

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO
SUCESSO ORGANIZACIONAL. ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA
BONGANI INVESTMENTS & CONSULTANTS ITD (EMIRANTES),
ANO 2024.**

Autor: Nelmira Martins Alberto

Orientador: Prof. Simão Figueiredo,

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO
SUCESSO ORGANIZACIONAL. ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA
BONGANI INVESTMENTS & CONSULTANTS ITD (EMIRANTES),
ANO 2024.**

Trabalho de fim do curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), para obtenção do título de licenciada em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação do professor Simão Figueiredo, Lic.

Autor: Nelmira Martins Alberto

Orientador: Prof. Simão Figueiredo, Lic



INSTITUTO
SUPERIOR
DE ANGOLA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FOLHA DE APROVAÇÃO

NELMIRA MARTINS ALBERTO

**INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO
SUCESSO ORGANIZACIONAL. ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA
BONGANI INVESTMENTS & CONSULTANTS ITD (EMIRANTES),
ANO 2024.**

O JÚRI

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

Classificação: _____

Data _____ / _____ / _____

DEDICATÓRIA

A minha mãe e irmã, Francisca Martins e Maria Odeth que sempre acreditaram em me e por terem sido o veículo de Deus para minha formação. O amor e a conduta moral delas são os modelos positivos de minha própria conduta, sem os quais eu não seria quem hoje eu sou.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a DEUS, todo-poderoso pela força, coragem e as divinas bênçãos que me tem concedido, sem os quais este trabalho não teria sido concluído.

A minha mãe, pela paciência que teve ao longo da minha formação. Sem esquecer meus irmãos e sobrinhos que aceitavam a minha ausência por um longo tempo só para me formar.

Em particular, agradeço ao Professor Simão Figueredo, pelas sábias orientações e pelo esforço demonstrado ao longo da elaboração deste trabalho e por me ter aceitado como orientando.

Ao Instituto Superior de Angola (Isa), por nos dar a oportunidade de fazer a formação que vai contribuir para a nação angolana.

Não esquecemos os nossos amigos Pedro Nvemba, Francisco Junior, Jaqueline Teresa e a minha madrinha Goreth Fortunato pelo apoio e pela oportunidade que tive com eles de partilhar e discutir ideias com relação o tema, surgindo sempre sugestões e partilha de experiências.

EPÍGRAFE

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância”.

(John F. Kennedy, 1963)

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo Compreender a Influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional. Deste modo será analisado o nível de influencia que o treinamento e o desenvolvimento do pessoal tem trago para o sucesso organizacional. Toda via pessoas bem treinadas aumentam a produtividade e o lucro da empresa, no que tange ao desenvolvimento entende-se como um conceito mais abrangente que estimula a competitividade e o crescimento pessoal do funcionário. O maior bem das organizações e o capital humano, com isso o treinamento pode ou deve ser direcionado desde o mais simples funcionário até ao executivo. O trabalho visou questionar Qual a Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Sucesso Organizacional. Caso de estudo: na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024? Para respondermos a essa questão formulamos duas hipóteses H_1 : O treinamento e o desenvolvimento podem trazer um grande retorno tanto financeiro para a organização, quanto intelectual para o profissional; H_2 : O treinamento e o desenvolvimento podem ser considerados um meio de aprimoramento das competências para a melhoria da produtividade. Quanto a abordagem trata-se de uma abordagem mista (Quali-quantitativa), usamos ainda o tipo de pesquisa descritiva e a bibliográfica. Recorreu-se ao questionário para a recolha de dados. Teve-se um universo populacional de 20 funcionários, onde 15 funcionários foram a nossa amostra, o que representa, 100% da população. O presente trabalho está estruturado com três capítulos que são os seguintes: Capítulo 1ª fundamentação teórica; Capítulo 2ª metodologia de pesquisa; e o Capítulo 3ª que é a apresentação e discussão dos resultados.

Palavras-chave: Influência, Treinamento, Desenvolvimento, & Organização.

ABSTRACT

The present work aims to understand the influence of training and development on organizational success. In this way, the level of influence that training and staff development have on organizational success will be analyzed. However, well-trained people increase the productivity and profit of the company. In terms of development, it is understood as a broader concept that stimulates competitiveness and personal growth of the employee. The greatest asset of organizations is human capital, so training can or should be directed from the simplest employee to the executive. The study aimed to question What is the

Influence of Training and Development on Organizational Success. Case study: at Bongani Investments & Consultants ITD (Emirates), Lda 2024? To answer this question, we formulated two hypotheses H1: Training and development can bring a great return, both financially for the organization and intellectually for the professional; H2: Training and development can be considered a means of improving skills to improve productivity. As for the approach, it is a mixed approach (qualitative-quantitative), we also used the descriptive and bibliographic research types. A questionnaire was used to collect data. The sample consisted of 20 employees, of which 15 were our sample, representing 100% of the population. This work is structured in three chapters: Chapter 1, theoretical basis; Chapter 2, research methodology; and Chapter 3, which is the presentation and discussion of the results.

Keywords: Influence, Training, Development, & Organization.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1.....47

Tabela nº 2.....48

Tabela nº 3.....49

Tabela nº 4.....50

Tabela nº 5.....51

Tabela nº 6.....52

Tabela nº 7.....53

Tabela nº 8.....54

Tabela nº 9.....55

Tabela nº10.....56

Tabela nº11.....57

Tabela nº12.....58

Tabela nº13.....59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1.....47

Gráfico nº 2.....48

Gráfico nº 3.....49

Gráfico nº 4.....50

Gráfico nº 5.....51

Gráfico nº 6.....52

Gráfico nº 7.....53

Gráfico nº 8.....54

Gráfico nº 9.....55

Gráfico nº10.....56

Gráfico nº11.....57

Gráfico nº12.....58

Gráfico nº13.....59

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
1.1. Definição de termos e conceitos.....	5
1.2. Marcas do treinamento na história.....	7
1.3. Importância do Treinamento e Desenvolvimento do pessoal.....	8
1.4. Treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	9
1.5. Os benefícios do treinamento e desenvolvimento do pessoal nas organizações.....	11
1.6. Focos de treinamento.....	12
1.6.1. Em competências técnicas.....	12
1.6.2. Em competências comportamentais.....	12
1.6.3. Em competências híbridas.....	12
1.7. Tipos de treinamento.....	13
1.7.1. Por aquisição de competências.....	13
1.7.2. Em instituição de ensino.....	13
1.7.3. À distância.....	13
1.7.4. Treinamento no trabalho.....	14
1.7.5. Treinamento formal interno.....	14
1.8. Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).....	14
1.9. Programação de treinamento.....	15
1.10. Execução do treinamento.....	17
1.11. Avaliação do treinamento.....	18
1.12. Os impactos de um treinamento.....	26
CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISAS.....	43
2.1. Tipo de pesquisa.....	43
2.2. Abordagem da pesquisa.....	43
2.3. Nível de estruturação de métodos.....	43

2.4. Técnica de recolha de dados.....	44
2.5. Instrumentos e procedimentos.....	45
2.6. População e amostra.....	45
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
3.1. Caracterização da Empresa.....	46
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados.....	46
CONCLUSÕES.....	61
SUGESTÕES.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE.....	66

INTRODUÇÃO

Nos dias actuais, treinar e desenvolver pessoais é tido como peça chave no processo do desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista o ser humano é uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações. As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um factor de extrema importância para o seu crescimento, passando a planear e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho. Sendo assim, o sector de Gestão de Pessoas de uma empresa deve ter de taque, pois cabe a este sector o papel fundamental dentro da organização de planear, administrar, recrutar, seleccionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Para nortear a nossa pesquisa formou-se o seguinte objectivo Geral: Compreender a Influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional. Caso de estudo: na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024. Por conta dessa temática formou-se a seguinte pergunta de partida: Qual a Influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024? E para responder a nossa pergunta de partida criou-se a seguinte hipótese: H_1 : O treinamento e o desenvolvimento podem trazer um grande retorno tanto para a organização como para o profissional. Para alcançarmos aqueles que são os nossos objectivos utilizaremos os seguintes tipos de pesquisa: Pesquisa descritiva e a Pesquisa bibliográfica como o modelo de abordagem quali-quantitativo. A nossa população em estudo será de 20 funcionários e uma amostra de 15 que equivale a 100% dos inqueridos da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes).

FORMULAÇÃO DE PROBLEMA

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 24), diz que “um problema mostra uma situação que necessita de discussão, investigação, decisão ou solução.”

O treinamento e desenvolvimento é um importante instrumento que traz vantagens para os negócios da empresa. Pois por meio dela são obtidas as contribuições para o futuro da organização quer seja pelo realimento dos outros fracos obtidos por meio da avaliação de desempenho, ou quer seja pelo reforço dos pontos fortes apontados, o que significa que sem o treinamento e desenvolvimento as organizações tendem a ficar a deriva. Portanto formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Qual a Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Sucesso Organizacional. Caso de estudo: na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024?

FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Segundo, Quissua. (2019, p. 30), hipótese “é uma preposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema”.

H₁: O treinamento e o desenvolvimento podem trazer um grande retorno tanto financeiro para a organização, quanto intelectual para o profissional;

H₂: O treinamento e o desenvolvimento podem ser considerados um meio de aprimoramento das competências para a melhoria da produtividade.

OBJECTIVOS DE ESTUDO

Na opinião de Diogo (2012, p. 55), objectivo é um fim ou resultados desejados das experiências, ou seja, é a descrição clara do que se pretende alcançar como resultado da nossa actividade. Tendo em conta a nossa investigação, traçamos os seguintes objectivos:

Geral

Compreender a Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Sucesso Organizacional. Caso de estudo: na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024.

Específicos

1. Explicar as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento;
2. Diferenciar as fases de processo de treinamento e desenvolvimento;
3. Sugerir as melhores estratégias para o processo de treinamento e desenvolvimento.

DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO

Para Gil (2004, p. 162), diz que a delimitação é o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito.

Delimitamos a presente pesquisa na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024. A mesma pesquisa limitar-se-à na área de Recursos Humanos.

JUSTIFICATIVA

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 24), diz que a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem práticas que impulsionam autor a realizar a pesquisa.”

O desenvolvimento dessa pesquisa dá-se em virtude do crescente interesse pelo assunto, a principal intenção da pesquisa é proporcionar um melhor entendimento sobre a influência do treinamento e desenvolvimento para o sucesso organizacional.

É importante estudar sobre o treinamento e desenvolvimento do pessoal nas organizações. Por que o treinamento e o desenvolvimento são dois factores importantes para o aumento da produtividade e a satisfação dos colaboradores dentro da organização.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado conforme as regras vigoradas na nossa instituição, além da introdução o mesmo trabalho apresenta três capítulos distintos:

1. No primeiro capítulo fala-se dos conceitos, e da influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional;
2. Segundo capítulo trata-se sobre as matérias e métodos de investigação dos resultados;
3. Terceiro capítulo que se dedicou na apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos, conclusões, sugestões e por fim as referências bibliográficas.

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de termos e conceitos

Influência

Segundo Solis e Webber (2014), afirmam que a influência “é percebida como ser um acto ou capacidade de causar um efeito de forma indirecta ou intangível”.

Influência é a ação que alguém ou algo tem sobre outra coisa, ou seja, o poder, o controle ou a autoridade.

Para Chiavenato (1999, p. 55), influência “é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”.

Influência é a capacidade que um individuo pode ter para persuadir a outrem.

De acordo com Rodrigues (2005, p.42), a influência “consiste no facto de uma pessoa induzir outra a um determinado comportamento desejado pelo agente da influência”.

É a ação ou efeito de influenciar ou causar uma ação, um efeito, um resultado em outra pessoa.

Treinamento

De acordo com Chiavenato (2014, p. 310), treinamento “é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregado na direção do alcance dos objectivos da organização”.

O treinamento: é um tipo de ensinamento que tem como meta cumprir uma tarefa com resultado a curto prazo. Nesse caso, o aprendizado terá início, meio e fim, ou seja, um tempo determinado para ser executado com um objetivo pontual.

Ainda Dessler (2003), define o treinamento como “conjunto de métodos necessárias para a transmissão de habilidades para o desempenho do trabalho”.

O treinamento: se refere a iniciativas pontuais, e o desenvolvimento para práticas de longo prazo, visando auxiliar o funcionário no seu crescimento profissional.

Milkovich e Bourdreau (2010), conceituam o treinamento como sendo “um processo sistemático com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de suas funções”.

Treinamento: Refere-se a um processo de instrução que tem como objetivo cumprir uma tarefa específica em um período curto.

Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2014, p. 251), realça que o desenvolvimento de pessoas “está relacionado com a direção e educação para o futuro”.

Desenvolvimento: é toda ação ou efeito relacionado com o processo de crescimento, evolução de uma pessoa.

Milkovich e Bourdreau (2010), definem o desenvolvimento como “um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências”.

Desenvolvimento: é o acto continuo das organizações sobre as pessoas com objectivo de aprimorar as suas valências cada vez mais

Para Pacheco (2005), o desenvolvimento “é uma linha de crescimento com diversos estágios dessa forma, sempre que um individuo concluir um estágio ele já esta preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal”.

O desenvolvimento: é a condição de evolução que tem uma conotação positiva, já que implica num crescimento ou passo para etapas ou estágios superiores.

Organização

Segundo Maximiano (1992), uma organização” é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”.

Organização é uma combinação de esforços individuais, somados a recursos materiais, tecnológicos, administrativos e financeiros, com a finalidade de realizar propósitos coletivos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 23), uma organização "é um sistema de atividade conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, a fim de alcançar objetivos específicos".

A organização é uma unidade social coordenada, consciente, composta por duas ou mais pessoas, que trabalham com relativa constância de propósito para alcançar uma meta ou um conjunto de objetivos comuns.

Na visão Drucker (1985) citado por Caravantes (1998, p.27), organização "é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma actividade comum".

Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Normalmente é formado por duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia.

1.2. Marcas do treinamento na história

O treinamento desde os primórdios, esteve presente nas diferentes organizações sociais estabelecidas.

Temos como exemplo duas cidades da Grécia Antiga, Esparta e Atenas, ambas cidades cresceram apoiando-se no desenvolvimento intelectual e físico de seu povo, transformando-as nas maiores cidades daquela época.

O treinamento aplicado era árduo, regrado e cobrava extrema dedicação de cada indivíduo, buscando a excelência e supremacia de suas civilizações. "Durante a Segunda Guerra Mundial, de 1939 a 1945, houve necessidade de significativo aumento na produção das empresas, ao mesmo tempo em que novos trabalhadores menos qualificados chegavam aos postos de trabalho.

Nesse contexto, nos EUA, os ocupantes de um cargo que estava em sua primeira fase de vida, o de gerente de pessoal, juntaram-se a professores das áreas

de ciências sociais para criar um programa de fácil aplicação para treinamento rápido de operários e técnicos” (Xavier, 2006, p.46)

Com os avanços tecnológicos da época, a promoção do treinamento dos operários se fez necessária, pois a otimização do tempo e a rentabilidade da produção eram metas que as indústrias buscavam atingir.

Esses treinamentos visavam a capacitação de forma mais rápida por meio de programas de treinamento que funcionavam de forma eficaz naquele período.

Frederick Taylor, em 1990, apresentou ideias sobre uma forma de gerenciar o trabalho dos operários da época. Taylor propôs uma organização estratégica do trabalho, que visava o estudo de cada etapa de uma tarefa, a padronização das funções e otimização da relação de tempo e execução dos movimentos.

Em seus estudos, ele notou que era necessário aplicar um novo sistema para o aumento dos rendimentos de um operário, para ele era necessário o uso de dados científicos, baseando nos resultados antigos desse trabalhador. Sendo assim era preciso um tipo de homem específico para executar determinado trabalho.

Taylor apontou que as condições de trabalho e a maneira de execução influenciavam diretamente a produtividade e lucratividade das empresas, aumentando dessa forma a importância de uma gerência focada no aprimoramento de atividades e focada no fator humano.

Por meio das percepções apresentadas é possível compreender que com a ascensão do sistema industrial, o treinamento começou a se tornar uma peça importante para o crescimento das indústrias, uma vez que um operário bem localizado e bem treinado, executa as atividades de forma mais eficaz.

1.3. Importância do Treinamento e Desenvolvimento do pessoal

Estudos empíricos e bibliográficos comprovam a importância do treinamento e desenvolvimento do pessoal nas organizações, evidenciando que não treinar e desenvolver pessoas quando admitidas em um emprego e durante a permanência do trabalhador em uma empresa pode ser um grande erro.

Deming (1990) dá grande importância ao treinamento das pessoas em ambiente organizacional, para que façam bem seu trabalho, mas há requisitos necessários para a organização, pois quando a empresa está em estado de caos (má chefia, má administração, inexistência de controle estatístico), é impossível para qualquer um dentro da organização desenvolver sua capacidade real e potencial de trabalhar de maneira uniforme ou em favor da qualidade, o autor ainda afirma: “não é econômico tentar dar mais treinamento em um ambiente inapropriado como este”.

O treinamento afirma Esculápio (2003), funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro, comenta ainda, que a capacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações.

A superação do despreparo em todos os níveis organizacionais poderá portanto, ser equacionada por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal.

Campos *etal.* (2004) justifica que o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

1.4. Treinamento e desenvolvimento de pessoas

O treinamento e desenvolvimento de colaboradores é um dos temas mais importantes que envolvem recursos humanos na empresa, são temas diferentes mas possuem semelhanças e técnicas comuns para alcançar objetivos diferentes. Treinamento para habilidades de trabalho, desenvolvimento para educação e orientação futura.

Segundo Chiavenato (2006), o treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (Milkovick e Bourdreau, 2000, p. 338).

Pode-se definir o treinamento como “o preparo da pessoa para o cargo” (Chiavenato 1999, p. 20). Já a área de desenvolvimento é voltada para a educação que é o preparo da pessoa “da vida, para a vida e pela vida” (Chiavenato 1999, p. 20), portanto o treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e o desenvolvimento prepara o futuro do colaborador dentro da organização.

Conforme Macian (1987), o treinamento deve ocorrer de forma contínua independente se as pessoas demonstrarem um ótimo desempenho, isso porque o melhoramento sempre deve ser incentivado, ou seja, sempre há algo a mais para aprender.

Quanto mais a pessoa participar de programas de treinamento, mais ela irá desenvolver suas habilidades e atitudes e estará em patamares cada vez maiores, em constante mudança.

Segundo Carvalho (2001), o desenvolvimento contínuo do indivíduo depende de três fatores principais:

1. Educação: trata-se da reconstrução contínua da experiência pessoal de cada pessoa ao longo de sua vida;
2. Ensino: é a formalização do processo educacional nos diferentes níveis;
3. Treinamento: tem como objetivo principal que as pessoas possam se desenvolver adequadamente no trabalho.

Chiavenato (1999) indicou que o novo colaborador deve ser formado logo que se integre na organização, quando compreende pela primeira vez o ambiente organizacional. Portanto, o treinamento deve ser bem elaborado para que os novos colaboradores não desorganizem o clima organizacional formando uma má percepção da empresa ou menosprezando a cultura existente. O treinamento inadequado pode acarretar nos seguintes problemas: absenteísmo, desperdício de materiais,

retrabalho, baixa capacidade de produção, baixa motivação e descaso no atendimento ao público.

