter evidências sobre relações de causa e efeito, pelo que recorre ao método experimental (Lambin, 2004; Malhotra, 2004). É, por isso, utilizada quando se deseja compreender as relações entre as quais as variáveis independentes (constituem a causa) e as variáveis dependentes (constituem o efeito), isto é, determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

No caso da presente investigação, podemos definir o nosso estudo com exploratório (não existem estudos sobre esta problemática nas empresas públicas da província de Benguela) e com design descritivo, pois pretende-se investigar a realidade nas empresas públicas e, assim, compreender o fenómeno estudado na perspectiva dos trabalhadores.

Em função de tipo de pesquisa existem vários métodos disponíveis.

3.3.4. Método de investigação

Os métodos de pesquisa podem ser classificados em qualitativos e quantitativos (Malhotra, 2004). Enquanto que a pesquisa qualitativa procura estudar em profundidade determinado fenómeno de modo a compreender o contexto de um problema, a a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e recorre à análise estatística.

O estudo actual apresenta-se como quantitativo, pois procura, não só compreender o problema, mas também quantificar.

3.3.5. População e amostra

Entende-se por população *ou universo estatístico* o conjunto constituído por todos os indivíduos que representam pelo menos uma característica comum, cujo comportamento interessa analisar (inferir) (Pinheiro et al, 2009). Deste modo, o objectivo das generalizações estatísticas está em dizer se algo acerca de diversas características da população estudada, com base em fatos conhecidos (Pestana e Gageiro, 2005).

A população em estudo são os trabalhadores das empresas públicas da Província de Benguela.

Amostra pode ser definida como um subconjunto, uma parte seleccionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através da qual se faz inferência sobre as características da população (Pestana e Gageiro, 2005; Pinheiro et al, 2009).

No concreto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência (Pestana e Gageiro, 2005). Este tipo de amostragem confia no julgamento pessoal do investigador, decidindo quais os elementos a incluir na amostra. Pode ser uma forma rápida de recolher a informação da amostra, mas não permite uma avaliação objectiva e precisa da população (Malhotra, 2004).

Todavia, uma vez que o objectivo deste estudo é compreender e analisar o fenómeno, e não generalizar, o método de amostragem não probabilístico é aceitável, sendo utilizado de forma muito frequente neste tipo de estudos. Esta é, também, uma solução rápida e pouco dispendiosa para recolher a informação (Malhotra, 2004).

3.3.6. Método de recolha de dados

De modo a fundamentar a pesquisa, numa primeira fase, explorou-se os dados secundários existentes (obras, artigos, teses) existentes nas bibliotecas e nas bases de dados científicas (BOn, Scielo, RCAAP).

Este processo permitiu conhecer os estudos e trabalhos publicados sobre esta problemática, sendo preciosos, não só na definição do problema, mas também na estruturação do método de pesquisa (recolha de dados primários).

Os dados primários, na perspectiva de Malhotra (2004) são os dados colectados pelo investigador com a finalidade de resolver o problema de pesquisa.

Ao avançar para o estudo empírico houve a necessidade de tomar um conjunto de decisões relativamente à forma como se vai olhar para o objecto de estudo. A intenção de explorar a temática da formação/treinamento dos recursos humanos, não é uma tarefa fácil, dado que se aposta numa rota que tem os trabalhadores como ponto fundamental e que assenta na ideia de que os trabalhadores são colaboradores e são seres activos

dentro das organizações e que contribuem efectivamente para sua performance e competitividade.

Não se pretendia desenvolver um estudo em que o real aparecia separado daquilo que os intervenientes desse real pensavam sobre ele, quis-se antes basear toda a investigação no ponto de vista dos trabalhadores (Lakatos e Marconi, 2006), na procura do significado e do entendimento que elas próprias davam a esta problemática.

Este sentido dado à investigação implicou que todo o estudo fosse direccionado para os funcionários enquanto actores activos dentro das instituições escolares e no seio dos seus pares.

Seja qual for o instrumento de recolha de dados, este deve primar pela objectividade, validade e reprodutividade (Simões, 1990). Dado tratar-se de um estudo exploratório com design descritivo, tendo-se optado pelo estudo quantitativo, o método de recolha de dados foi o questionário estruturado e auto-administrado (Pestana e Gageiro, 2004).

Assim, optou-se pelo inquérito psicossocial, uma vez que o objectivo do presente estudo consiste na recolha de informações (Ghiglione e Matalon, 1992) sobre a percepção dos trabalhadores sobre a formação/treino nas organizações onde desenvolvem a sua actividade profissional. Na sua perspectiva (ibidem, 1992, p. 8) o questionário é “(...) uma interrogação particular acerca de uma situação, englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar.”

No âmbito da investigação utilizou-se a técnica do questionário, pois é adequada aos objectivos do estudo, uma vez que “(...) o questionário é usado para se obter informações sobre uma dado assunto, que uma vez analisado, poderá permitir a determinação de relações entre diversas variáveis” (Pinto, 1990, p. 57).

No estudo presente, género, idade, habilitações literárias, tempo de serviço constituem variáveis independentes invocadas, pois o investigador não manipula directamente, apenas escolhe os níveis/variações que deseja analisar (são características que pré-existem ao investigador), enquanto que as variáveis dependentes referem-se às

dimensões que são objecto de medida: satisfação com o trabalho, acções formativas desenvolvidas, impacto na no exercício profissional, progressão na carreira (ver questionário em apêndice).

Foi feito um pré-teste ao questionário (Pestana e Gageiro, 2005) não tendo sido identificados problemas ao nível da sua compreensão, estrutura e forma de preenchimento, pelo que se passou à administração junto da amostra seleccionada

Para além da variáveis independentes anteriormente apresentadas (género, idade, estado civil, sector de actividade da empresa, número de trabalhadores, cargo desempenhado, tempo de serviço na instituição, tempo de serviço na função) que permitem caracterizar a amostra, o questionário continha outras variáveis:

- Satisfação com o trabalho;
- Recomendação da empresa;
- Intenção de permanecer na empresa.

Os respondentes, relativamente às preposições apresentadas, manifestavam a sua concordância numa escala do tipo Likert de 5 pontos (Pestana e Gageiro, 2005) que variava de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”

Depois procurou-se medir a frequência com que a organização promove acções de formação, utilizando uma escala pré-formatada ordinal com as seguintes opções: “desconheço”, “nenhuma”, “2 a 3 vezes/ano”, “3 a 4 vezes/ano” e “mais de 4 vezes ano”.

Em seguida, os respondentes respondiam à importância da formação/treino dado pela empresa, utilizando uma escala que variava de “Nada importante” até “Muito importante”

Questiona-se também sobre o número de acções de formação que o trabalhador participou no último ano e as áreas em que recebeu informação, bem como a sua formação.

As organizações investem uma grande quantidade de tempo e de dinheiro em acções de formação com o objectivo de facilitar a aprendizagem e transferência das competências relacionadas com o desempenho da função dos seus colaboradores (Bilhim, 2004). De acordo com a literatura existem diversos factores relacionados com a concepção da formação que influenciam a transferência da formação. De modo a avaliar as percepções dos funcionários sobre o *design* de transferência, a auto-eficácia e o suporte do supervisor, a retenção da formação, o *feedback* e a transferência da formação utilizou-se alguns dos indicadores do *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) proposto por Holton et al (2000) com os seguintes itens por dimensão:

- Reacções de Utilidade (3 itens);
- Suporte do Supervisor e das Chefias (3 itens);
- Transferência da formação (aplicação na suas funções) (3 itens);
- *Design* de Transferência (3 itens);
- Auto – Eficácia de Desempenho (3 itens);
- *Feedback* de Desempenho (3 itens);
- Retenção da Formação (3 itens);

Utilizou-se uma escala do tipo Likert de 5 pontos (Pestana e Gageiro, 2005) que variava de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”.

Depois surge uma questão dicotómica (sim – não) para avaliar se as acções de formação proporcionam progressão na carreira profissional.

Para avaliar as competências profissionais que os trabalhadores consideram mais relevantes para o exercício das suas funções profissionais, apresentou-se uma escala do tipo ranking, onde constavam 9 competências (técnicas e conhecimentos operacionais; domínio de novas tecnologias; espírito de iniciativa e criatividade; capacidade de pensar; capacidade de expressão escrita, oral e de argumentação; capacidade de

inovação; capacidade de persuasão; atendimento a clientes; capacidade de trabalhar em equipa - havia abertura para os respondentes indicarem outras opções), devendo os respondentes indicar, por ordem de importância, as 3 mais importantes.

De modo a avaliar a percepção dos trabalhadores sobre forma de conseguir essas competências, utilizou-se uma escala de ranking onde os respondentes deveriam escolher as 3 mais importantes de um conjunto de 8 alternativas (experiência prática; grau académico; com os colegas; com as chefias; através de acções de formação; pela formação pessoal; pela leitura de documentação; pela observação).

Por fim, o questionário apresentava 4 preposições para avaliar impacto das formações no desempenho das suas funções, a sua motivação e as necessidades de formação para continuar a melhorar o seu desempenho profissional.

A administração do questionário decorreu nas empresas em Janeiro de 2013, tendo sido lançados 150 exemplares.

3.3.7 Técnicas de Análise de dados

Para análise de dados far-se-á, em primeiro lugar uma análise univariada de dados, através da estatística descritiva (frequência, médias e desvio padrão) e, posteriormente, no sentido de analisar as diferenças dos resultados nas VD's (variáveis dependentes) em função de mudanças nas VI's (variáveis independentes), recorrer-se-á ao método diferencial (Pinto, 1990), efectuando cruzamentos e correlações entre as variáveis, procurando também identificar diferenças entre grupos (análise do qui-quadrado e teste T) – (Hill e Hill, 2002; Pestana e Gageiro, 2005).

3.4. Notas conclusivas

Neste capítulo apresentou-se a quadro metodológico e operacional da investigação, bem como o processo e as etapas da investigação.

Trata-se de um estudo exploratório, com design descritivo que recorre ao método quantitativo e ao questionário como instrumento de recolha de informação.

De modo a sustentar a investigação, fez-se o enquadramento teórico e conceptual sobre o fenómeno a investigar, que permitiu definir o problema e auxiliar na investigação empírica. Com esta base, e directamente relacionado com os objectivos da investigação, foi possível estruturar o questionário a administrar a uma amostra, não probabilística por conveniência.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos no questionário.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Os dados recolhidos através do questionários foram alvo de um processo de validação e posterior lançamento no software de análise estatística (SPSS versão 20 – Statistical Package For Social Science, actual PASW), de forma a realizar o tratamento da informação recolhida e a análise estatística.

Em seguida, será feita a caracterização da amostra, entrando-se, posteriormente, na análise dos dados, através do recurso à estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média e desvio padrão), da avaliação da confiabilidade da escala utilizada (Alfa de Cronback), procedendo-se, ainda a uma análise bivariada dos dados (correlações, comparação de média, Teste T e chi-quadrado).

Por fim, far-se-á a discussão dos resultados obtidos.

4.2. Perfil da amostra

Foram distribuídos 150 questionários, tendo sido recolhidos e validados 110 (73,3%), o que consideramos um número aceitável quer permite a análise e o tratamento estatístico dos dados.

Os inquiridos eram maioritariamente do género masculino (62), sendo que o género feminino contou com 48 respondentes (tabela 8).