1.5. Os benefícios do treinamento e desenvolvimento do pessoal nas organizações

Segundo Carvalho (2001), se implementada corretamente, a formação proporciona vários benefícios, nomeadamente:

1. Permite o exame e análise das necessidades de formação em toda a organização, incluindo todos os níveis da empresa; prioridades de treinamento;
2. Descrever os diferentes tipos e formas de treinamento utilizados, considerando sua viabilidade, benefícios, custos e outros fatores relevantes;
3. Desenvolver programas de formação profissional de curta, média e longa duração integrados nos objetivos gerais da empresa.

Para Chiavenato (1999) quando a empresa estimula a capacitação de pessoas, ela pode se beneficiar quanto a:

Aumento da produtividade;	Equipa auto gerenciada;
Redução de custos;	Velocidade no ritmo de trabalho;
Melhoria na qualidade;	Busca de aperfeiçoamento contínuo;
Flexibilidade dos funcionários;	Descoberta de novas aptidões
Aprimoramento de produtos e serviços;	Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução de tarefas ;
Entrosamento	Melhores condições de adaptação aos progressos das tecnologias;

Redução na rotatividade de pessoal;	Empresa competitiva
-------------------------------------	---------------------

1.6. Focos de treinamento

Madruga (2018), define os treinamentos em competência ele é focado, buscando assim categorizar três tipos de treinamento: em competências técnicas, competências comportamentais e competências híbridas.

1.6.1. Em competências técnicas

Esse tipo de treinamento é voltado para resolução de problemas mais complexos dentro de uma organização.

Segundo seus estudos um profissional que possui conhecimentos técnicos sobre determinado mecanismo é mais eficiente e eficaz na realização da atividade, do que um profissional que desconhece a utilização do mecanismo.

1.6.2. Em competências comportamentais

Este treinamento visa desenvolver a atitude no profissional, pois não basta apenas o conhecimento técnico para a execução eficaz de uma atividade.

O desenvolvimento das competências comportamentais visa ensinar o colaborador a criar conexões cerebrais que o ajudem a encontrar resoluções de problemas e a ter pensamentos inovadores, além de aumentar sua atitude profissional o que irá promover ótimos resultados no trabalho.

Alguns exemplos de competências comportamentais são: Autoconfiança; Empatia; Inteligência emocional; Espírito de equipe; Iniciativa; Criatividade; e Trabalho em equipe.

1.6.3. Em competências híbridas

Esse tipo de treinamento é a união dos treinamentos anteriores, esse busca desenvolver capacidades, habilidades e atitudes no colaborador, mesclando competências técnicas e comportamentais, juntando esses dois modelos é possível transformar o indivíduo e capacitá-lo a resolver da melhor forma as atividades diárias.

Alguns exemplos de competências híbridas são: Comunicação; Liderança; Negociação; Gestão de Pessoas; Relacionamento Interpessoal; Oratória; Gestão de Mudanças e Marketing.

1.7. Tipos de treinamento

Quanto às formas de aplicação de um treinamento Chiavenato (2014) apresenta várias maneiras de ser entregue ao colaborador. Para o consultor o treinamento possui diferentes técnicas com base na sua necessidade de aplicação.

Chiavenato define alguns tipos de treinamentos em seu livro de Recursos humanos: o capital humano das organizações:

1.7.1. Por aquisição de competências

Esse tipo de treinamento é conhecido como o de rotatividade de pessoal, onde o objetivo é a transmissão de conhecimento entre pessoas ou unidades da empresa por meio do rodízio de pessoal.

Em grande escala é utilizado a rotação por unidade, que tem como resultado diferentes ideias que são apresentadas por pessoas que não conheciam o processo daquela unidade, desse modo acabam adquirindo e aprimorando a execução de determinada tarefa.

1.7.2. Em instituição de ensino

Esse tipo de treinamento acontece em sala de aula, os funcionários que passam por este processo têm aulas ministradas fora do ambiente de trabalho, com temas recorrentes que são vivenciados no dia a dia dentro da organização. Esse tipo de treinamento é muito utilizado para entender o engajamento do colaborador em absorver a oportunidade de aprendizagem oferecida pela empresa.

1.7.3. À distância

Esse treinamento visa reduzir ainda mais os custos, usando a internet como promotora desse formato de aprendizagem, onde o alcance de pessoas é ainda maior, o conteúdo é integrado e pode sempre passar por atualizações, busca munir o colaborador com diversas soluções e desenvolver suas competências.

Um modelo, atualmente conhecido são os e-learning, que são treinamentos on-line apresentados aos funcionários recém-admitidos ou durante algum processo de capacitação geral de uma organização, neles são apresentados temas que visam o preparo e habilitação do colaborador para a execução de atividade e conhecimentos básicos sobre a empresa e sua cultura organizacional

Lacombe (2008) em sua obra apresenta os seguintes tipos de treinamento:

1.7.4. Treinamento no trabalho

Também conhecido pelo termo em inglês “On the Job” é aquele que ocorre no dia a dia entre os membros de uma equipe, as orientações normalmente são realizadas pela chefia; são estabelecidas metas e avaliações e é proposto o “Job Rotation”, que significa rotação de funções, onde o colaborador aprende as atividades de um outro colega de equipe.

1.7.5. Treinamento formal interno

Lacombe descreve este treinamento como aquele que é programado e executado pela própria empresa exclusivamente para os seus empregados, porém ele é realizado fora da estação de trabalho. São exemplos de treinamentos formais internos: palestras, seminários de capacitação, cursos de desenvolvimento pessoal e de aperfeiçoamento.

Esse tipo de treinamento é vantajoso pois pode ser planejado para suprir necessidades específicas da organização com temas relevantes para a realidade que ela enfrenta.

1.8. Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Conforme explica Marras (2000: 153), o “LNT deve estar presente de forma constante na organização, visando atender à sua demanda elástica”.

Para Chiavenato (1994: 427), a etapa inicial que viabiliza o processo de treinamento é um diagnóstico mais amplo, portanto, é efetuado em três níveis diferentes.

1. Ao nível da análise da organização total: o sistema organizacional, os objetivos organizacionais e a filosofia de treinamento.
2. Ao nível da análise dos RH: o sistema de treinamento, a análise da força de trabalho e análise das pessoas.
3. Ao nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e características pessoais exigidos pelos cargos.

A pessoa responsável pelo treinamento ou desenvolvimento deve avaliar as necessidades do empregado e da organização a fim de aprender que objetivos devem ser seguidos. Uma vez que estes sejam estabelecidos, são considerados o conteúdo específico e os princípios de aprendizagem. (Dutra, 2014)

Conforme Sanches (2005); a avaliação das necessidades de treinamento resulta em objetivos de aprendizagem. Estes devem declarar o comportamento desejado e as condições sob as quais deve ocorrer.

Os diagnósticos da avaliação de necessidades apresentam problemas e desafios ambientais que podem ser atendidos através de treinamento, ou os desafios futuros podem ser enfrentados por desenvolvimento em longo prazo. Algumas vezes uma mudança na estratégia da organização pode criar uma necessidade de treinamento.

(Sanchez, 2005: p. 148), Dessa forma, qualquer que seja o programa de treinamento há de se atender às necessidades da organização e dos participantes. Se as metas da empresa não forem propiciadas, os recursos estarão sendo desperdiçados.

1.9. Programação de treinamento

Sem pessoal qualificado, poucas empresas podem oferecer ao mercado produtos ou serviços de qualidade. Assim, parece desnecessário mencionar que a organização que não apresentar uma postura obsessiva em relação ao constante aprimoramento de seus Recursos Humanos, não terá condições de competir com os concorrentes.

A preocupação com treinamento não deve restringir-se à melhoria dos RH disponíveis atualmente, mas voltar-se para preparar o futuro da organização.

Em poucos anos, os Recursos Humanos deverão ter um perfil diferente do atual, portanto, desde já a organização deve planejar-se para dispor de RH com características que serão decisivas para manter a competitividade organizacional em um futuro de médio e longo prazo.

Para tanto, a organização deve prever quais as habilidades e quais capacidades devem ser desenvolvidas, e começar logo o treinamento.

Conforme Chiavenato (1994: 426), quando já se tem o diagnóstico precisa-se definir meios com os quais somar as necessidades indicadas ou percebidas e parte-se para a programação.

A programação de treinamento sistematiza com fundamentos nos seguintes aspectos, a serem analisados durante o levantamento, ainda conforme Chiavenato (1994: 428):

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área ou setor?
4. Qual a sua causa?
5. É parte de uma necessidade maior?
6. Como resolvê-la: em separado ou combinados com outras?
7. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
8. A necessidade é imediata?
9. Qual sua prioridade?
10. A necessidade é permanente ou temporária?
11. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?

12. Qual o tempo disponível para o treinamento?

13. Qual o custo provável do treinamento?”

Os recursos colocados à disposição do treinamento geralmente estão relacionados com os problemas diagnosticados e como sequência do programa faz-se o planejamento, que tem por finalidade evitar o imprevisto administrativo, a qual leva ao acaso e à incerteza.

Segundo Carvalho & Nascimento (1993: 40), planejamento é uma projeção de intenções com base nos fatos passados e presentes. Trata-se de função gerencial que seleciona os objetivos de determinada unidade ou de toda a organização, apontando diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

A tecnologia educacional de treinamento, segundo Chiavenato (1994: 429), após determinar a natureza da habilidade, conhecimento ou comportamento desejado é necessário determinar as técnicas de programa de treinamento utilizadas para poder otimizar a aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Ainda pode-se classificar quanto: ao uso, tempo e local.

Quanto ao uso, Chiavenato (1994: 429) explica que as técnicas de treinamento são orientadas para o conteúdo, que são técnicas desenvolvidas para transmitir o conhecimento através de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada ou assistida por computador.

1.10. Execução do treinamento

Em função das necessidades diagnosticadas, pode-se partir para a implementação do programa de treinamento.

Segundo Chiavenato (1994: 450), o treinamento pressupõe uma relação de instrução x aprendiz. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

Segundo Chiavenato (1999:186) afirma que: “Em muitas empresas a administração de RH recebe as solicitações de treinamento das diversas áreas empresariais, porém, está havendo uma participação crescentemente maior dessas áreas que receberão o treinamento, na determinação do conteúdo adequando à

realidade da empresa, na definição da duração do horário dos eventos e na escolha do método didático a ser adotado”.

O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. O custo desse treinamento deve ser considerado como um investimento que dará resultados positivos de médio e longo prazos, portanto, não deve ser visto como despesa.

O treinamento exige disposição e esforço dos aprendizes, o espírito de cooperação do pessoal, supervisores que devem participar efetivamente na execução desse programa. É por demais compensatório para o empregado a eficiência da supervisão que se dá devido à uma direção adequada e aberta.

O treinamento se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações resulta numa mudança comportamental do treinamento. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência.

Chiavenato (1999: 304) aponta duas categorias como técnicas de treinamento:

1. treinamento no cargo, que considera na prática a informação, conhecimento e experiência na função;
2. técnicas de classe, que utilizam métodos teórico-formais para desenvolver habilidades.

O uso de cada uma dessas categorias dependerá do tipo de conhecimento a ser repassado ao empregado, bem como do próprio tipo de atividade da organização.

1.11. Avaliação do treinamento

A avaliação é o processo final do treinamento e consiste na verificação de sua eficácia, de modo a permitir saber se o treinamento atingiu às expectativas dos colaboradores e da empresa.

Os aspectos a serem considerados na avaliação são: determinar até que ponto houve modificação no comportamento dos colaboradores treinados, e demonstrar a relação entre os resultados e a consecução das metas da empresa. Avaliação ao nível

organizacional treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia da organização e deve proporcionar resultados, a saber: aumentar a eficácia organizacional, melhorar a imagem da empresa, melhorar o clima organizacional, melhorar o relacionamento empresa x empregado, facilitar as mudanças e a inovação, aumentar a eficiência etc. (Chiavenato, 1994: 452).

A avaliação ao nível dos RH o treinamento deve proporcionar resultados, como a redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, o aumento da eficiência individual dos colaboradores, elevar o conhecimento das pessoas, a mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas etc.

A avaliação do treinamento pode proporcionar resultados como o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, reduzir o fluxo da produção, reduzir o tempo de treinamento, a redução dos índices de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos etc.

O critério de eficácia do treinamento e desenvolvimento tem um significado especial quando se trata de um conjunto de mudanças no ambiente da organização e nas demandas da organização.

Pode-se notar que o treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que uma formação profissional e aperfeiçoamento profissional.

A educação profissional gera mudanças de comportamento na organização, através das informações, o desenvolvimento das habilidades de atitudes e de conceitos.

O treinamento é de grande responsabilidade, pois traz ônus à empresa devido aos custos, que devem ser revertidos em lucro após o treinamento.

Conforme explica Chiavenato (1999: 307), ao final do treinamento de recursos humanos, a avaliação deve buscar saber se houve melhorias quanto a:

1. Diminuição da rotatividade;
2. aumento da eficácia individual e grupal;
3. Elevação do conhecimento individual;
4. Mudanças de atitudes e comportamentos;

5. Melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Destacando a importância da avaliação do treinamento, Wherther Jr. & Davis (1983: 216) são categóricos ao afirmar que: “A falta de avaliação pode ser a falta mais séria na maioria dos esforços de treinamento e de desenvolvimento. (...) Os profissionais de pessoal raramente perguntam: ‘o programa alcançou os objetivos estabelecidos?’. (...) Os estudos de acompanhamento podem ser efetuados meses após a aplicação do treinamento, a fim de verificar a retenção da aprendizagem.

Não obstante, o treinamento é o mais eficiente meio de resolver o problema da incompatibilidade entre os homens e a modernidade das máquinas e ferramentas com que irão trabalhar.

Principalmente nos dias atuais, essa “atualização” é fruto cada vez mais das técnicas de treinamento. Sem tal recurso, a julgar pela velocidade com que hoje evolui o maquinário, a revolucionária tecnologia desse final de século seria perdida por impossibilidade de uso nas empresas.

Contudo, a noção de treinamento também evoluiu nas últimas décadas do Século XX, a partir da inclusão do conceito da “empresa que aprende”, iniciado por Peter Senger.

1.12. Quem deve avaliar o treinamento

Para que a avaliação de desempenho seja efetuada de maneira eficaz, também é importante saber decidir quem deve ser o responsável por sua aplicação e quem são as pessoas que devem ser incluídas nesse momento, dependendo da necessidade e da ocasião, justamente por isso, atualmente temos alguns modelos que facilitam esse processo.

1.12.1. Avaliação de desempenho realizada pelo órgão de gestão de pessoas

A avaliação do desempenho realizada pelo órgão de gestão de pessoas consiste no processo em que o setor de Recursos Humanos é unicamente responsabilizado pelo levantamento dos resultados relacionados a performance dos colaboradores da empresa.

Apesar de ser um método bastante utilizado pelas organizações conservadoras ao longo do tempo, justamente por trazer mais praticidade, Chiavenato

(2014), alerta que esse modo de avaliação vem perdendo sua presença por acabar centralizando demais as fontes de avaliação, além de tender a padronizar esse processo.

Segundo o autor esse modelo avaliativo “trabalha no genérico, não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.” (Chiavenato, 2014, p.216).

Apesar disso, é importante ressaltar que embora seja indiretamente o órgão de recursos humanos se faz presente em todos os modelos avaliativos.

1.12.2. Autoavaliação

Neste processo o colaborador é responsável por elaborar um levantamento que aponte como está o seu próprio desempenho em relação a realização de suas atividades dentro da instituição.

Marras; Lima e Tose (2012), defendem que o uso da autoavaliação como ferramenta para aferir o potencial consiste em uma prática muito saudável que auxilia o avaliado a entender o seu próprio desenvolvimento a partir de uma análise cuidadosa que também abre portas para o autoconhecimento.

Chiavenato (2014), aponta que: cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas. Avaliar quais são as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais.

1.12.3. Avaliação por superior imediato

A avaliação por superior imediato (também conhecida como avaliação direta ou avaliação 90°), é o momento em que o gestor ou líder fica responsável pela elaboração do levantamento de informações sobre o desempenho do avaliado dentro de sua função.

Coelho (2013), destaca que geralmente quando aplicado esse modelo avaliativo, o setor de recursos humanos oferece um suporte ao avaliador em relação a quais critérios e meios devem ser utilizados no processo.

É importante ressaltar que a proximidade entre avaliado e avaliador é um grande diferencial nesse tipo de avaliação, justamente pelo fato de que a análise

obtida através da observação direta pode facilitar bastante a entender como está o desempenho do colaborador, apesar disso, Marras; Lima (2012) chamam atenção para a extrema necessidade da imparcialidade nesse momento.

Esse tipo de avaliação perdurou por longos anos, recebendo muitas críticas no que diz respeito à subjetividade do processo.

O gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta uma impressão geral criada por seu processo perceptivo.

Da mesma forma, pode ocorrer alguma complacência ou, ao contrário, um rigor exagerado em relação à utilização do instrumento de avaliação, ou seja, uma avaliação muito alta ou uma avaliação muito baixa, de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos critérios estabelecidos pelo processo de avaliação. (Marras; Lima; 2012, p.30).

1.12.4. Avaliação conjunta

A avaliação conjunta (também nomeada como avaliação interativa ou de 180°), é o momento em que o gestor auxilia o avaliado a realizar o levantamento de seu progresso dentro do ambiente profissional, servindo como um guia para que ele consiga encontrar os pontos mais relevantes para seu desempenho.

Chiavenato (2014), descreve que nesse momento o superior imediato oferece ao colaborador um entendimento maior sobre as expectativas de sua performance em relação as metas e objetivos propostos anteriormente.

Esse modelo de avaliação acaba aproximando o colaborador da gestão da organização, considerando o fato que as duas partes mais interessadas em um bom desenvolvimento se reúnem para buscar entender quais são as formas e meios que podem ajudá-las a obterem resultados melhores, destacando a necessidade extrema de uma boa convivência dentro do ambiente profissional.

“Nesse contexto, o diálogo constante e diário é tão ou mais importante que um dia especialmente dedicado à avaliação do desempenho. A correção dos erros se faz de forma mais eficaz quando eles ocorrem”. (Marras; Lima; 2012, p.31).

Apesar de ser um momento possivelmente desconfortável, uma vez que muitas pessoas podem ter dificuldades de apontar seus pontos a melhorar, ou até mesmo suas qualidades, a autoavaliação é uma ferramenta que traz diversos benefícios tanto

para a empresa quanto para o funcionário (que nesse momento ocupa tanto a posição de avaliado, como a de avaliador).

1.12.5. Avaliação por múltiplas fontes

A avaliação por múltiplas fontes (também conhecida como multidivisional ou 360°), é o processo em que a avaliação de desempenho do colaborador é elaborada a partir do recebimento de feedbacks de diferentes fontes que tenham interagido com ele.

Marras; Lima, (2012) destacam que esse modelo avaliativo traz mais segurança em relação aos resultados, uma vez que conta com diferentes pontos de vistas, diminuindo as chances de devolutivas subjetivas.

É válido dizer que a avaliação 360° é mais completa e traz diversos benefícios tanto para o funcionário quanto para a organização, além de ser considerada mais justa ela abre um leque de oportunidades para que sejam destacadas competências que antes não foram vistas pelo colaborador ou até mesmo por seu superior imediato.