Tabela 8: Género dos inquiridos

Género	Frequência	%
Masculino	62	56,4
Feminino	48	43,6

A amostra apresenta uma amplitude que varia entre os 20 e os 56 anos de idade, sendo que os mais representados foram os respondentes com 45 anos (14 inquiridos) e com 27 anos de idade (10 inquiridos), sendo a média de 36,69 anos (o desvio padrão é de 9,614). Todavia, por uma questão operacional criaram-se quatro grupos etários (tabela 9), no qual se consta que o escalão etário “40-49 anos” apresenta 40 inquiridos, seguindo do escalão etário dos “20-29 anos” (34 inquiridos), depois o escalão dos “30-

39 anos” (20 inquiridos), e por fim o grupo acima dos 50 anos de idade, com apenas 8 respondentes.

Tabela 9: Grupo etário

Grupo etário	Frequência	%
20 – 29 anos	34	30,9
30 – 39 anos	28	25,5
40 – 49 anos	40	36,4
Acima dos 50 anos	8	7,3

A grande maioria dos respondentes é solteira (74,5%), havendo apenas 28 casados (25,5%), tal como se pode verificar na tabela 10.

Tabela 10: estado civil dos inquiridos

Estado civil	Frequência	%
Solteiro	82	74,5
Casado	28	25,5

Relativamente às habilitações literárias verifica-se que o grosso da amostra possui a 12^a classe (45,5%), seguido da Licenciatura (27,3%) e do Bacharelato (20%). Apenas 7,3% possuem a 9^a classe (tabela 11).

Tabela 11: Grau escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência	%
9 ^a Classe	8	7,3
12 ^a Classe	50	45,5
Bacharelato	22	20,0
Licenciatura	30	27,3

Os inquiridos desenvolvem actividade na Direcção Provincial de saúde (27,3%), na Direcção Provincial de Administração Pública (25,5%), na Direcção Provincial de Finanças (16,4%) e no sector do ensino/educação (9,1%), tal como consta da tabela 12.

Tabela 12: Sector de actividade da empresa

Sector	Frequência	%
Educação/ensino	10	9,1
Direcção Provincial de Saúde	30	27,3
Comissão Nacional de Eleições	2	1,8
Direcção Provincial de Hotelaria e Turismo	6	5,5
Direcção Provincial de Comércio	4	3,6
Direcção Provincial de Administração Pública	28	25,5
Delegação Provincial de Finanças	18	16,4
Assistência e Reinserção Social	8	7,3
Pescas	4	3,6

Como se pode verificar na tabela 13 há uma empresa que apresenta 6758 trabalhadores, onde responderam 30 inquiridos (27,3%), seguindo-se 28 respondentes que trabalham numa empresa com 49 trabalhadores (25,5%) e 18 respondentes (16,4%) que trabalham numa organização com 112 trabalhadores. Também aqui, por uma questão operacional criaram-se 4 escalões, sendo que 36 respondentes trabalham numa organização que tem “40 – 49 trabalhadores”, 30 que trabalham numa empresa com 6750 trabalhadores e 24 respondentes em empresas que empregam entre “100 e 112” trabalhadores.

Tabela 13: Número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Frequência	%	Escalão	%
8	2	1,8		
35	4	3,6	12	10,9
38	6	5,5		
40	4	3,6		
46	4	3,6	36	32,3
49	28	25,5		
100	2	1,8		
105	4	3,6	24	21,8
112	18	16,4		
264	8	7,3	8	7,3
6758	30	27,3	30	27,3

Em termos de cargos e, ou funções desempenhadas nas organizações (tabela 14), verifica-se que a maioria são Técnicos Superiores (34,5%), seguidos dos Chefes de Secção (14,5%) e dos Auxiliares Administrativos (12,7%). Surgem depois outros cargos, tais como Oficial Administrativo (7,3%). Motoristas, Inspector de Trabalho, Assistente Social e Professores, todos com 5,5%, e por fim os Técnicos, Técnicos de Compras e Recepcionista com 1,8%.

Tabela 14: Cargo desempenhado na empresa

Cargo desempenhado	Frequência	%
Professor/educador	6	5,5
Chefe de Secção	16	14,5
Técnico de Compras	2	1,8
Recepcionista	2	1,8
Vigilante	4	3,6
Motorista	6	5,5
Secretária/Auxiliar Administrativa	14	12,7
Técnico Superior	38	34,5
Técnico	2	1,8
Oficial Administrativo	8	7,3
Inspector Trabalho	6	5,5
Assistente Social	6	5,5

Tendo em consideração a tabela abaixo apresentada verifica-se que a maioria dos inquiridos está há 5 ou menos anos a exercer as suas actuais funções (61,8%), sendo que destes dezoito estão há 1 ano, dezasseis há 3 anos, catorze há 5 anos, doze há 2 anos e dois há menos de 1 ano. Depois, seguem-se os inquiridos que estão entre os “16 a 20 anos”, “21 a 25 anos” e “26 a 30 anos”, todos com 10 inquiridos (9,1%).

Tabela 15: Tempo de serviço na função:

Tempo de serviço (anos)	Frequência	%	Grupos	Frequência	%
Menos de 1 ano	2	1,8			
1	18	16,4			
2	12	10,9			
3	16	14,5	0 - 5 anos	68	61,8
4	6	5,5			
5	14	12,7			
8	4	3,6	6 - 10 anos	8	7,2
10	4	3,6			
11	2	1,8	11- 15 anos	4	3,6
14	2	1,8			
16	2	1,8			
18	2	1,8	16 - 20 anos	10	9,1
20	6	5,5			
21	2	1,8			
22	2	1,8	21 - 25 anos	10	9,1
23	2	1,8			
25	4	3,6			
26	4	3,6			
27	4	3,6	26 - 30 anos	10	9,1
30	2	1,8			

Relativamente ao tempo de serviço na instituição (tabela 16) verifica-se que 46 inquiridos (41,8%) estão há “5 ou menos anos”, seguido dos grupos que está há “6 – 10

anos” e há “21 – 25 anos”, ambos com 14,5% e do grupo que está há “26 – 30 anos” (12,7%).

Tabela 16: Tempo de serviço na instituição

Tempo de serviço na instituição (anos)	Frequência	%
0 - 5 anos	46	41,8
6 – 10 anos	16	14,5
11- 15 anos	4	3,6
16 – 20 anos	8	7,2
21 – 25 anos	16	14,5
26 – 30 anos	14	12,7
31 – 35 anos	6	5,4

4.3. Análise dos resultados obtidos

4.3.1. Análise das frequências absolutas e relativas

Tendo em consideração as várias dimensões que se utilizaram no questionário, proceder-se-á, agora, à análise da estatística descritiva dos dados, através das frequências absolutas e relativas, média e desvio-padrão (tabela 17).

Assim, verifica-se que 54 inquiridos estão satisfeitos (49,1%) ou totalmente satisfeitos com o trabalho que desempenham (29,1%), sendo muito poucos (5 respondentes) que manifestaram discordância com a preposição apresentada ($M=4,04$; $DP=0,819$).

As respostas já se apresentam mais equilibradas ao nível da “recomendação”, pois 38 inquiridos (34,6%) discordam ou discordam totalmente com a afirmação apresentada, contra 32 inquiridos (29,1%) que concordam ou concordam totalmente com a afirmação apresentada. Houve, todavia, 34 inquiridos (30,9%) que “nem concordam nem discordam com esta preposição” ($M=2,83$; $DP=1,161$).

Independentemente das respostas dadas anteriormente, a verdade é que 78 inquiridos (71,9%) concordaram que tencionam permanecer na instituição nos próximos anos ($M=3,89$; $DP=1,105$).

Tabela 17: Satisfação, recomendação e intenção de ficar na empresa

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho			6	5,5	16	14,5	54	49,1	32	29,1	4,04	,819
Recomendo esta empresa/organização a amigos e familiares	18	16,4	20	18,2	34	30,9	26	23,6	6	5,5	2,83	1,161
Tenciono permanecer nesta empresa/organização nos próximos anos	2	1,8	16	14,5	12	10,9	40	36,4	38	34,5	3,89	1,105

Dos resultados, e tal consta da tabela seguinte, a maioria dos inquiridos (72) desconhece as acções de formação/treino promovidas pela empresa (65,5%). Trinta e dois respondentes afirmaram que a empresa promove formações “2 a 3 vezes por anos” (29,1%), quatro (3,6%) “3 a 4 vezes por ano” e dois (1,8%) “mais de 4 vezes/ano), o que evidencia que estas acções não são consideradas prioritárias para as empresas onde estes trabalhadores desempenham as suas funções.

Tabela 18: Acções de formação /treino promovidas pela empresa

	Desconheço		2 a 3 Vezez/ano		3 a 4 Vezez/ano		+ de 4 vezez/ano	
	F	%	F	%	F	%	F	%
A formação/treino dado pela sua empresa	72	65,5	32	29,1	4	3,6	2	1,8

Todavia, os inquiridos consideram que as acções de formação são importantes (42) ou muito importantes (20), totalizando 56,4% (tabela 19). Apenas 6 inquiridos consideram as formações “nada importantes” (5,5%).

Tabela 19: Importância das acções de formação/treinamento

	Nada importante		Pouco importante		Nem muito nem pouco importante		Importante		Muito importante		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Importância da formação	6	5,5			10	9,1	42	38,2	20	18,2		

A grande maioria dos respondentes (85,5%) não participou em qualquer formação do último ano (tabela 20). Seis afirmaram que participaram entre “2 a 3 acções de formação” (5,5%) e quatro entre “3 a 4 acções” (3,6%)

Tabela 20: Acções de formação em que participou no último ano

	Nenhuma		2 a 3 Vezez/ano		3 a 4 Vezez/ano		+ de 4 vezez/ano	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Quantidade de acções de formação (último ano)	94	85,5	6	5,5	4	3,6	-	-

As áreas onde as acções foram realizadas foram, tal como consta na tabela abaixo apresentada, a “gestão de pessoas e competências” e a “formação de inspecção”, ambos com 4 inquiridos (3,6%). Depois surgem as áreas de “secretariado”, “higiene e segurança no trabalho”, “formação pedagógica” e “conselho de auscultação e concertação social” todas com 2 respostas (1,8%).

Tabela 21: Áreas em que recebeu formação

Áreas formativas	F	%
Gestão de Pessoas, competências	4	3,6
Formação de Inspeção	4	3,6
Secretariado	2	1,8
Higiene e Segurança no Trabalho	2	1,8
Formação Pedagógica	2	1,8
Conselho de auscultação e Concertação social	2	1,8

Uma grande maioria não respondeu a esta questão (85,5%).

Como é possível verificar na tabela abaixo apresentada, é de salientar que 10 inquiridos (9,1%) receberam a formação no último ano (2012).

Tabela 22: Ano da última formação

Ano	F	%
2000	2	1,8
2005	2	1,8
2007	2	1,8
2008	2	1,8
2012	10	9,1

Em termos de duração (tabela 23), as acções tiveram uma carga de 30 horas (12 inquiridos) e de 70 horas (6 inquiridos).

Tabela 23: Duração da formação

Duração (horas)	F	%
30	12	10,9
70	6	5,5

Relativamente às dimensões que se apresentam e analisam a seguir, tendo em consideração as acções de formação recebidas, verifica-se que apenas 20 inquiridos responderam (18,2%), aqueles que participaram em acções de formação/treino e que, por isso, estavam em condições de responder.

Assim, e considerando os 3 itens que compõem a dimensão “utilidade” (tabela 24), todos apresentam uma média superior à média aritmética ($M=4,3$). Nenhum inquirido discordou com as três afirmações apresentadas, sendo o sinal francamente positivo. Verifica-se que item com melhor score foi o 2 “A formação aumentou a minha abertura intelectual”, tendo os inquiridos concordado (3,6%) ou totalmente concordado (12,7%) com esta proposição ($M=4,6$; $DP=0,681$). Segue-se o item “A formação aumentou a minha eficácia no trabalho” ($M=4,5$; $DP=0,688$) e o item “A formação aumentou as minhas competências profissionais” ($M=4,3$; $DP=0,657$).