Apesar disso, Chiavenato (2014) destaca a importância de se saber como receber um feedback nesse momento, uma vez que se não for efetuado da forma correta, o colaborador pode se sentir desconfortável em alguma parte do processo avaliativo.

1.12.6. Avaliação de desempenho da equipe de trabalho

Nesse modelo avaliativo, a própria equipe de trabalho é responsável por elaborar em conjunto uma avaliação a respeito do desenvolvimento do time como um todo. Esse processo é importante para que possam ser discutidos pontos a serem melhorados e traz como benefício a existência de times mais fortes e resilientes, preparados para lidar com as dificuldades do cotidiano.

Além disso, a aproximação dos envolvidos se faz bastante presente. Chiavenato descreve esse processo como:

A própria equipe de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e o de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e as metas a alcançar. (Chiavenato, 2014, p.215).

1.12.7. Avaliação para cima

Nesse modelo avaliativo, o colaborador é responsável por fazer um levantamento do desempenho de seu gestor/ líder enquanto executor de sua função. Assim como a avaliação de 90°, a proximidade entre os envolvidos nesse processo garante uma facilidade significativa, justamente por contar com a observação direta, embora os papéis estejam invertidos nesse caso.

Marras; Lima, (2012) destacam que esse tipo de avaliação conta com uma atuação bastante democrática, uma vez que o colaborador ganha um espaço para negociar novas abordagens com seu superior, o que acaba motivando ainda mais a equipe.

“A avaliação “para cima” permite avaliar o gestor em relação aos meios e recursos por ele fornecidos aos seus subordinados, importantes para que eles possam atingir os objetivos negociados anteriormente”. (Marras; Lima, 2012, p.33).

1.12.8. Comissão de avaliação de desempenho

Algumas empresas preferem que a avaliação de desempenho de seus colaboradores seja delegada como responsabilidade da comissão criada para essa finalidade. Ou seja, nesse processo a avaliação é realizada de forma colectiva pelos membros dessa divisão. Marras; Lima, (2012) apontam que geralmente nesse caso a avaliação é realizada de forma tradicional, sendo aplicada pelo próprio gestor e sendo discutida em comissão posteriormente.

É importante ressaltar que esse modelo traz diversos benefícios para organização e para o colaborador, uma vez que em complemento a avaliação 360°, também oferece aos avaliadores diferentes visões e opiniões sobre o desempenho do avaliado. Apesar disso, Chiavenato alerta para um possível desconforto do colaborador que pode vir a se sentir excessivamente cobrado.

“Além disso, as pessoas avaliadas se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova, como em um tribunal”. (Chiavenato, 2014, p.216).

1.12.9. Avaliação de desempenho por competências e objetivos

A avaliação de desempenho é uma temática bastante complexa que abrange um leque de diferentes formas e ferramentas para ser realizada. Em determinadas situações, as empresas também acabam facilitando esse processo quando avaliam o

seu colaborador com base em suas competências ou nos objetivos definidos antecipadamente em acordo com a organização.

1.12.10. Avaliação por competências

O sociólogo francês Philippe Zarifian, define competência como “tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações “.

Dentro do ambiente organizacional, é possível relacionar essa definição com o famoso termo desenvolvido por Scott B. Parry em seu livro “The quest for competencies”, publicado em 1996. O CHA (conhecimento, habilidade e atitude) ressalta a importância das competências como contribuição ao desenvolvimento do colaborador e da organização.

Esse modelo de avaliação, consiste no processo em que os avaliadores consideram as competências técnicas, comportamentais e sociais do colaborador como base para avaliar o desempenho dele enquanto executante de sua função.

Estrategicamente oferecendo uma visão mais clara a respeito dos talentos de cada funcionário, além de pontos de melhoria e de investimento. Marras; Lima, (2012) destacam que esse processo é iniciado quando a organização define quais competências ela necessita que seus colaboradores apresentem.

1.12.11. Avaliação por objetivos

Nesse modelo, são considerados como base de avaliação os objetivos, as metas e os resultados obtidos pelo colaborador e/ou pela sua equipe de trabalho, já que esse processo pode ser individual ou em grupo.

Geralmente também são inclusos a observação dos prazos de entrega, qualidade do projeto realizado, possíveis conflitos, e por fim, o processo de realização como um todo. “As organizações, com esse método, visam uma participação mais ativa do colaborador (avaliado) e o seu gerente (avaliador), buscando o efetivo relacionamento e visão proativa da organização.” (Coelho, 2013, p.63).

Marras; Lima, (2012) ressaltam que para que esse modelo de avaliação traga resultados eficazes em sua aplicação, se faz extremamente necessário que a empresa se dedique em manter fluído o seu planejamento estratégico para atingir seus objetivos como um todo, dado que é necessário que o colaborador tenha o mais completo e claro entendimento, sobre aquilo que a empresa necessita que ele realize.

O ciclo de avaliação de desempenho, no que se refere a objetivos e metas, começa no Planejamento Estratégico da empresa. A partir desse planejamento, os diversos setores da empresa comunicam às suas equipes os objetivos e metas de cada setor específico. Os membros da equipe elaboram individualmente ou em equipe os seus objetivos e metas, que serão acordados com o gestor. (Marras; Lima, 2012, p.13).

1.13. Os impactos de um treinamento

Todos os especialistas alertam que é preciso existir um treinamento antes da pessoa se colocar na situação para efetivar uma ação que é proposta a fazer. Isso em qualquer situação da vida, principalmente em um novo ambiente de trabalho. No entanto dificilmente alguém esclarece a importância dessa ideia.

É necessário clarear a dar a devida notoriedade de como um bom treinamento pode impactar a empresa e o próprio colaborador.

Vicente Falconi (1992) defende a ideia de desenvolver a consciência de que a empresa é sua. Este treinamento visa mostrar que a empresa não é meramente um lugar para trabalhar e ser pago. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma “visão do futuro”

O consultor traz uma outra visão dos resultados de um bom treinamento em seu livro TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês. Na sua perspectiva a empresa vai além de um colaborador e uma instituição, onde é executado tarefas e é apenas “mais um” na corporação. É preciso exercer um bom desempenho em sua função e visar como uma oportunidade de evolução.

É necessário haver uma cooperação e dedicação do colaborador, com uma visão prolongada. E isso só é possível se houver um bom treinamento, expondo a visão, missão e valores da instituição, onde o empregado entende a organização e possivelmente se identifica.

Será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efetivas 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 seleção ou reestudo das operações de produção. (Chiavenato, 2016 – pag.106)

Entende-se que a importância do treinamento vai além do que apenas ensinar o novo colaborador a se adequar a organização. Segundo Chiavenato é preciso observar todo o impacto gerado após a inclusão de novos cooperadores.

Em seu livro Treinamento Desenvolvimento de pessoas, ele inclui etapas importantes que precisam ser levadas em consideração como: aumento de eficácia organizacional, mudanças comportamentais das pessoas e aumento da produtividade.

Tendo em vista a visão dos autores Chiavenato e Falconi, podemos concretizar que o impacto de um bom treinamento vai além do que ensinar o trabalho ao colaborador no dia a dia, é necessário focar em instruir o básico, mas também inserir o mesmo como uma parte da empresa, fazer com que ele se sinta importante, com seus ideais e conhecimentos.

Explorar a criatividade do cooperador, para incentivar um bom desempenho, visando um plano de carreira na própria empresa a fim de uma valorização.

Percebemos que com um bom treinamento, a visão da empresa não é do impacto imediato, mas sim preparar o colaborador para um futuro na organização, e usufruir da pessoa que presta seu serviço.

Tratá-la como ser humano e sempre ter em mente que os benefícios são para os dois, tanto para o contribuinte quanto para a instituição. Tendo um bom trabalho e até mesmo com a devida motivação, o colaborador trabalha feliz, e as recompensas de um cooperador com essa emoção para empresa vem de modo decorrente, e o lucro também.

Reafirmando está ideia, Dutra, nos elucida que desenvolver um profissional o capacita para questões tanto profissionais quanto pessoais, o que vem sendo um ponto cada vez mais necessário para o profissional do futuro, saber lidar com diversas situações mantendo seu psicológico equilibrado é um dos principais atrativos para o mercado.

1.14. Importância do treinamento para o profissional do futuro

Atualmente vivemos em uma realidade extremamente acelerada e contemplada pelas evoluções tecnológicas, econômicas e científicas. Esse fator permite que os processos que antes exigiam grandes esforços sejam realizados de maneira mais rápida e de forma mais eficaz.

Com isso, o ambiente organizacional também progrediu bastante, cada vez mais vemos as empresas direcionando seu foco para a busca de ações que aumentem sua produtividade, qualidade de serviços prestados e consequentemente os seus lucros.

A tendência é que isso se faça cada vez mais presente e é importante que o profissional do futuro esteja preparado para lidar com tantas inovações no mercado de trabalho.

Becker, Maske e Martins (2015), descrevem essa necessidade quando dizem que: O capital humano é o principal diferencial competitivo que uma organização possui, ou seja, o sucesso de uma organização dependerá do bom desempenho de seus funcionários, do comprometimento e motivação dos mesmos em suas tarefas.

Sendo assim é necessário que os funcionários sejam pessoas ágeis, empreendedoras, que realizem suas atividades de maneira eficiente. (Becker; Maske; Martins, 2015, p.3).

Como método de obter essa capacitação, os processos de treinamento e desenvolvimento dentro da organização, agem como ferramentas bastante eficazes e necessárias para que esse profissional possa adquirir novas competências e atitudes que o desenvolvam tanto dentro de sua função, como para uma possível promoção.

Além disso o colaborador tem mais chances de atingir suas metas relacionadas ao seu plano de carreira, enquanto a instituição é beneficiada com o aumento da qualidade dos serviços prestados por ele.

As autoras afirmam que a educação profissional desenvolve conhecimentos e habilidades, tornando as pessoas mais competitivas e responsáveis com relação a suas atividades dentro de uma organização.

Dalmau (2010), complementa a ideia das autoras quando descreve que as empresas de maior porte estão sempre buscando investir em treinamento para seus colaboradores visando que essa aplicação retorne em forma de lucros e retenção de talentos, uma vez que o profissional estar bem treinando e sentir que a empresa o valoriza são alguns dos principais motivos para ele buscar permanecer na organização.

O autor também destaca que várias empresas estão investindo em formas de manter seus profissionais atualizados e motivados. Pois o conhecimento promovido por meio de treinamento proporciona um aumento do capital intelectual na organização e isso acaba sendo visto como um investimento voltado a remuneração estratégica.

Com base nos argumentos dos autores apresentados podemos compreender que se faz bastante necessário que o profissional do futuro busque estar sempre se atualizando para acompanhar as evoluções das organizações e como o treinamento é um diferencial enorme nesse quesito.

1.15. A empresa que aprende

Conforme (Megginson et al, 1998: 38). “O conhecimento adquirido é também o conhecimento a ser desenvolvido pelo homem ou pela organização. Não precisa ser algo criado, mas apenas ser novidade, a originalidade é menos importante que a utilidade”

Para uma organização, a maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra – isto é, adquirir uma organização ou contratar pessoas que possuam o conhecimento desejado.

No caso de uma pessoa, o mais comum é utilizar-se da transferência de conhecimento de quem o possui. Desse modo, a contribuição de uma sociedade solidária é eficiente e muito bem-vinda. Percebe-se que cada vez mais as empresas adquirem outras empresas especificamente por seu conhecimento.

De modo geral, elas se dispõem a pagar mais que o valor de mercado de uma empresa em virtude do que esperam obter como o acréscimo do novo conhecimento ao seu próprio estoque.

Uma organização rica em conhecimento, mesmo uma empresa forte, pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição, por exemplo.

A relação do conhecimento com determinadas pessoas e com determinado ambiente significa que um comprador pode terminar com apenas uma fração do conhecimento que existia antes da venda.

Tanto a incerteza de uma aquisição corporativa quanto a ruptura dos processos e redes internas de trabalho, costumam levar algumas das pessoas talentosas a explorar novas opções e, por vezes, a deixar a empresa, levando consigo seu conhecimento (Megginson *et al*, 1998: 40).

A propósito de se viver na “era do conhecimento”, também defendida como a “era do cérebro” por alguns pensadores, não se poderia deixar de relacionar a questão do conhecimento – alicerce para o estabelecimento das competências – com a filosofia, ciência que estuda o funcionamento desse binômio denominado “cérebro/mente”.

Não é suficiente, portanto, investigar o que as organizações buscam e valorizam em seus profissionais. Precisa-se ainda, conhecer porque buscam essas coisas:

1. O que mudou?
2. Como e porque mudou?
3. Que fatores estão provocando esta mudança?
4. Qual a dimensão da mudança?
5. Quais seus impactos?
6. Afeta a que?
7. O que melhora e o que piora?
8. O que é gestão de mudanças?

9. E pelo lado profissional, no plano individual, a importância de conhecer e “como agir”. O que fazer para atender às expectativas da organização?
10. Como conhecer quais, exatamente, são suas expectativas em relação ao desempenho/resultado individual ou de equipe?
11. E quanto às diretrizes estratégicas?
12. Os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais?
13. É possível alinhá-los?

É válido dizer que o cotidiano das organizações é marcado por uma infinidade de relações complexas e é importante que as pessoas tenham consciência dessa realidade e compreendam que fazem parte de uma diversidade de relações.

Essa compreensão favorece o pensamento sistêmico e contribui para que cada componente de uma equipe atue na construção de objetivos comuns e no alinhamento dos seus objetivos aos da organização:

1. De que forma as pessoas estão assimilando a gestão das mudanças?
2. Suas mentes estão preparadas para a velocidade com que as mudanças acontecem?
3. Estão preparadas para adotar novos paradigmas?
4. É possível identificar qual o paradigma estabelecido?
5. Há, realmente, um paradigma?

Pois se sabe que, quando as mudanças são muito frequentes, o princípio é justamente, a ausência de um paradigma (Megginson *etal*, 1998: 41).

Diante dos questionamentos acima, compreende-se que as organizações não são meras produtoras de bens e serviços, mas verdadeiras *stakeholders*¹, pois se tornam responsáveis em contribuir para o bem-estar mundial. Este é um fator que eleva, significativamente, a imagem dessas empresas (Megginson *etal*, 1998:42).

Executivos e gerentes que não estiverem atentos, permanentemente, a movimentos valorativos da sociedade, terão dificuldades em perceber e usufruir dessa tendência. Com isso, poderão perder a grande oportunidade de elevar ou de manter sua empresa na vanguarda.

Muitas organizações estão atuando com a perspectiva da responsabilidade social à custa de “forceps” sem primeiro compreender o funcionamento da complexa “máquina” que vai produzir a responsabilidade social.

Para obter esse produto das organizações, precisa-se criar na sociedade uma consciência coletiva para esse valor, e a consciência se estabelece nas mentes dos indivíduos (Megginson et al, 1998: 45).

A sociedade emergente poderá ser baseada no conhecimento de trabalhadores altamente qualificados. É a primeira sociedade em que a maioria das pessoas não faz o mesmo trabalho, tal como era o caso quando dominavam os camponeses, ou quando se julgou que poderia ser constituída por operadores de máquinas. Isto é muito mais do que uma mudança social.

Trata-se de uma viragem 1 *Stakeholders* – Empresas cujos processos e sistemas de trabalho apresentam excelência nas relações com empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, meio ambiente e ecossistema, fundamental na condição humana (Sveiby, 1998: 17).

Pode-se dizer que os trabalhadores desqualificados não constituirão a maioria na sociedade do conhecimento, mas poderão se constituir o maior grupo de população ativa.

Mesmo que os trabalhadores da sociedade do conhecimento sejam ultrapassados em número por outros grupos sociais, serão estes que darão a esta sociedade emergente o caráter, a liderança e o perfil social. Poderão não ser a classe que governa, mas já se constituem na classe que lidera.

A sociedade corre o perigo de um novo “conflito de classe” entre a minoria dos trabalhadores do conhecimento e a maioria das pessoas que ganharão a vida de formas tradicionais ou nos serviços. Tornar-se-á, inevitavelmente, muito mais competitiva que qualquer outra sociedade.

Não haverá países “pobres” – só países ignorantes. E o mesmo será verdade para os indivíduos, as empresas, as indústrias e todos os tipos de organizações.

A nova sociedade implica em dois novos requisitos: os trabalhadores qualificados passarão a trabalhar em equipe e terão acesso a uma nova organização, da qual serão colaboradores ou, pelo menos, filiados (Sveiby, 1998: 20).

Percebe-se que na sociedade do conhecimento não é o indivíduo que produz o rendimento. Ele passará a ser o centro de custos, em vez de rendimentos. Será uma sociedade de colaboradores, em que estes possuem novamente os instrumentos de produção.

O investimento no conhecimento determinará se o empregado é produtivo, e não as máquinas ou o capital que a organização oferece. Sendo assim, o item seguinte explicará melhor o conhecimento voltado para a gestão como função social.

A sociedade contemporânea, por vezes, tem menosprezado o tipo mais importante de conhecimento, ou de capital intelectual, aquele que sustenta as comunidades – o capital da sabedoria que é o estoque disponível do pensamento reunido ao longo de milhares de anos que nos faz viver de forma a sustentar o bem-estar da comunidade.

Observa-se que essa comunidade pode ser tão mais próspera quanto maior for o estoque de capital da sabedoria colocado em uso comum (Sveiby, 1998: 21).

Existem histórias que reservam fortes tradições e valores, as quais são guardadas em textos como a Bíblia, o Alcorão, o I Ching e os escritos de Confúcio, Platão e muitos outros. Vêm-se valores refletidos em documentos, como por exemplo, a Declaração da Independência Norte Americana, que segundo Sproule (1992: 28) “todos os homens são dotados de direitos inalienáveis como a Vida, a Liberdade e a Busca da Felicidade”.

Ao longo de civilizações e eras, a sociedade humana clama por justiça, honestidade, tolerância, compaixão, generosidade, autodisciplina e coragem. É a sabedoria que tem sido durante séculos um ponto de referência para que as pessoas encontrem o equilíbrio entre vontade e necessidade em suas vidas.

O aprendizado e o conhecimento – palavras de ordem da década de 80 nas organizações de vanguarda – chegam à esfera pública na segunda metade da década de 90 e começam a criar a consciência de que “aprender é um bom negócio”.

É aí que começa a aparecer a concepção de centros de desenvolvimento nas organizações – o estudo de procedimentos no local de trabalho. Logo, a popularidade da expressão “trabalhadores do conhecimento” sugere que esse perfil tiraria proveito de pessoas ou partidos da globalização.

A informação está disponibilizada para todos e não mais se caracteriza como “poder”, sendo este reservado a quem transforma a informação em conhecimento, o que pode estar em qualquer nível da organização.

Assim, tendo sido desenvolvida até então uma abordagem a respeito do conhecimento, será feita, a seguir, uma abordagem a cerca da gestão do conhecimento em seu âmbito organizacional. Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas.

Desde as organizações mais “primitivas”, o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva.

Eventuais revoluções (no “como fazer”) decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas (Sveiby, 1998: 29). Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente.

Na verdade, com os competidores muito próximos, qualquer alternância na tecnologia pode decidir o momento do jogo.

E tecnologia é, segundo os dicionários, totalidade (e aplicação) de conhecimentos. Adicionalmente, com a evolução e o barateamento da tecnologia da informação, há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de hardware e software.