Tabela 24: Reações de Utilidade

Reações de Utilidade	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A formação aumentou a minha eficácia no trabalho					2	1,8	6	5,5	12	10,9	4,5	,688
A formação aumentou a minha abertura intelectual					2	1,8	4	3,6	14	12,7	4,6	,681
A formação aumentou as minhas competências profissionais					2	1,8	10	9,1	8	7,3	4,3	,657

As respostas são bastante diferentes relativamente aos 3 itens que compõem a dimensão “suporte dos supervisores” (tabela 25), sendo que a maioria dos respondes discordam ou discordam totalmente com as afirmações apresentadas (tabela). De facto, perante a afirmação “O meu supervisor encontra-se comigo para discutirmos formas de aplicar no emprego o que aprendi na formação”, 12 inquiridos (10,9%) responderam que discordam ou discordam totalmente (M=2,80; DP=1,281). Apenas 8 inquiridos afirmaram concordar com a afirmação (7,3%). O mesmo se verifica com a preposição “O meu supervisor encontra-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao utilizar o que aprendi na formação” que obteve 9,1% de discordâncias (M=2,6; DP=1,046). O item 3 “O meu supervisor mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação”, obteve a melhor média (M=2,90; DP=1,165), tendo oito inquiridos (9,1%) discordado com esta preposição e dez (9,1%) “nem concordado nem discordado”.

Em termos gerais, isto significa que os funcionários não reconhecem ou sentem o suporte dos seus superiores na realização das acções de formação.

Tabela 25: Suporte dos Superiores

Suporte dos Superiores	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
O meu supervisor encontra-se comigo para discutirmos formas de aplicar no emprego o que aprendi na formação.	2	1,8	10	9,1			6	5,5	2	1,8	2,80	1,281
O meu supervisor encontra-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao utilizar o que aprendi na formação.	2	1,8	10	9,1	2	1,8	6	5,5			2,60	1,046
O meu supervisor mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação	2	1,8	8	7,3	10	9,1					2,90	1,165

Quanto à transferência da formação, o item 3 (“Aquilo que aprendi na acção de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu trabalho”) obteve a média mais alta (M=4,2; DP=0,768), tendo 16 inquiridos concordado ou concordado totalmente com esta afirmação (14,6%). Segue-se a preposição “Tenho aplicado aquilo que aprendi na acção de formação para melhorar o meu desempenho” (M=3,8; DP=0,894), com 14 concordâncias (12,7%) e a preposição “Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte daquilo que aprendi na formação” (M=3,6; DP=1,465). Relativamente a esta última é de realçar que 6 inquiridos (5,4%) discordaram com a afirmação (tabela 26).

Tabela 26: Transferência da Formação

Transferência da Formação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Tenho aplicado aquilo que aprendi na acção de formação para melhorar o meu desempenho.	2	1,8			4	3,6	10	9,1	4	3,6	3,8	,894
Aquilo que aprendi na acção de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu trabalho.					4	3,6	8	7,3	8	7,3	4,2	,768
Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte daquilo que aprendi na formação	2	1,8	4	3,6	2	1,8	4	3,6	8	7,3	3,6	1,465

Todavia, podemos concluir que os inquiridos que realizaram acções formativas reconhecem que elas tiveram um papel importante na melhoria do desempenho profissional e no exercício das suas funções na organização.

Relativamente ao Design de Transferência, a tabela abaixo apresentado, evidencia que todos os inquiridos têm uma posição favorável com as preposições apresentadas. Assim, e tendo por base o item1 (Os formadores utilizaram muitos exemplos que me mostraram como poderia utilizar a minha aprendizagem no emprego) verifica-se que 14 inquiridos (12,7%) concordam ou concordam totalmente com esta afirmação (M=4,1; DP=1,071). Também o item “As actividades e exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a saber como aplicar no emprego aquilo que aprendi” verifica-se que 18 inquiridos (16,3%) concordam ou concordam totalmente (M=4,0; DP=0,795). Por fim, quanto à afirmação “O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais

confiante de que conseguirei aplicá-los” obteve 12 (11%) concordâncias (M=3,6; DP=1,231).

Apesar de algumas respostas discordantes, podemos alegar que as acções de formação, assim como os formadores, utilizaram um design e um processo que facilitou a aprendizagem recorrendo a exemplos práticos que permitiram a aplicação dos conhecimentos na realidade das empresas.

Tabela 27: Design de Transferência

<i>Design de Transferência</i>	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Os formadores utilizaram muitos exemplos que me mostraram como poderia utilizar a minha aprendizagem no emprego.			2	1,8	4	3,6	4	3,6	10	9,1	4,1	1,071
O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplicá-los.			6	5,5	2	1,8	6	5,5	6	5,5	3,6	1,231
As actividades e exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a saber como aplicar no emprego aquilo que aprendi.			2	1,8			14	12,7	4	3,6	4,0	,795

Ao nível da “auto-eficácia de desempenho” (tabela 28) verifica-se que apenas o item 1 (Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendi) apresenta 10 respostas discordantes (5,1%) contra 10 que “nem concordam nem discordam ou concordam (5,1%), sendo a média de 2,8 (M=2,8; DP=1,105). A afirmação “Nunca duvido da minha capacidade de utilizar no emprego o que aprendi” obteve a maior percentagem de concordâncias (18,2%) (M=4,4; DP=0,503) e a afirmação “Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no emprego obteve 18 (16,3%) respostas de concordância (M=4,5; DP=0,946).

Os dados evidenciam que os respondentes estão confiantes nas suas capacidades para utilizar os conhecimentos que aprenderam nas acções formativas e aplica-los nas suas funções e cargos profissionais.

Tabela 28: Auto – Eficácia de Desempenho

Auto – Eficácia de Desempenho	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendi.	2	1,8	8	7,3	2	1,8	8	7,3			2,8	1,105
Nunca duvido da minha capacidade de utilizar no emprego o que aprendi.							12	10,9	8	7,3	4,4	,503
Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no emprego.			2	1,8			4	3,6	14	12,7	4,5	,946

A dimensão “feedback de desempenho” obteve uma grande percentagem de respostas discordantes nos 3 itens apresentados (tabela 29). Assim, 18 inquiridos (14,6%) discordam com a afirmação “Os outros colegas e chefes disseram-me coisas que me ajudaram a melhorar o desempenho após a formação” ($M=2,1$; $DP=1,334$); 12 discordam com a afirmação “Após a formação, recebi *feedback* de outros colegas e chefes acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi” ($M=2,5$; $DP=1,539$) e 12 discordam com a afirmação “Desde a formação tenho tido conversas com outros colegas e chefes sobre como melhorar o meu desempenho” ($M=2,6$; $DP=1,314$).

Ora, isto pode significar que os inquiridos sentem que não há respostas ou retorno quer das chefias, quer dos colegas relativamente à forma como podem melhorar o seu desempenho, assim como estão a aplicar os conhecimentos adquiridos nas acções de formação.

Tabela 29: Feedback de Desempenho

Feedback de Desempenho	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Desde a formação tenho tido conversas com outros colegas e chefes sobre como melhorar o meu desempenho.	4	3,6	8	7,3	2	1,8	4	3,6	2	1,8	2,6	1,314
Após a formação, recebi <i>feedback</i> de outros colegas e chefes acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi.	8	7,3	4	3,6			6	5,5	2	1,8	2,5	1,539
Os outros colegas e chefes disseram-me coisas que me ajudaram a melhorar o desempenho após a formação.	8	7,3	8	7,3			2	1,8	2	1,8	2,1	1,334

Quanto à “retenção da formação” os respondentes indicaram que se lembram e recordam dos conhecimentos que aprenderam nas acções de formação (tabela 30). Na verdade, 18 inquiridos (16,4%) concordaram ou concordaram totalmente que ainda se recordam das coisas principais que aprenderam na formação (M=4,2; DP=0,616). Refira-se que a afirmação 3 (Nunca mais pensei nas coisas que aprendi na formação) foi apresentada na forma negativa, motivo pelo qual apresenta percentagem de discordâncias tão elevadas.

Tabela 30: Retenção da Formação

Retenção da Formação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Consigo dizer facilmente duas ou três coisas que aprendi na formação.	2	1,8	2	1,8	6	5,5	4	3,6	6	5,5	3,5	1,318
Ainda me recordo das principais coisas que aprendi na formação					2	1,8	12	10,9	6	5,5	4,2	,616
Nunca mais pensei nas coisas que aprendi na formação	18	16,4	2	1,8							1,1	,308

A percepção da maioria dos inquiridos (70) é que as acções de formação proporcionam progressão na carreira (63,6%), contra 22 inquiridos (20%) que acham que não, o que evidencia bem a importância da formação nas ascensão profissional/carreira dos respondentes.

Tendo em consideração a tabela abaixo apresentada, podemos constatar que os inquiridos consideram como competências fundamentais a adquirir para o exercício das suas actuais actividades profissionais o domínio das novas tecnologias (49,1%), o espírito de iniciativa e criatividade (38,2%), a capacidade de pensar e a capacidade de comunicação (ambos com 21,8%). Todavia, se considerarmos, o somatório das 3 mais importantes, verifica-se que as duas primeiras se mantêm com o mesmo número de respostas (74 respostas), surgindo como terceira a capacidade de trabalhar em equipa (66) e em quarto as capacidades de comunicação (54).

Tabela 31: Competências profissionais a desenvolver

Competência profissionais a desenvolver	A primeira mais importante		A segunda mais importante		A terceira mais importante		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Técnicas e Conhecimentos Operacionais	8	7,3	4	3,6	8	7,3	20
Domínio de Novas Tecnologias	54	49,1	8	7,3	12	10,9	74
Espírito de iniciativa e criatividade	42	38,2	16	14,5	16	14,5	74
Capacidade de pensar	24	21,8	18	16,4	6	5,5	48
Capacidade de expressão escrita, oral e de argumentação	24	21,8	26	23,6	14	12,7	64
Capacidade de inovação	14	12,7	14	12,7	6	5,5	34
Capacidade de persuasão	6	5,5	12	10,9	2	1,8	20
Atendimentos aos clientes	22	20,0	6	5,5	22	20,0	50
Capacidade em trabalhar em equipa	14	12,7	24	21,8	28	25,5	66

Os inquiridos consideram que estas competências se adquirem principalmente pela experiência prática (65,5%) e através das acções de formação profissional (21,8%). Se considerarmos a soma das 3 mais importantes, verifica-se que a experiência prática assume relevo (86 respostas), logo seguida das acções de formação profissional (72) e, em terceiro, o grau académico. Ora, os dados evidenciam a importância da experiência e das acções de formação como forma de obtenção das competências básicas e fundamentais (tabela 32). O grau académico surge aqui, eventualmente fruto da necessidade de formação superior e competências daqui resultantes para o exercício de algumas funções empresariais, em particular no sector público.

Tabela 32: Aquisição de Competências profissionais

Aquisição de competências	A primeira mais importante		A segunda mais importante		A terceira mais importante		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Pela experiência prática	72	65,5	6	5,5	8	7,3	86
Pelo grau académico	10	9,1	24	21,8	22	20,0	56
Com os colegas	10	9,1	18	16,4	4	3,6	32
Com as chefias	10	9,1	6	5,5	16	14,5	32
Através das acções de formação profissional	24	21,8	26	23,6	12	10,9	72
Pela formação pessoal	8	7,3	10	9,1	22	20,0	40
Pela leitura de documentação (revistas, livros, etc...)	6	5,5	14	12,7	14	12,7	34
Pela observação	8	7,3	6	5,5	6	5,5	20

Em termos gerais, a maioria dos respondentes (97,2%) sente-se empenhado (tabela 33) na realização das tarefas que lhes são confiadas ($M=4,18$; $DP=0,733$). Todavia, as respostas são mais divididas quando consideram o impacto das acções de formação recebidas para o exercício das actividades profissionais, pois 14 inquiridos (12,7%) nem

concordam nem discordam com a afirmação apresentada e seis (5,4%) concordam ou concordam totalmente (M=3,27; DP=0,767)

Tabela 33: Orientação para os resultados

Orientação para os resultados	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Realizo com empenho as tarefas que me são distribuídas					10	9,1	60	54,5	36	32,7	4,18	,733
Com a formação recebida consigo ser mais eficaz nas minhas actividades			2	1,8	14	12,7	4	3,6	2	1,8	3,27	,767

Relativamente às necessidades de formação (tabela 34), a maioria dos inquiridos (86,4%) considera que a formação dá motivação para continuar a melhorar (M=3,92; DP=0,811). Contudo, os respondentes consideram não precisar de mais formação para melhorar o seu desempenho profissional (14,1%), sendo que apenas 4 respondentes (3,6%) consideram necessitar de mais formação para melhorar o seu desempenho profissional.

Tabela 34: Necessidade de Formação

Necessidade de Formação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
A formação dá-me motivação para continuar a melhorar			2	1,8	20	18,2	40	36,4	44	40,0	3,91	,811
Preciso de mais formação para melhorar o meu desempenho	2	1,8	14	12,7	2	1,8	2	1,8	2	1,8	2,45	1,101

4.3.2 Análise da fiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa

No sentido de avaliar a confiabilidade das várias dimensões em análise recorreu-se ao calculo do valor de alfa de Cronbach, no qual o indice em análise estima em que medida a uniformidade dos vários itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento,

sendo conhecido na literatura como “análise da consistência interna da escala” (Pestana e Gageiro, 1998).

Para os autores, um instrumento tem fiabilidade apropriada quando alfa de Cronbach assume um valor de 0,7, aceitando-se, todavia, o valor de 0,6 em trabalhos exploratórios (Pestana e Gageiro, 1998).

Neste trabalho, a análise teve por base o conjunto de afirmações/preposições que definiram os construtos teóricos: Reacções de Utilidade, Suporte dos Superiores, Transferência da Formação, Design de Transferência, Auto – Eficácia de Desempenho, Feedback de Desempenho, Retenção da Formação e Orientação para os resultados.

Relativamente ao conjunto dos itens que compõem as diferentes dimensões o valor do alfa de Cronbach foi de 0,903, sendo considerado muito bom (Pestana e Gageiro, 1998).

No sentido de avaliar a validade convergente da escala (relativamente às dimensões anteriormente apresentadas) utilizou-se a Análise factorial através do método ACP (Análise de Componente Principais)

4.3.2.1. Reacções de Utilidade

Esta dimensão incluía 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de α - 0,701, sendo que a exclusão do item 3 permitira melhorar a consistência interna para 0,805 (tabela 35). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,345 (item 3) e 0,643 (item 1).

Tabela 35: Confiabilidade da dimensão “Reacções de Utilidade”

Alfa= 0,701	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
A formação aumentou a minha eficácia no trabalho	,643	,440
A formação aumentou a minha abertura intelectual	,588	,517
A formação aumentou as minhas competências profissionais	,345	,805

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais, retêm-se um componente que explica 63,3% da variância total. Não obstante a existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na

interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,005) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,585).

4.3.2.2. Suporte dos Superiores

A dimensão “suporte dos supervisores” continha 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de α - 0,929, sendo que a exclusão do item 3 permitira melhorar a consistência interna para 0,968 (tabela 36). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,761 (item 3) e 0,915 (item 1).

Tabela 36: Confiabilidade da dimensão “Suporte dos supervisores”

Alfa= 0,932	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
O meu supervisor encontra-se comigo para discutirmos formas de aplicar no emprego o que aprendi na formação.	,915	,849
O meu supervisor encontra-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao utilizar o que aprendi na formação.	,911	,862
O meu supervisor mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação	,761	,968

Da análise factorial retêm-se um componente que explica 88,2% da variância total. Por outro lado, verifica-se uma correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,697).

4.3.2.3. Transferência da Formação

O “suporte dos supervisores” estava alicerçado em 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de α - 0,747, sendo que a exclusão do item 3 permitira melhorar a consistência interna para α - 0,8 (tabela 37). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,380 (item 1) e 0,831 (item 2).

Tabela 37: Confiabilidade da dimensão “Transferência da formação”

Alfa= 0,747	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Tenho aplicado aquilo que aprendi na acção de formação para melhorar o meu desempenho.	,380	,687
Aquilo que aprendi na acção de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu trabalho.	,831	,272
Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte daquilo que aprendi na formação	,425	,800

O método ACP revela a existência de uma componente que explica 67,32 da variância total. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p=0,000$) e o Kaiser-Meyer Olkin foi de 0,416

4.3.2.4. Design de Transferência

O “Design da transferência” estava alicerçado em 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha - 0,6$, sendo que a exclusão do item 3 permite melhorar a consistência interna para $\alpha - 0,672$ (tabela 38). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,265 (item 3) e 0,515 (item 2).

Tabela 38: Confiabilidade da dimensão “Design de Transferência”

Alfa= 0,6	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Os formadores utilizaram muitos exemplos que me mostraram como poderia utilizar a minha aprendizagem no emprego.	,515	,328
O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplicá-los.	,484	,383
As actividades e exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a saber como aplicar no emprego aquilo que aprendi.	,265	,672

A análise factorial revela a existência de uma componente que explica 55,682 da variância total (Bartlett com sig = 0,05; KMO = 0, 575).

4.3.2.5. Auto – Eficácia de Desempenho

A dimensão “Auto-eficácia do desempenho” incluía 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha - 0,154$ (inaceitável), sendo que as correlações de cada item com o total da correlação variam entre - 0,497 (item 2) e 0,310 (item 1).

Tabela 39: Confiabilidade da dimensão “Auto-eficácia do desempenho”

Alfa= 0,154	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendi.	-,098	,310
Nunca duvido da minha capacidade de utilizar no emprego o que aprendi	,290	-,497
Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no emprego.	-,087	,205

A análise factorial revela a existência de um factor que explica 51% da variância total (Bartlett com sig = 0,51; KMO = 0, 410).

4.3.2.6. Feedback de Desempenho

O “Feedback de Desempenho” estava alicerçado em 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,928$ (tabela 40). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,835 (item 3) e 0,857 (item 2).

Tabela 40: Confiabilidade da dimensão “Feedback de Desempenho”

Alfa= 0,928	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Desde a formação tenho tido conversas com outros colegas e chefes sobre como	,865	,881
Após a formação, recebi feedback de outros colegas e chefes acerca de como	,857	,892
Os outros colegas e chefes disseram-me coisas que me ajudaram a melhorar o desempenho após a formação.	,835	,903

A análise factorial revela a existência de uma componente que explica 87,397 da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,763).

4.3.2.7. Retenção da Formação

A dimensão “Retenção da Formação”, como se pode verificar na tabela 41, obteve uma consistência interna negativa ($\alpha = 0,12$), sendo portanto inaceitável (Pestana e Gageiro, 1998)

Tabela 41: Confiabilidade da dimensão “Retenção da Formação”

Alfa= - 1,2	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Consigo dizer facilmente duas ou três coisas que aprendi na formação.	,085	-2,286
Ainda me recordo das principais coisas que aprendi na formação	-,026	-,122
Nunca mais pensei nas coisas que aprendi na formação	-,381	,181

O método de análise de componentes principais (ACP) permitiu extrair um factor que explica 57,128 da variância total (Bartlett com sig = 0,015; KMO = 0,519).

4.3.2.8. Orientação para os resultados

A dimensão “Orientação para os resultados” estava alicerçado em 2 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,597$, sendo as correlações entre itens de 0,416.

4.4. Procura de diferenças entre as variáveis: comparação de médias

Na procura de diferenças entre variáveis (género) recorreu-se ao “teste t” para comparação de médias.

Assim, e tendo em consideração a tabela 42 verifica-se que existem diferenças ao nível do género do inquirido, relativamente ao “Design de Transferencia” ($p=0,000$) e relativamente ao “feedback” ($p=0,021$)

Nas restantes dimensões não se encontraram diferenças significativas ($p \gg 0,05$).

Tabela 42: Comparação de médias por género (teste T)

	Género do Inquirido	N	Mean	Std. Deviation	Teste T	
					t	Sig. (2-tailed)
UTILIDADE	Masculino	8	4,50	,535	1,470	,125
	Feminino	12	4,00	,853	1,611	
SUPORTE	Masculino	8	2,25	1,165	-,788	,444
	Feminino	12	2,67	1,155	-,786	
TRANSFERENCIA	Masculino	8	3,00	1,690	-,526	,635
	Feminino	12	3,33	1,155	-,487	
DESIGNTRANSFERENCIA	Masculino	8	2,00	,000	-6,573	,000
	Feminino	12	4,00	,853	-8,124	
AUTOEFICACIA	Masculino	8	2,25	,463	-1,239	,166
	Feminino	12	2,83	1,267	-1,455	
FEEDBACK	Masculino	8	1,25	,463	-2,176	,021
	Feminino	12	2,50	1,567	-2,599	
RESULTADOS RETENÇÃO	Masculino	8	1,25	,463	1,897	,170
	Feminino	12	1,00	,000	1,528	
RETENÇÃO RESULTADOS	Masculino	60	4,13	,769	1,220	,219
	Feminino	46	3,96	,698	1,236	
NECESSIDADEFORMAÇÃO	Masculino	60	3,87	1,096	-,013	,990
	Feminino	46	3,87	1,240	-,013	
SATISFAÇÃO	Masculino	60	4,07	,733	,418	,684
	Feminino	48	4,00	,923	,408	
RECOMENDAÇÃO	Masculino	56	2,68	1,046	-1,414	,167
	Feminino	48	3,00	1,272	-1,393	
INTENÇÃO PERMANECERóximos anos	Masculino	60	3,80	1,022	-,934	,361
	Feminino	48	4,00	1,203	-,917	

Relativamente ao estado civil verificaram-se diferenças entre “solteiros” e “casados” nas dimensões “transferencia” ($p=0,004$), “retenção” ($p=0,022$), “resultados” ($p=0,023$) e “recomendação” ($p=0,18$).

Tabela 43: Comparação de médias estado civil (teste T)

	Estado	N	Mean	Std.	Teste T	
	civil			Deviation	t	Sig. (2-tailed)
UTILIDADE	Solteiro	14	4,14	,663	-,498	,690
	Casado	6	4,33	1,033	-,416	
SUPORTE	Solteiro	14	2,43	1,222	-,416	,664
	Casado	6	2,67	1,033	-,446	
TRANSFERENCIA	Solteiro	14	3,71	1,204	3,118	,004
	Casado	6	2,00	,894	3,522	
DESIGNTRANSFERENCIA	Solteiro	14	3,14	1,167	-,318	,773
	Casado	6	3,33	1,366	-,298	
AUTOEFICACIA	Solteiro	14	2,57	1,089	-,182	,856
	Casado	6	2,67	1,033	-,186	
FEEDBACK	Solteiro	14	2,14	1,610	,699	,334
	Casado	6	1,67	,516	,994	
RETENÇÃO	Solteiro	14	1,00	,000	-2,510	,022
	Casado	6	1,33	,516	-1,581	
RESULTADOS	Solteiro	78	4,15	,704	2,301	,023
	Casado	28	3,79	,787	2,182	
NECESSIDADE FORMAÇÃO	Solteiro	78	3,95	1,205	1,204	,231
	Casado	28	3,64	,989	1,321	
SATISFAÇÃO	Solteiro	82	4,10	,730	1,369	,262
	Casado	26	3,85	1,047	1,140	
RECOMENDAÇÃO	Solteiro	78	2,97	1,173	2,288	,018
	Casado	26	2,38	1,023	2,451	
INTENÇÃO PERMANECER	Solteiro	82	3,85	1,056	-,587	,559
	Casado	26	4,00	1,265	-,534	

4.5. Correlações entre variáveis

Numa tentativa de perceber se existem correlações entre as variáveis em estudo, em caso sejam positivas, procurar compreender os resultados em causa, realizou-se um teste de correlações às 7 dimensões presentes no estudo. Assim, como se pode verificar na tabela abaixo apresentada, existem tal como se pode verificar na tabela abikxo apresentada, existem 9 correlações entre as variaveis, sendo oito positivas e uma negativa.