Consequentemente, nivela-se a capacidade instalada de cada competidor. Algo mais ou menos como algumas corridas de automóveis, onde os mesmos são absolutamente iguais e quem decide a competição é o braço (e a cabeça) do piloto (Sproule, 1992: 114).

Um indicador de que cresceu a percepção da importância do conhecimento nas organizações é a própria proliferação de matérias de revistas especializadas ou não, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários que tratam de gestão.

Normalmente os temas desses materiais e eventos versam sobre talento humano, inteligência competitiva, capital intelectual, engenharia do conhecimento e gestão do conhecimento. Em comum, a reafirmação da importância da ação sistemática facilitadora, por parte da organização, no sentido de criar, utilizar, reter e medir o conhecimento. Na “era do conhecimento” busca-se o ‘homem global’, o homem integrado.

Com a Tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver – como nas sociedades tribais – completamente em seus papéis. A cultura organizacional adquire uma importância ainda mais crucial. A ponte da gestão do conhecimento para a administração de Recursos Humanos se dá, justamente, pela cultura organizacional.

As organizações são microcosmos da sociedade que as envolve. Assim, ao lidar com questões de mudança numa organização, o profissional de RH estará lidando com questões culturais mais gerais (Sproule, 1992: 115).

Do ponto de vista mais geral, a fragmentação, a competição e a reação são traços marcantes na mentalidade de gestão ocidental. Por isso, a fragmentação faz com que as empresas tradicionalmente vejam RH como uma área bem definida, estanque, com suas responsabilidades e atribuições, as quais seriam diferentes das da área de atendimento ao cliente, vendas ou marketing.

Por isso, por exemplo, demora tanto tempo para que as deficiências de um funcionário (no relacionamento com o cliente) sejam analisadas, estruturadas e abordadas por alguma ação da área de recursos humanos (Sproule, 1992: 115).

Por outro lado, a competição se tornou o grande viés pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança. A mudança se dá na medida da necessidade da competição no mercado, numa visão sempre de curto prazo.

Por isso que muitos dos problemas de hoje advêm de ‘soluções’ de ontem, e as soluções dadas hoje irão gerar novos problemas amanhã. Assim, tradicionalmente, poucas ações de RH endereçam causas organizacionais realmente básicas.

Nessa linha, provavelmente, a área de RH seria pressionada, no caso daquela deficiência no atendimento a clientes, a estruturar rapidamente um ‘programa de treinamento emergencial para o pessoal da linha de frente’ (Sproule, 1992: 116).

Muitos crescem acostumados a mudar apenas por reação a forças externas, e não por desejo genuíno de transcendência, imaginação ou ambição intelectual.

Acostumou-se, desde a escola, a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apega passivamente à rotina. Quando algo não funciona, chama-se o ‘especialista’.

Mesmo que esse especialista resolva o problema, poucas pessoas terão podido ou se interessado em aprender com o caso, de forma a poderem agir diferente em situações futuras.

Retomando aquele exemplo do atendimento a clientes, com o eventual fracasso do programa de treinamento, provavelmente a empresa contrataria uma ‘consultoria especializada’, e os resultados de seu trabalho seriam implementados ‘cegamente’, isto é, sem ter ocorrido nenhum aprendizado no processo (Sproule, 1992: 117).

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna crucial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional, terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, os profissionais de RH se tornam agentes de aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade de aprendizado coletivo

de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico (Sproule, 1992: 118)

Nessa linha, os profissionais de RH deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o autodesenvolvimento e o pensamento crítico. Isso leva necessariamente o profissional de RH a sair de sua mesa e ir para onde o trabalho está sendo realizado.

O que se espera, nessa visão, é que o profissional de RH, equipado com o conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de gestão do conhecimento organizacional de modo sustentável (Sproule, 1992: 119).

O papel passa a ser de um catalizador e de um facilitador do aprendizado. A terceirização em diversas áreas de RH – recrutamento, pagamento e treinamento, por exemplo – está tirando os profissionais das atividades mais operacionais.

Em contrapartida, cada vez mais esse tipo de profissional é exigido em seu entendimento do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível (Sproule, 1992: 120).

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização, normalmente, são: preferências e necessidades dos clientes, desempenho da companhia, concorrência, aplicações de tecnologia, uso da informação existente, setores e nichos de mercado e regulamentações externas.

As principais atividades relacionadas à gestão do conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, reutilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade.

Tendo isso em vista, como o profissional de RH pode se engajar nesse esforço, na abordagem da gestão do conhecimento? Como a área de RH vai se posicionar numa organização do aprendizado? (Odenwald & Matheny, 1996:73).

A atuação de Recursos Humanos pode se dar também em três grandes níveis, na abordagem da gestão do conhecimento:

1. abrindo horizontes para o nível executivo;
2. educando a gerência media;
3. instrumentando a 'linha de frente'.

Para o nível executivo, nunca é demais lembrar os papéis fundamentais que Senge (1990) atribui aos líderes: projetista, educador e facilitador. Um desafio muitas vezes negligenciado – às vezes até por falta de espaço político – por RH é preparar o nível executivo para esses papéis.

Como projetista dos processos organizacionais, o nível executivo principal é responsável por compartilhar a visão de negócio com todos na organização. Nesse papel ele se aproxima do 'gestor cultural' pensado por Schein (1985). Sua ação se dá por meio de diretrizes, políticas, definições abrangentes. Como educador, o líder precisa apoiar os membros da organização a reestruturarem sua visão do mercado e da empresa, pensando de forma abrangente e sistêmica.

A gerência média, muito questionada e pressionada em diversas organizações que adotaram re-engenharia, é um alvo muito importante para as ações de RH.

Os gerentes de processos são cruciais para facilitar a aprendizagem organizacional. Eles são um elemento de ligação importante na comunicação empresarial, tanto de cima para baixo, quanto entre as diferentes unidades de negócio.

Os gerentes são os responsáveis pela integração dos indivíduos e a comunicação das idéias, assim como na inovação e no desenvolvimento de novos produtos e processos (Schein, 1985). RH pode ajudar a atrair talentos para essa função, selecionar, educar, estimular e encarecer os gerentes médios.

Os gerentes precisam migrar de uma abordagem tradicional de supervisão para uma de líderes e treinadores (*Coaches*) da força de trabalho. Espera-se da gerência média, abordagem aberta, cooperativa, criativa e empática. O gerente deve ser um exemplo de mentalidade aberta para a inovação e o aprendizado (Schein, 1985).

No nível da 'linha de frente', que seria o nível mais pragmático, aquele onde as áreas de RH normalmente têm mais atuado, há muita coisa a se fazer no direcionamento para a gestão do conhecimento. A reforçada autonomia e a participação – o *empowerment* – são pretendidas para os níveis mais operacionais da empresa.

É na 'linha de frente' que deve estar mais apurada a mentalidade de 'atenção total ao cliente'. E o que se quer em termos de comunicação organizacional é a informação, as idéias e o conhecimento fluindo livremente, tanto horizontal como verticalmente, para além das fronteiras departamentais (Odenwald & Matheny, 1996: 76).

Muitas das ações descritas já são implementadas, de uma forma ou de outra, em várias empresas. Naturalmente que barreiras organizacionais de todos os tipos dificultam, e às vezes impedem, a implementação das iniciativas descritas, em todos os níveis.

Mas o que está ocorrendo é uma janela de oportunidade para RH participar da estruturação da gestão do conhecimento organizacional.

As empresas de uma certa forma começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento.

As empresas estão preocupadas cada vez mais com esse potencial 'escassez de capital intelectual'. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, têm se voltado para RH, e para Treinamento e Desenvolvimento em particular, na busca de alternativas.

As empresas estão também cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização, principalmente, e há um interesse muito grande, hoje, em torno dos valores organizacionais.

Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, está sendo

mais um ponto de interesse das empresas nas questões de RH (Odenwald & Matheny, 1996:77).

Esse alinhamento pode ser feito pela via da educação e do treinamento, ou seja, por meio da aprendizagem. A aprendizagem organizacional é um tema já bem conhecido nas disciplinas de organização.

É um fenômeno sistêmico nas empresas que permanece independente das pessoas. Sim, as organizações podem não ter cérebro, mas são dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmas desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

Apesar de alguns autores fazerem distinção entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, parece bastante razoável analisar e estudar o tema como um único contexto. O que é claro é que a aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem – a organização que aprende (Sveiby, 1998).

Neste trabalho, será utilizado o termo organização de aprendizagem para que possa ficar claro que a algumas habilidades típicas da aprendizagem organizacional não garantem por si que uma empresa é uma organização de aprendizagem (Sveiby, 1998).

Por exemplo: a habilidade “resolução sistemática de problemas” é uma característica das empresas que aprendem.

Mas, se o aprendizado baseado na solução de problemas (que é um aprendizado defensivo – aprender como interromper o que não se quer) não for autogerador, ou seja, for gerado somente pelos problemas, ou o aprendido é limitado a como eliminar as situações indesejáveis, a organização não pode ser uma organização de aprendizagem. A época de aprender não é somente quando existem crises.

Organização de aprendizagem é por si um conceito, muito mais próximo da filosofia que das técnicas, não podendo ser tratada como uma abordagem para melhorar as empresas.

É um conceito que vem sendo desenvolvido há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem (Odenwald & Matheny, 1996: 79).

Apesar de ser “antiga”, a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge, A Quinta disciplina. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e uma proposição interessante.

O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Para isso, segundo Peter Senge, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem:

1. maestria pessoal, relacionada com o autoconhecimento;
2. modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo, seus objetivos comuns;
3. aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos;
4. aprendizado em grupo, relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas;
5. e pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

Na manufatura, as empresas continuamente aplicam ferramentas que facilitam o aprendizado ou mesmo desenvolvem mecanismos de aprendizagem a cada dia.