Encontramos uma correlação entre a “Utilidade” e o “Suporte” ($r=0,478$; $p=0,033$), mostrando que à medida que a utilidade aumenta, há um aumento da utilidade. Do mesmo modo, existe uma correção positiva e significativa entre a “Utilidade” e a “necessidade de formação ($r=0,504$; $p=0,023$).

A dimensão “Suporte” está correlacionada positiva e significativamente com a “Auto-eficácia” ($r=0,877$; $p=0,000$) e o “Feedback” ($r=0,533$; $p=0,015$).

Por sua vez, a dimensão “Trasferencia” apresenta uma correlação negativa ($r=-0,533$), mas significativa ($p=0,011$) com a dimensão “Feedback”, mas, também, uma correlação positiva e significativa com a dimensão “Resultados” ($r=0,0564$; $p=0,010$).

A dimensão “design” está correlacionada positiva e significativamente com as dimensões “Auto-eficácia” ($r=0,488$; $p=0,029$) e “feedback” ($r=0,511$; $p=0,021$).

A dimensão “Auto-eficacia” encontra-se correlacionada positiva e significativamente com a dimensão “Feedback” ($r=0,731$; $p=0,000$).

Tabela 44: Correlações de Person

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Utilidade	Person Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
2 Suporte	Person Correlation	,478*	1							
	Sig. (2-tailed)	,033								
3 Transf.	Person Correlation	,161	,405	1						
	Sig. (2-tailed)	,497	,077							
4 Design	Person Correlation	,183	,383	,233	1					
	Sig. (2-tailed)	,439	,095	,324						
5 Auto-eficacia	Person Correlation	,367	,877**	,281	,488	1**				
	Sig. (2-tailed)	,112	,000	,230	,029					
6 Feedback	Person Correlation	,100	,533*	,225	,511	,731*	1			
	Sig. (2-tailed)	,676	,015	,341	,021	,000				
7 Retenção	Person Correlation	,356	-,149	-,553*	-,343	-,196	,000	1		
	Sig. (2-tailed)	,123	,530	,011	,139	,407	1,000			
8 Resultados	Person Correlation	,286	,000	,564**	,413	-,157	,000	-,089	1	
	Sig. (2-tailed)	,222	1,000	,010	,071	,508	1,000	,709		
9 Necessid. formação	Person Correlation	,504*	-,080	,149	,323	-,211	,067	,479	,654	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,736	,531	,164	,371	,779	,356	,000	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ainda se verifica uma correlação positiva e significativa entre as dimensões “resultados” e “necessidade de formação” ($r=0,654$; $p=0,000$).

Da mesma forma, procuramos analisar as correlações entre a satisfação, recomendação e a intenção de ficar na empresa, entre sim mas também com as restantes dimensões (tabela 45).

Assim, verificamos que a satisfação está positiva e significativamente correlacionada com a recomendação da empresa ($r=0,447$; $p=0,000$) e com a intenção de ficar ($r=0,644$; $p=0,000$), o que significa que quanto maior a satisfação maior é a recomendação feita sobre a empresa e a intenção de continuar na empresa. Também se verificaram correlações, ainda que negativas, com as dimensões utilidade ($r=-0,535$; $p=0,015$), Suporte ($r=-0,547$; $p=0,013$) e Auto-eficácia ($r=-0,523$; $p=0,018$).

Tabela 45: Correlações entre as variáveis satisfação, recomendação e intenção de ficar

	1	REC	INT	Util	Sup	Trans	Design	Auto	Feedb	Reten	Res	Nec
SAT	-	,447*	,644	-,535*	-,547*	,201	-,248	-,523*	,000	-,111	,059	,046
Satis		,000	,000	,015	,013	,395	,292	,018	1,000	,641	,555	,640
REC	-	-	-	-,652**	-,218	,368	,084	-,287	,145	-,488	,057	,013
Rec	-	-	-	,002	,355	,111	,726	,220	,541	,029	,575	,899
INT	-	-	-	-,435	-,534	,082	-,279	-,425	,162	,181	,028	,036
Int de ficar	-	-	-	,055	,015	,732	,234	,061	,496	,446	,778	,717

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A dimensão recomendação está negativamente correlacionada com a utilidade ($r=-0,652$; $p=0,002$).

Por fim, a dimensão intenção de ficar está negativamente correlacionada com a dimensão suporte ($r=-0,534$; $p=0,015$).

4.6. Discussão dos resultados

A título de síntese, os resultados da investigação, reflectem a percepção que os funcionários têm relativamente à formação, sendo evidente que reconhecem a sua importância no desenvolvimento de competências profissionais (60%) e no exercício das suas actividades.

Todavia, é claro que, na presente amostra, as empresas onde exercem as suas actividades não desenvolvem actividades de formação (72 inquiridos desconhecem se as empresas realizam formações). Aliás, foram poucos os funcionários que realizaram

acções de formação/treino nas empresas (94 inquiridos afirmaram que não realizaram qualquer actividade formativa no último ano) não e que, por isso, responderam às itens do questionário que procuraram avaliar o seu impacto no desenvolvimento das suas funções laborais (18,2%).

Tal como enunciado por Pires (1999) e Gil (2001) a empresa precisa de investir na capacitação e qualificação dos seus trabalhadores, de modo a permitir o seu desenvolvimento humano e profissional, com consequências obvias na competitividade da organização e na prossecução do seu desenvolvimento sustentável (ajudar a empresa a atingir os seus resultados).

De facto, assume-se como relevante os ensinamentos de Boog (2006) que afirma que a formação e o desenvolvimento são ferramentas que transformam as organizações.

Os desafios da economia de mercado em Angola lançam novos desafios às organizações, de modo a adequarem-se aops novos desafios da competitividade, passando, entre outros, por considerar os funcionários como um activo estratégico capaz de provocar mudanças (Teixeira, 2010), contribuindo para a sua eficácia e sustentabilidade empresarial (Chiavenato, 1999; Bilhim, 2004).

A gestão por competências surge como uma resposta da nova politica estratégica de recursos humanos (Lana e Ferreira, 2007), que premita atrair, reter e desenvolver os funcionários, e que estes sejam reconhecidos e recompensados pelo seu esforço e dedicação.

Do mesmo modo, os presupostos de Bilhim (2004) e Teixeira (2010) são, também, confirmados no nosso estudo, pois os trabalhadores envolvidos nos processos organizacionais, sentir-se-ão mais comprometidos com a organização, estando maos motivados e satisfeitos com o trabalho realizado. Os resultados alcançados na presente investigação vão de encontro a estas premissas, pois os trabalhadores manifestarm estar satisfeitos com a organização e, por isso mesmo, recomendariam a empresa a amigos e a

familiares, assim como manifestaram interesse em permanecer na organização nos próximos anos.

Nesta investigação, os funcionários não sentem apoio da direcção (superiores hierárquicos) na realização de ações de formação e na avaliação do seu desempenho na aplicação dos seus novos conhecimentos nas suas funções. Importa, por isso, reforçar o papel da liderança e o seu papel no acompanhamento e motivação dos funcionários, procurando compatibilizar os interesses individuais com os designios estratégicos da empresa (Yukl, 1998; Bennis, 1999; Vergara, 2000).

Dado que a competência proporciona à pessoa que a adquiriu um elevado desempenho (Fleury e Fleury, 2004) é necessário, tal como preconizado por Nascimento (2012, que depois da formação haja orientação para a aplicação dos conhecimentos no posto de trabalho.

Em linha de conta com as recomendações de Hamel (2002) e Isambert-Jamati (1997), os recursos humanos devem ser preparados para resolver problemas, sendo necessário compatibilizar o capital tecnológico e educativo. Na verdade, os trabalhadores inquiridos, realçaram a necessidade de terem formação nas áreas tecnológicas e na inovação.

A necessidade de formação é considerada relevante pelos inquiridos, sendo um factor motivador para continuar a evoluir e a progredir na organização, na mesma linha do recomendado por Bilhim (2004), Boog (2006) e Nascimento (2012). Aliás, os próprios respondentes afirmaram que a formação proporciona progressão na carreira.

Assim, não de estranhar que a amostra investigada considere que as acções e formação permitem um aumento da eficácia e do desenvolvimento das competências profissionais (76,4%), tal como preconizado por Chiavenato (1999) e Bilhim (2004).

As percepções dos funcionários sobre o *design* de transferência, a auto-eficácia e o suporte do supervisor, a retenção da formação, o *feedback* e a transferência da formação, baseado nos indicadores de Holton et al (2000) revelaram que:

- As reacções de utilidade são positivas e reconhecidas pelos trabalhadores. Estes afirmaram que as acções de formação permitem o seu desenvolvimento e a aquisição de competências profissionais relevantes para o exercício das suas funções laborais;

- O suporte do Supervisor e das Chefias é baixo, pois os trabalhadores consideram que os seus superiores hierárquicos não apoiam nem motivam os trabalhadores para a realização de acções de formação;

- A transferência da formação é tida como positiva, pois os trabalhadores afirmaram que aplicam os conhecimentos adquiridos no seu posto de trabalho e que isso os ajuda a melhorar o seu desempenho.

- *O design* de transferência é considerado adequado e formatado para que o trabalhador aplique os conhecimentos no seu posto de trabalho);

- A auto – eficácia de desempenho é considerada positiva, uma vez que os trabalhadores inquiridos afirmaram que utilizam os novos conhecimentos no exercício das suas actividades, permitindo que sejam mais eficazes;

- *O feedback* de desempenho é avaliado como negativo, pois quer os superiores hierárquicos quer os colegas de trabalho não se manifestam quanto à execução das novas competências e, ou conhecimentos, nem comunicam quanto à sua importância no exercício profissional;

- A retenção da formação é elevada para a maioria dos inquiridos. Os trabalhadores recordam-se daquilo que aprenderam e dos seus aspectos mais relevantes, acima de tudo aqueles que têm a ver com o exercício das suas funções profissionais.

Por fim, importa referir que estes resultados são apenas as percepções dos trabalhadores e que são apenas indicativos da presente amostra, pelo que não é nossa intenção extrapolar os resultados para uma outra população.

Por outro lado, a amostra é relativamente pequena para se proceder a outro tipo de análise estatística e explorar de forma diferente os dados. Do mesmo modo, apenas uma pequena percentagem dos inquiridos participou em acções de formação (20 respondentes), motivo pelo qual não responderam aos itens que compunham o questionário baseado no trabalho de Holton et al (2000).

4.7. Proposta de um modelo de Formação e Treinamento

Tendo em consideração a revisão da literatura efectuada, assim como os dados obtidos na parte empírica da presente investigação, propomos um modelo de formação e treinamento para as organizações onde os trabalhadores respondentes exercem as suas actividades profissionais.

De facto, esta questão é essencial, pois, como verificamos a grande maioria dos respondentes não sabe ou desconhece se as suas organizações promovem acções de formação, assim como aqueles que afirmaram ter participado em acções de formação são uma minoria (apenas 2º respondentes).

Para a selecção do treinamento necessário, bem como dos funcionários envolvidos, serão analisadas as questões de entrada ao ambiente formativo (*input*), com perguntas e respostas abertas, feitas aos Administradores.

Este modelo considerará o horizonte de planeamento de 12 meses (Janeiro – Dezembro). Desta forma, o início dos trabalhos deverão se dar no máximo em Julho, para que em Outubro o planeamento possa ser enviado para apreciação das Direcções das Organizações.

4.7.1 O ciclo de Formação e Treinamento

O ciclo de treinamento corresponde às etapas necessárias desde a identificação das necessidades de treinamentos, com base nos recursos humanos disponíveis e às operações e tarefas por eles realizadas, passando pela programação das datas a serem efectivamente realizados as formações e seu acompanhamento, visando medir a sua real contribuição para a organização.

Para o efeito, o desenvolvimento deste ciclo de formação, seguirá os seguintes passos: (1) Levantamento das necessidades; (2) Análise dos recursos humanos, operações e tarefas; (3) Planeamento dos treinamentos necessários; (4) Programação dos treinamentos necessários; (5) Execução dos treinamentos; (6) Controlo e Avaliação.

4.7.1.1 Levantamento das Necessidades

Para obtenção da realidade pretendida (treinamento), cada órgão de linha assume a responsabilidade do levantamento e diagnóstico de necessidades e obtém a assessoria especializada do órgão de *staff* para definição dos melhores treinamentos para atendimento de suas necessidades.

Para operacionalizar esta fase, pretende-se elaborar uma planilha que será distribuída entre os Administradores (Tabela 46), para que estes possam relacionar os treinamentos que esperam que seus funcionários recebam.

Tabela 46: Planilha para levantamento das necessidades de treinamento

Treinamento	Público-alvo	Justificação
Atendimento ao Público	Balcão, recepcionista, secretária, etc.	Necessidade de melhorar o nível de atendimento, visando catalisar maiores negócios com a aproximação dos funcionários aos clientes.

Fonte: O Autor

Este material será avaliado na sequência, logo após o recebimento da análise que será feita a seguir.

4.7.1.2 Análise dos Recursos Humanos x Operações e Tarefas

Sendo uma tarefa específica ao nível do departamento de Gestão dos Recursos Humanos, a análise dos recursos humanos versus operações e tarefas, procura-se verificar se os recursos humanos disponíveis são quantitativa e qualitativamente suficientes para as actividades actuais e futuras da organização. Pressupõe que os empregados possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização. Além disso, é igualmente importante determinar se os empregados devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através do treinamento, ou se se torna necessária a aquisição de pessoal novo.

Para o mapeamento destas necessidades, será utilizada uma Matriz de Competências apresentada na tabela 47:

Tabela 47: Matriz de Competências

Função	Operação / Tarefa	Detalhamento	Treinamentos
Chefe de secção da função pública	Controlo de efectividade dos funcionários	Acompanhar a presença e cumprimento das tarefas através do registo diário no livro de presenças (livro do ponto)	Técnicas de Gestão de Recursos Humanos
	Avaliar o desempenho dos funcionários	Mensurar quantitativa e qualitativamente a realização e o resultado da tarefa atribuída numa escala horizontal definida	Gestão do Tempo
Chefe de Repartição de Contabilidade e Estatística	Controlar e actualizar a estatística	Manter a base de dados actualizada relativamente a uma determinada situação (clientes, consumidores, etc.)	Estatística
	Efectuar pagamentos	Organizar listagens de beneficiários e das despesas a realizar.	Contabilidade informatizada

Fonte: O Autor

Depois das necessidades identificadas pelos Administradores e da Matriz de Competências, será possível avançar com o modelo para o planeamento das acções formativas necessárias.

4.7.1.3 Planeamento das Formações Necessárias

Esta etapa nada mais é que o planeamento resultante do estudo das etapas anteriores, ou seja, o resultado da análise dos levantamentos anteriores.

Trata-se de uma etapa de análise estratégica do que deverá ser executado para atender tanto as necessidades solicitadas pelos Administradores, assim como as necessidades identificadas pelo sector de Recursos Humanos.

Como exemplo, na tabela 48, apresenta-se um modelo do resultado final das necessidades de planeamento.

Tabela 48: Resultado do planeamento das necessidades de treinamento.

Treinamento	Prioridade	Pessoal	Operações e tarefas
Atendimento ao Público	A	Balcão, recepcionista, secretária, etc.	Cuidar da boa imagem da instituição através da educação, das boas maneiras e responsabilidade na execução das tarefas que lhe são submetidas
Técnicas Administrativas	C	Administrativos	Saber redigir e diferenciar notas, ofícios e circulares

Fonte: O Autor

Concluída esta fase, pode-se pensar na execução propriamente dita destes treinamentos, mas para que seja eficiente esta execução, uma programação deverá ser elaborada, respeitando-se os tempos disponíveis dos envolvidos, o fluxo de caixa da organização e as prioridades para o atendimento.

4.7.1.4 Programação das Formações Necessárias

Definidas as necessidades e prioridades, caberá ao sector de Recursos Humanos fazer a programação das actividades, que, tal como refere Slack (2007) trata-se de distribuir as actividades no tempo.

Como referência, pretende-se utilizar o modelo do gráfico de Gant (apresentado anteriormente), pela sua facilidade de elaboração e entendimento. Como horizonte de programação será utilizado o período de 12 meses, conforme especificado no início deste subcapítulo.

4.7.1.5 Execução da Formação

Caso seja aprovado pela Direcção/Administração, o programa deverá ser executado conforme programado, evitando-se alterar a sequência ou os próprios treinamentos, sem que haja um consenso entre a Administração e o Sector de Recursos Humanos.

Visando identificar possíveis problemas, bem como contribuir com a avaliação dos resultados, após cada execução de treinamento, será aplicado um “Questionário de Avaliação” (figura 5) para que os Funcionários possam identificar as contribuições e problemas em cada treinamento.

Figura 5: Modelo reduzido de avaliação de treinamento

Data do Preenchimento __ / __ / __										
Formador										
Curso:										
Disciplina:										
Nome do(a) Formando(a) *Opcional:										
RA (opcional):										
Prezado(a) formando(a), atribua a pontuação que melhor reflete sua avaliação sobre o formador e a disciplina por ele ministrada, utilizando a escala de 0 (grau mais baixo) a 10 (grau mais alto). Preencha somente com caneta esfeográfica azul ou preta.										
Formador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Cumprimento dos Itens da ementa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Exposição didática do conteúdo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Atenção ao grau de compreensão da turma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Relacionamento com a turma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Administração do tempo de aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Qualidade dos recursos audio-visuais utilizados em aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conteúdo da Disciplina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Atualização do conteúdo da disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Atualização dos recursos didáticos. (estudos de casos, exercícios, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Qualidade do conteúdo do material didático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Nível de atualização do conteúdo com as práticas empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Avaliação Global desta disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestrutura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Sala; Recursos (projedor/som/lousa/etc.); Cadeiras, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Horários (almoço/coffee/inicio/término)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Qualidade/quantidade dos coffee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso deseje, utilize o espaço abaixo para fazer comentários específicos sobre o professor e/ou a disciplina por ele lecionado, ou deixar sugestões:										

Fonte: o Autor

Por outro lado, cada um dos funcionários que participar do treinamento deverá ser avaliado para medir o grau de retenção dos conhecimentos recebidos, metodologia essa que será individual e ficará a cargo do Formador encarregado de elaborar os procedimentos necessários.

4.7.1.6 Avaliação dos Resultados das Formações

A avaliação dos resultados deverá se dar em três momentos distintos, sendo eles:

1º Análise do resultado do “Questionário de Avaliação”, onde será possível detectar possíveis problemas com o treinamento. Nesta análise já será possível perceber se o grupo entendeu o conteúdo que fora apresentado pelo Formador;

2º Análise do resultado das “Avaliações” feitas pelo Formador, onde poderá ser verificado se os Funcionários tiveram uma participação efectiva ou mesmo um aproveitamento satisfatório do conteúdo apresentado;

3º Dependerá do esforço conjunto entre os Sectores de Recursos Humanos e o do funcionário, onde juntos traçarão indicadores para verificar se o desempenho dos Funcionário teve alguma melhora após o treinamento. Esta análise deverá ser feita no mínimo após um mês do encerramento do treinamento.

Com o objectivo de manter um histórico para futuro planeamento, todo o material referente a uma formação/treinamento será arquivado em pasta individual para que no futuro seja possível retomar qualquer processo concluindo-o mais rapidamente, pois algumas análises já terão sido realizadas.

4.8. Notas conclusivas

O estudo apresentado revelou que a formação é sentida como muito importante pelos funcionários e que reconhecem que ela contribui para o desenvolvimento das competências profissionais e para o seu desempenho.

Todavia, os trabalhadores desconhecem o programa formativo das suas organizações e são pouco aqueles que participaram em acções de formação. Mesmo assim, estes estão satisfeitos com as funções que desempenham nas organizações, estando dispostos a recomendar a empresa a terceiros, assim como manifestaram intenção em permanecer na empresa nos próximos anos.

Não é de estranhar que apenas 20 inquiridos responderam às dimensões que procuravam avaliar o impacto das acções de formação recebidas.

O modelo proposto de formação, procura aproveitar os conhecimentos teóricos identificados na literatura sobre esta problemática, mas também teve em consideração os resultados dos dados obtidos.

CAPITULO V - CONCLUSÃO

5.1. O objecto e tema de estudo

O objecto de estudo da presente dissertação incidiu sobre as estratégias de Formação, ou Treinamento, orientadas para o desenvolvimento do capital humano, sendo que a parte empírica, recorreu a questionário de modo a avaliar a percepção dos trabalhadores sobre esta problemática, nas empresas públicas da província de Benguela.

Directamente relacionado com esta problemática surge a necessidade de compreender como empresas públicas desta província Angolana vêem a formação e a sua importância estratégica. A gestão por competências, na forma como actualmente é entendida, trouxe um significativo impacto sobre o conceito de gestão estratégica. Nas primeiras décadas do século XX, as empresas procuravam a criação de vantagens competitivas através da força de trabalho e das capacidades que possuíam em termos de produção.

Mais tarde, as estratégias competitivas passaram a basear-se na adaptação da organização às oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Actualmente verifica-se o equilíbrio entre as dimensões internas e externas. As organizações estão a descobrir a força das suas competências internas como geradoras de vantagens em mercados cada vez mais competitivos, turbulentos e imprevisíveis.

Esta mudança provocou uma maior valorização dos funcionários, que são os fornecedores das competências de que a organização necessita, permitindo que a gestão de pessoas assuma uma maior importância estratégica.

Em consequência, verificaram-se mudanças significativas no recrutamento e selecção, na formação e no treinamento, no desenvolvimento e na gestão do desempenho, assim como na gestão de carreiras e de remuneração.

O tema tratado nesta dissertação representa um assunto que deve merecer grande interesse por parte dos gestores, por ter um potencial de contribuição bastante

significativo, em especial nas empresas públicas da Província de Benguela. A gestão por competências representa uma importante opção para as organizações públicas, levando ao redireccionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais adquirem um novo significado por meio da sua adopção.