Por exemplo no processo de desenvolvimento de produtos, a necessidade cada vez mais crescente do “aprender antes de fazer”, incentivando o uso de ferramentas computacionais mais sofisticadas.

Isso requer uma forte ligação com uma base de dados composta não somente por informações mais tradicionais, mas também por conhecimentos gerados, de forma dinâmica, no processo de aprendizagem.

CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISAS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.83), o método “é um conjunto das atividades sistemáticas e relacionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

2.1. Tipo de pesquisa

No trabalho, utilizamos a pesquisa descritiva, segundo Gil (2017, p. 24), o estudo descritivo “buscam levantar opinião, atitudes e crenças de uma população.”

No que tange aos meios de investigação, utilizamos a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2010, p. 50), pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

2.2. Abordagem da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 43), a pesquisa científica “é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdade parciais”.

Quanto ao modelo de abordagem do problema, utilizamos a pesquisa quantitativa, que usa tanto o método qualitativo e quantitativo para realização de uma análise mais profunda sobre o tema pesquisado. (Oliveira, 2002, p. 23).

2.3. Nível de estruturação de métodos

a) Nível teórico

Quanto a nível teórico utilizamos os níveis: histórico lógico, o método indutivo e o método dedutivo.

Marconi e Lakatos (2003, p. 107), exprimem que o histórico lógico “a compreensão dos fenômenos que ocorrem no sector em termos económicos, técnico e ambiental dependem do conhecimento da evolução histórica.” Esta análise possibilita a identificação da lógica do seu desenvolvimento, o seu comportamento através do tempo e as perspectivas para o futuro.

Sobre o método indutivo, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 68), método indutivo “é um processo mental que partindo de dados particulares, infere-se uma verdade geral.”

Segundo Gil (2011, p. 9), método dedutivo “parte de princípios, reconhecimento como os verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.”

b) Nível empírico experimental

Utilizamos: a entrevista, inquérito por questionário

Entrevista pode-se definir como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas”. De acordo com Gil (2008, p. 11).

Inquérito por questionário “é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas.” Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201).

c) Nível estatístico-matemático

Segundo Viera (2013, p. 14), diz que o método estatístico “é a ciência que fornece os princípios e a metodologia para coleta, organização, apresentação, resumo, análise e interpretação de dados.”

2.4. Técnica de recolha de dados

A técnica de recolha de dados para este trabalho foi: entrevista, inquérito por questionário e pesquisa bibliográfica”.

Segundo Gil (2010, p. 50), pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

De acordo Gil (1996), instrumento de recolha de dados “é o estudo de caso baseado em diversas fontes de evidências”.

2.5. Instrumentos e procedimentos

Após a colecta de dados, elaborar-se-á codificação e tabulação dos dados através dos programas informáticos do Pacote Microsoft Office, nomeadamente Microsoft Word, Excel e PowerPoint e Credencial.

Para obtenção dos trabalhos da nossa pesquisa, foi utilizaremos alguns instrumentos sob a orientação do professor orientador. Instrumento cuja escolha teve como base o carácter e o tipo de informação que se pretende alcançar.

2.6. População e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163), população “é um conjunto de elementos ou indivíduos que compartilham de características em comum.”

Para o referido trabalho a população foi composta por 20 funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 163), a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo.” Quanto amostra será constituída por 15 funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), número este equivalente a 75% da população, e a mesma foi constituída de forma probabilística estratificada.

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentar-se-á os dados obtidos no campo da pesquisa, na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) ,onde inquerimos os membros da mesma Empresa no departamento de Recursos Humanos.

3.1. Caracterização da Empresa

Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) está localizada no Talatona via S8, edifício Masuica B, 8ª andar.

A empresa tem como missão: ser reconhecida como um parceiro de investimento comprometido por todos os nossos stakeholders por meio do fornecimento de alta qualidade para o benefício dos nossos clientes, acionistas, funcionários e comunidade nas quais operamos.

Tem como visão: ser a Global Investment Company preferida para obter, garantir e executar oportunidades de investimentos rentáveis e sustentáveis.

A empresa tem ainda como valores: integridade, transparência, responsabilidade, confiança, respeito, e excelência.

3.2. Apresentação e interpretação dos resultados

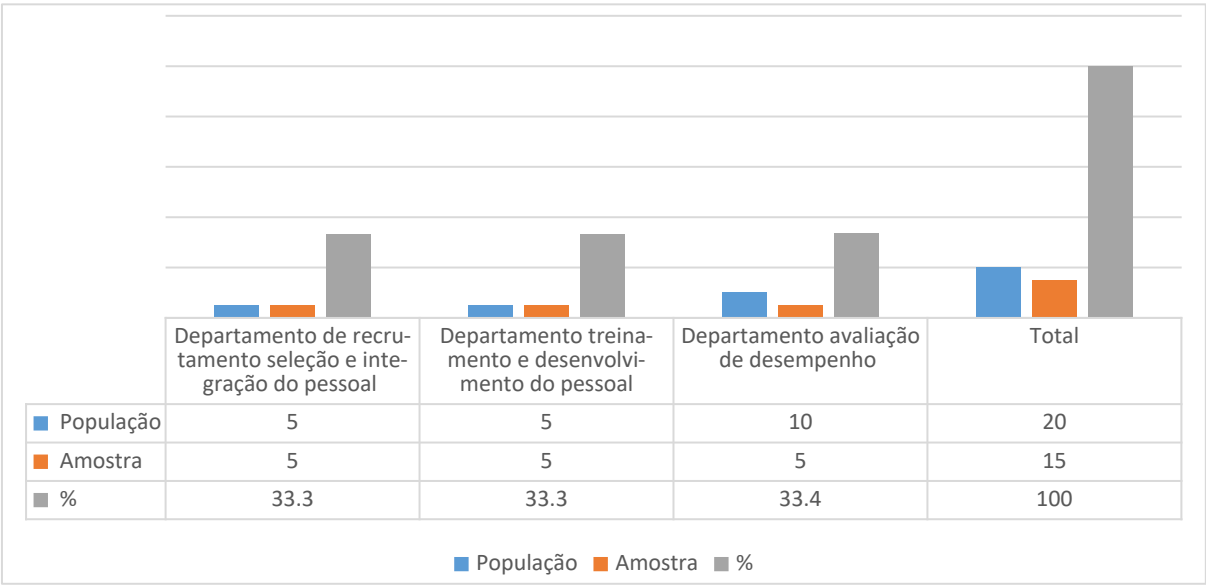
No final da nossa pesquisa esperamos analisar de maneira clara e detalhada sobre influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional. Estudo realizado na empresa Bongani Investments & Consultants itd (emirantes), ano 2024.

Tabela 1: Descrição da população e amostra:

Designação	População	Amostra	%
Departamento de recrutamento seleção e integração do pessoal	5	5	33,3
Departamento treinamento e desenvolvimento do pessoal	5	5	33,3
Departamento avaliação de desempenho	10	5	33,4
Total	20	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

Gráfico 1: Descrição da população e amostra



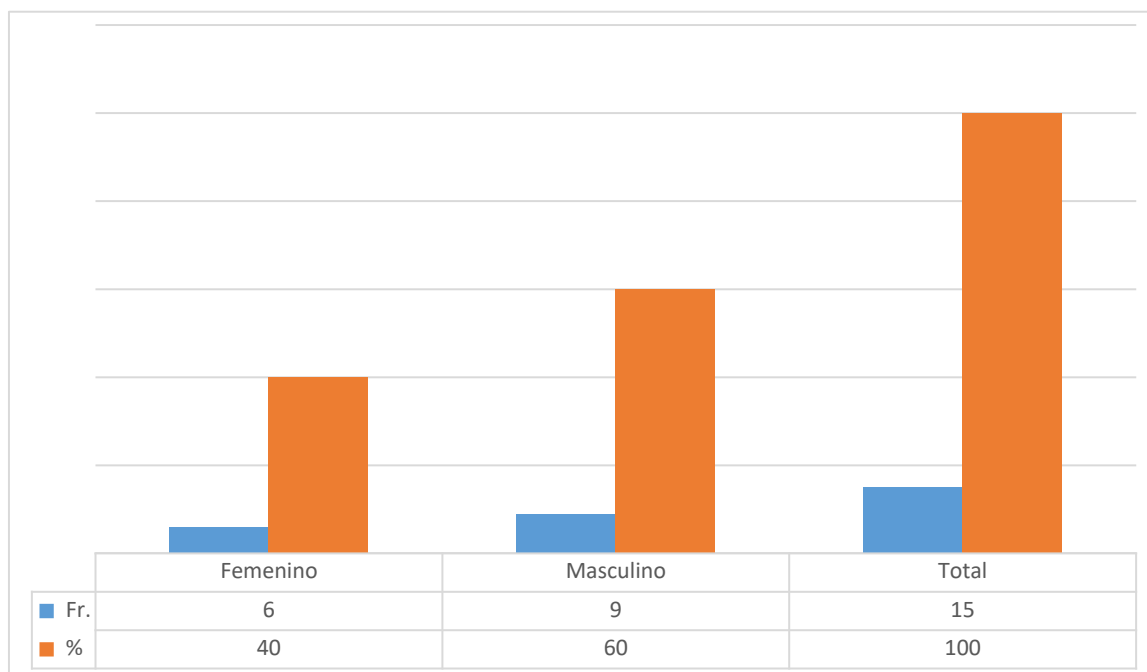
Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

De acordo com tabela e gráfico 1 sobre a descrição da população e amostra, 33,3% são do Departamento de recrutamento seleção e integração do pessoal 33,3% são Departamento treinamento e desenvolvimento do pessoal, 33,4% são do Departamento avaliação de desempenho. Totalizando 100% dos inqueridos.

Tabela 2: Classificação dos funcionários por género:

	Fr.	%
Femenino	6	40
Masculino	9	60
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)