Considerando as experiências vividas nas Organizações Públicas pretende-se com este trabalho despertar a atenção da direcção/administração destas entidades para a extrema importância da capacitação dos seus colaboradores, pois, na actualidade, a melhor forma de responder às constantes reacções do mundo externo está na qualidade do pessoal, principalmente na área comportamental.

Com base na análise feita no atendimento insignificante ao utente, aconselha-se que as instituições públicas, principalmente aquelas que absorvem muitos recursos humanos, apostem cada vez mais na melhoria da prestação de serviços que passa, fundamentalmente, na qualificação do seu pessoal. Porém, não se teve a pretensão de oferecer respostas absolutas para os problemas que caracterizam as instituições onde trabalham os respondentes, mas sim um conjunto de informações que possam auxiliar o administrador/gestor na tarefa de encontrar e implantar a estrutura mais adequada às necessidades da sua organização.

De todos os recursos organizacionais, os únicos capazes de auto-direcção e de desenvolvimento são os recursos humanos. São recursos vivos e, como tal, têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas e desenvolvimento de Recursos Humanos, englobando treinamento ao nível microscópico e desenvolvimento organizacional ao nível macroscópico.

O desenvolvimento é planeado porque visa atingir objectivos de curto, médio e longo prazo, através de mudanças comportamentais que alicerçam as mudanças organizacionais. Proactivo por que está voltado para a frente, para o futuro e para o destino da organização e das pessoas que nela trabalham. Visão de longo prazo por que se sintoniza com o planeamento estratégico e está voltado para as mudanças definitivas e globais. Baseado no consenso por que não é imposto de cima para baixo, mas na consulta e nas aspirações das pessoas.

A formação ocorre aleatoriamente quando surge alguma oportunidade e sem qualquer planeamento. Envolve algumas poucas pessoas da organização escolhidas ao acaso. Reactivo por que é utilizado apenas para resolver problemas e carências que já existem. Visão de curto prazo porque visa apenas solucionar os problemas actuais, sem qualquer perspectiva de longo prazo ou de futuro. É atribuído e imposto às pessoas independentemente de sua vontade ou aspiração.

Treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que formação profissional e o aperfeiçoamento profissional. O treinamento é, portanto, um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. O seu conteúdo pode envolver transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. É uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. É, ainda, um processo que envolve um ciclo de quatro etapas, levantamento de necessidades, programação de treinamento, implementação e execução e avaliação dos resultados. O levantamento das necessidades envolve um diagnóstico dos problemas de treinamento e pode ser feito em três diferentes níveis de análise: ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos existentes e ao nível das operações e tarefas que devem ser realizadas. A programação de treinamento visa planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas: o que treinar, quem, quando, onde, e como treinar, a fim de utilizar a tecnologia instrucional mais adequada.

A execução do treinamento envolve um binómio instrutor - aprendiz e uma relação instrução - aprendizagem. A avaliação dos resultados do treinamento visa à obtenção de retroacção do sistema e pode ser feita ao nível organizacional dos recursos humanos ou ao nível das tarefas e operações.

5.2. Respostas às questões e aos objectivos da pesquisa

Esta investigação partiu de uma grande questão - Quais as percepções dos trabalhadores sobre os programas de formação para o desenvolvimento de competências profissionais? – traduzida, em consequência no objectivo geral de analisar as percepções dos trabalhadores sobre os programas de formação para o desenvolvimento das competências profissionais.

Dado que a problemática não pode ser medida directamente, pois existem muitas dimensões e conceitos teóricos subjacentes, definiram questões e objectivos específicos que de uma forma particular nos ajudassem a encontrar respostas.

Todavia, em termos gerais, podemos afirmar que o tema “formação/treino” merece o interesse dos trabalhadores que participaram no estudo, reconhecendo o seu impacto no desenvolvimento e no desempenho profissional

Relativamente às questões de pesquisa inicialmente apresentadas encontraram-se as seguintes respostas:

- (1) Qual a satisfação dos trabalhadores com as funções realizadas na empresa?

Os trabalhadores inquiridos estão satisfeitos (78,2%) com as funções realizadas na empresa onde exercem a sua actividade profissional.

- (2) Os funcionários estão disposto a recomendar a empresa a terceiros?

As respostas estão divididas, pois 38 inquiridos afirmaram não recomendar a empresa a amigos e a familiares (34,6%), enquanto 32 concordaram que recomendariam. Houve 34 respondentes (30,9%) que não concordam nem discordam.

- (3) Os funcionários têm intenção de permanecer na empresa nos próximos anos?

Neste caso, as respostas foram claras, dado que 78 respondentes (70,9%) indicaram que pretendem permanecer na empresa nos próximos anos.

- (4) Existe uma relação positiva entre a satisfação, recomendação e intenção de ficar na empresa?

De facto, existe uma relação directa e positiva entre a satisfação e a recomendação e a intenção de ficar. Na verdade, quanto maior a satisfação, mais elevada é a intenção de ficar na empresa e de recomendar a organização a terceiros.

- (5) Qual a periodicidade e frequência com que as empresas fazem formação?

A grande maioria dos inquiridos (72) desconhece a periodicidade de realização de acções formativas promovidas pela empresa (65,5%), sendo que apenas 32 (29,1%) afirmaram que estas acções ocorrem entre “2 a 3 vezes” por ano.

(6) Os trabalhadores reconhecem o interesse das acções de formação?

Apesar da resposta dada à questão anterior, 62 inquiridos (56,4%) realçaram a importância das acções de formação. Apenas 6 (5,5%) afirmaram que este tipo de práticas não são importantes.

(7) Quais são as competências fundamentais para o exercício das actividades profissionais dos trabalhadores?

Os trabalhadores destacaram como principais competências a desenvolver para o exercício das suas funções o domínio das novas tecnologias, o espírito de iniciativa e a criatividade, a capacidade de pensar e o trabalho em equipa.

(8) Quais as formas de aquisição dessas competências?

As formas de aquisição das competências anteriormente enunciadas são conseguidas, na perspectiva dos respondentes, através da experiência prática, da formação académica e através das acções de formação.

(9) Qual o empenho dos trabalhadores na realização das tarefas que lhes são confiadas?

Os trabalhadores manifestaram dedicação e empenho nas tarefas que lhes são confiadas

(10) Quais as percepções dos trabalhadores sobre:

- a. A utilidade das acções de formação (as acções de formação são de grande utilidade e contribuem para o desenvolvimento de competências e conhecimentos essenciais para o trabalho dos funcionários inquiridos);
- b. O suporte dos superiores hierárquicos (os trabalhadores não reconhecem o suporte e o apoio dos seus superiores hierárquicos no desenvolvimento das acções de formação);
- c. O impacto das acções formativas no desempenho profissional (os respondentes reconhecem que as acções formativas contribuem para a melhoria do seu desempenho e para sua eficácia profissional);
- d. O modo como é feita a transferência da formação e dos conhecimentos (o design de transferência é adequado, sendo ajustado à realidade laboral dos trabalhadores de modo a ajudar a sua implementação no posto de trabalho);

- e. A aplicação dos conhecimentos no desempenho profissional (os conhecimentos adquiridos nas formações são importantes para o exercício das actividades profissionais dos trabalhadores, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários);
- f. O retorno dos colegas e das chefias sobre o seu desempenho (os funcionários não sentem o apoio dos superiores hierárquicos e dos colegas na aplicação e avaliação dos conhecimentos adquiridos e aplicados nas suas funções);
- g. A retenção da formação (os funcionários recordam-se do teor e do conteúdo das acções de formação em que participaram);

Deste modo, o objectivo geral da investigação inicialmente apresentado (analisar as percepções dos trabalhadores sobre os programas de formação para o desenvolvimento de competências profissionais nas empresas públicas da província de Benguela-Angola) foi atingido, representando a realidade da amostra estudada, sendo evidente o desconhecimento da maioria dos inquiridos das acções formativas promovidas pelas suas empresas.

Da mesma forma, os objectivos específicos foram alcançados, dado que se identificou a periodicidade e a frequência com que os trabalhadores recebem formação (a maioria desconhece, e um grupo mais pequeno referiu “2 a 3 vezes por ano”); os trabalhadores sentem a necessidade de formação para melhorarem o seu desempenho e que isso se reflecte na progressão na carreira; os inquiridos reconhecem como principais competências para o desempenho das suas funções o domínio das novas tecnologias, a criatividade e inovação que se adquirem pela experiência prática, pela formação académica e pelas acções de formação.

A percepção dos trabalhadores foi positiva relativamente à utilidade das acções de formação, ao impacto das acções formativas no desempenho profissional, no design de transferência, na aplicação dos conhecimentos e na retenção da formação. Pelo contrário, a percepção dos inquiridos foi negativa relativamente ao suporte dos superiores e ao retorno do desempenho.

5.3. Implicações e contribuições do estudo

Os resultados da pesquisa podem interessar não só ao meio académico (outros investigadores que se interessem por este objecto de estudo), mas também às organizações públicas envolvidas nesta investigação, ainda que de forma indirecta, pois recorreremos aos trabalhadores para recolher a informação.

Acima de tudo para as organizações públicas Angolanas, uma ainda jovem democracia, onde os princípios da economia de mercado, a concorrência e a competitividade trazem novos desafios, acima de tudo a importância estratégica que atribuem ao “capital humano”.

Ao nível académico, trata-se de uma investigação pioneira no mercado angolano, em particular na província de benguela, tendo por base as organizações públicas, pois não se encontrou na literatura estudos que se tivessem dedicado a esta problemática em Angola. Assim, pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento científico nesta área, sendo os resultados mais evidentes os seguintes:

- Identificação da importância da formação no desenvolvimento das competências profissionais e no desempenho dos trabalhadores;
- Confirmação da relação entre a satisfação, a recomendação e a intenção de permanecer na empresa;
- Avaliação do impacto da formação no desempenho, na aplicação dos conhecimentos, no retorno do desempenho e na retenção da formação.

Assim, este trabalho poderá constituir um ponto de partida para novas investigações e respostas a novas questões que se podem levantar a partir dos resultados encontrados.

Para as empresas, em particular as administração/gestão, as conclusões revelam-se importantes, pois o estudo permitiu identificar que as empresas não apostam na formação (poucos repondentes sabem de programas formativos e menos ainda participaram em acções de formação). Todavia, dado que o trabalhadores consideram esta área como fundamental é importante que as empresas criem e definam programas formativas que permitam valorizar e enriquecer o seu quadro de pessoal. São dadas pistas sobre como manter aumentar as competencias dos trabalhadores, contribuir para a

sua satisfação no sentido de que os recursos humano se assjumas como uma activo estratégico destas organizações. De facto, os trabalhadores, não reconhecem o apoio/suporte dos superiores nesta actividade, assim como não medem o impacto do seu desenvolvimento profissional (esta atitude comportamental deverá ser melhorada consideravelmente).

Assim, os gestores poderão passar a trabalhar nos aspectos que os trabalhadores mais valorizam, mas também em outros factores que contribuem para a satisfação e fidelização dos trabalhadores. Este trabalho, representa, pois, um passo para o diagnóstico nas empresas públicas sobre o impacto da formação no desenvolvimento das competências profissionais.

Em termos práticos, duas recomendações se podem apresentar: (1) Necessidade de implementação de programas formativos, começando por fazer o diagnóstico e o planeamento destes programas; (2) Medição e avaliação pelos funcionários das acções de formação e o seu contributo para o desenvolvimento de competências profissionais.

5.4. Limitações

As limitações do trabalho estão directamente associadas às opções metodológicas assumidas nesta investigação, do qual se destacam:

- Dificuldades de acesso a bases de dados científicas e a literatura especializada nesta área a partir da província de Benguela;
- Inexistência de estudos que se tenham debruçado sobre a realidade de Angola e das empresas públicas que nele actuam;
- O recurso a uma amostra não probabilística por conveniência não oferece garantias de representatividade, reduzindo por isso a capacidade de generalização dos resultados a toda a população;
- Apenas uma pequena percentagem respondeu às principais dimensões (constructos teóricos) do estudo, pois apenas 20 respondentes participaram efectivamente em acções de formação;
- A definição da amostra foi condicionada pelas limitações orçamentais e temporais na administração dos questionários;

- O acesso aos trabalhadores das empresas públicas não é fácil, e muitos olham com desconfiança para este tipo de instrumento de pesquisa, pois receiam alguma consequência negativa, podendo responder, não em função daquilo que realmente pensam, mas em função da deseabilidade social;
- O próprio instrumento de pesquisa (questionário), dada a sua dimensão, o seu carácter técnico e formatação pode ter condicionado as respostas (respostas por impulso);
- Trata-se de um estudo ocasional, pelo que ao longo do tempo os resultados se podem alterar, fruto das alterações das políticas organizacionais das empresas, pelo que seria interessante repeti-lo mais vezes ao longo do tempo

5.5. Orientações para futuras investigações

Tendo em consideração a revisão da literatura efectuada, os resultados obtidos e as limitações anteriormente apresentadas, pode-se sugerir algumas recomendações ou pistas de investigação para o futuro, das quais de destacam as seguintes:

- Recorrer a uma amostra de maior dimensão;
- Incluir no estudo empresas públicas e privadas e de diferentes dimensões e sectores de actividade;
- Comparar com outras províncias de Angola;
- Efectuar um estudo longitudinal, por exemplo de 2 em 2 anos, pois os constructos analisados são dinâmicos e as condições podem alterar-se fruto das mudanças das políticas organizacionais;
- Recorrer a metodologias cruzadas, utilizando em simultâneo o questionário e as entrevistas, de modo a explorar em profundidade algumas questões e fazer a triangulação dos resultados;
- Incluir no estudo, também, a perspectiva dos gestores/administradores das empresas, uma vez que aqui apenas recorremos à opinião dos trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, W.G. (1999). A formação do líder. São Paulo: Ed. Atlas.
- BILHIM, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- BOOG, G. (2000). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Um guia de operações: manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books,
- BOOG, G. (2006). Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações: manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books,
- CARBONE, P. ; BRANDÃO, H.; LEITE, J.. e VILHENA, R. (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,
- CARDOSO, L. (1997). Gestão Estratégica das Organizações. Lisboa: Ed. Verbo.
- CARVALHO, A. e NASCIMENTO, L. (1997). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CARVALHO, A. (2001). Treinamento: princípios métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CHIAVENATO, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2004). Introdução à Moderna Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2006). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DELUIZ, N. (1994). Formação do trabalhador e, contexto de mudança tecnológica. Boletim Técnico do Senac . Rio de Janeiro: v.20, n°1, jan/abr.
- DESSLER, G. (2003). Administração de recursos humanos. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- DRUCKER, P.F. (1986). Gestão e Inovação. Lisboa : Editorial Presença.
- DRUCKER, P.F. (1993). Sociedade Pós Capitalista. Lisboa : Actual Editora.
- DUTRA, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Ed. Atlas.
- FIORELLI, J. (2004). Psicologia para administradores. São Paulo: Atlas.

- FLEURY, A. e FLEURY, M. (2004). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1992). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- GIL, A. (1994). *Administração de recursos humanos um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (2001). *Administração de recursos humanos um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- GRAMIGNA, M. (2002). *Modelo de competência e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education.
- HAMEL, G. (2002). A obrigação de Inovar. HSM Management. São Paulo, Savana, nº 31, pp. 38-45, Mar/Abril.
- HILL, M.. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HOLTON, E. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- HOLTON, E. BATES, R. e RUONA, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333 360.
- IDAMBERT-JAMATI, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In ROPÉ, F e TANGUY, L. (Org.). *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. São paulo: Papirus.
- JOHNSON, G. e SCHOLLES, K. (2006). *Exploring Corporate Strategy – text and cases*, 7th editon, NY: Prentice-Hall.
- KOTTER, J. (1992). *O factor liderança*. São Paulo: Makron Books.
- KOUZES, J. e POSNER, B. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. (2006). *Metodologia Científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas.

- LAMBIN, J. (2004). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- LANA, M. e FERREIRA, V. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai*
- LEI, D.; HITT, M. e BETTIS, R. (2001). Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In Fleury, M. e Oliveira, Jr. M., *Gestão Estratégica do Conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Ed. Atlas.
- MALHOTRA, N. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- MARRAS, P.J. (2000). *Administração de recursos humanos*. 3.ED. São Paulo: Futura.
- McCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than For Intelligence. *American Psychologist, Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973*.
- McLAGAN, P. A. (1980). Competency models. *Training and Development Journal, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, Dec*.
- MOTTA, F. e VASCONCELOS, I. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- NASCIMENTO, E. (2012). Treinamento e desenvolvimento de pessoas como chave para excelência nas organizações. Congresso Internacional de Administração, 24 a 28 de Setembro 2012, Brasil.
- NIGEL, S.; STUART, C.; ROBERT, J. (2007). *Administração da Produção*, 2ª edição, Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Editora Altas S.A.
- PESTANA, M.. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PINHEIRO, I.; CUNHA, S. CARVAJAL, S. ; GOMES, G. (2009). *Estatística básica – arte de trabalhar com dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PINTO, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- PIRES, A.R. (1999). *Inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Lisboa: edições Sílabo.
- PORTER, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- QUINTELLA, H. (1994). *Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora*. São paulo: Makron Books

- ROTHWELL, W.; LINDHOLM, J. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, v. 3, n. 2, p. 90-105, Jun.
- RUANO, A. (2003). Gestão por competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- RUAS, R. (2001). Desenvolvimento de competências e a aprendizagem nas organizações. In FLEURY, M. e OLIVEIRA, M., 2001, Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas.
- SEKARAN, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. Second edition. New York: Chischester Brisbane Toronto.
- SIMÕES, A. (1990). A investigação-acção: natureza e Validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXIV, pp. 39-51.
- SIMÕES, A. (1990). A investigação-acção: Natureza e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXIV, pp. 39 – 51.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- TAVARES, L. ; RATO, H.e MARTINS, O. (2006). Avaliação Prospectiva de Competências para Quadros e Dirigentes da Administração Pública, Portugal.
- TEIXEIRA, S. (2010). *Gestão das Organizações*. 2º ed. Lisboa: Verlag Dashöfer
- TICHY; N.; FROMBRUN; C. DEVANA, (1982) ‘Strategic Human Resource Management’, *Sloan Management Review*, 23(2): 47–61.
- TICHY; N.; FROMBRUN; C. DEVANA, M. (1984). *Strategic Human Resources Management*, Nova Iorque, John Wiley & Sons.
- ULRICH, D. (2003). Os campeões de recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Ed. Futura.
- VASCONCELLOS, E. e HEMSLEY, J. (2000). *Estrutura das Organizações*. 3ª edição, São Paulo: Editora Pioneira.
- VERGARA, S. (2003). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de janeiro: Ed. Atlas.
- VRIES, Kets De (1997). *Liderança na empresa*. São paulo: Atlas.
- WEBER, M. (1991). *The theory of social economic organization*. New York: The free Press.

YUKL, G. (1998). Leadership in Organization. NJ: Prentice-Hall

ZARIFIAN, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.

APENDICES

No âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa estou a desenvolver um trabalho sobre Formação e Desenvolvimento de Competências.

Para a sua execução é necessário a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração é valiosa e imprescindível para a investigação pelo que solicito que as suas respostas transmitam a sua realidade vivida e dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

Os dados deste questionário são totalmente confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins estatísticos.

Grato pela colaboração e atenção dispensada

Género: Masculino

Feminino

Idade: _____ anos

Estado Civil: _____

Grau escolaridade: _____

Sector de actividade da empresa: _____ **Número de trabalhadores:** _____

Cargo desempenhado na empresa: _____

Tempo de serviço na função: _____ anos **Tempo de serviço na instituição:** _____ anos

Tendo em consideração as **actividades que desempenha** na organização, qual o grau de concordância com as seguintes preposições/afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendo esta empresa/organização a amigos e familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenciono permanecer nesta empresa/organização nos próximos anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Com que frequência a sua empresa promove acções de formação /treino:

Desconheço Nenhuma 2 a 3 Vezes/ano 3 a 4 Vezes/ano + de 4 vezes/ano

	Nada importante	Pouco Importante	Nem muito nem pouco importante	Importante	Muito Importante
A formação/treino dado pela sua empresa é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em quantas acções de formação/treino participou no último ano:

Nenhuma 1 Vezes/ano 2 Vezes/ano 3 Vezes/ano + de 4 vezes/ano

Se participou, em que áreas recebeu formação/treino:

1: _____ 2: _____ 3: _____

Quando teve a última formação: Mês: _____ Ano: _____ Duração (horas) _____

Tendo em consideração as **acções de formação/treino em que participou**, qual o grau de concordância com as seguintes preposições/afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A formação aumentou a minha eficácia no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação aumentou a minha abertura intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação aumentou as minhas competências profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu supervisor encontra-se comigo para discutirmos formas de aplicar no emprego o que aprendi na formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu supervisor encontra-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao utilizar o que aprendi na formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu supervisor mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho aplicado aquilo que aprendi na acção de formação para melhorar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquilo que aprendi na acção de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte daquilo que aprendi na formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os formadores utilizaram muitos exemplos que me mostraram como poderia utilizar a minha aprendizagem no emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplicá-los.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As actividades e exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a saber como aplicar no emprego aquilo que aprendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vejo que as pessoas responsáveis pela formação sabem como irei utilizar o que aprendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca duvido da minha capacidade de utilizar no emprego o que aprendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desde a formação tenho tido conversas com outros colegas e chefes sobre como melhorar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela

Após a formação, recebi <i>feedback</i> de outros colegas e chefes acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os outros colegas e chefes disseram-me coisas que me ajudaram a melhorar o desempenho após a formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consigo dizer facilmente duas ou três coisas que aprendi na formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ainda me recordo das principais coisas que aprendi na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca mais pensei nas coisas que aprendi na formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As acções de formação proporcionam-me a progressão na carreira:

Sim Não

Na minha actividade profissional as competências profissionais que são fundamentais desenvolver são (Coloque por ordem de importância, em que “1” significa a mais Importante, “2” a segunda mais importante, “3” a terceira mais importante, etc...)

- a) Técnicas e Conhecimentos Operacionais
- b) Domínio de Novas Tecnologias
- c) Espírito de iniciativa e criatividade
- d) Capacidade de pensar
- e) Capacidade de expressão escrita, oral e de argumentação
- f) Capacidade de inovação
- g) Capacidade de persuasão
- h) Atendimentos aos clientes
- i) Capacidade em trabalhar em equipa
- j) Outras. Quais? _____

As competências profissionais anteriormente referidas adquirem-se através de (indique as 3 mais importantes e por ordem de importância):

- a) Pela experiência prática
- b) Pelo grau académico
- c) Com os colegas
- d) Com as chefias
- e) Através das acções de formação profissional
- f) Pela formação pessoal
- g) Pela leitura de documentação (revistas, livros, etc...)
- h) Pela observação

Tenho em consideração as suas actuais funções qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Realizo com empenho as tarefas que me são distribuídas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com a formação/treino recebida consigo ser mais eficaz nas minhas actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação dá-me motivação para continuar a melhorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preciso de mais formação para melhorar o meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração.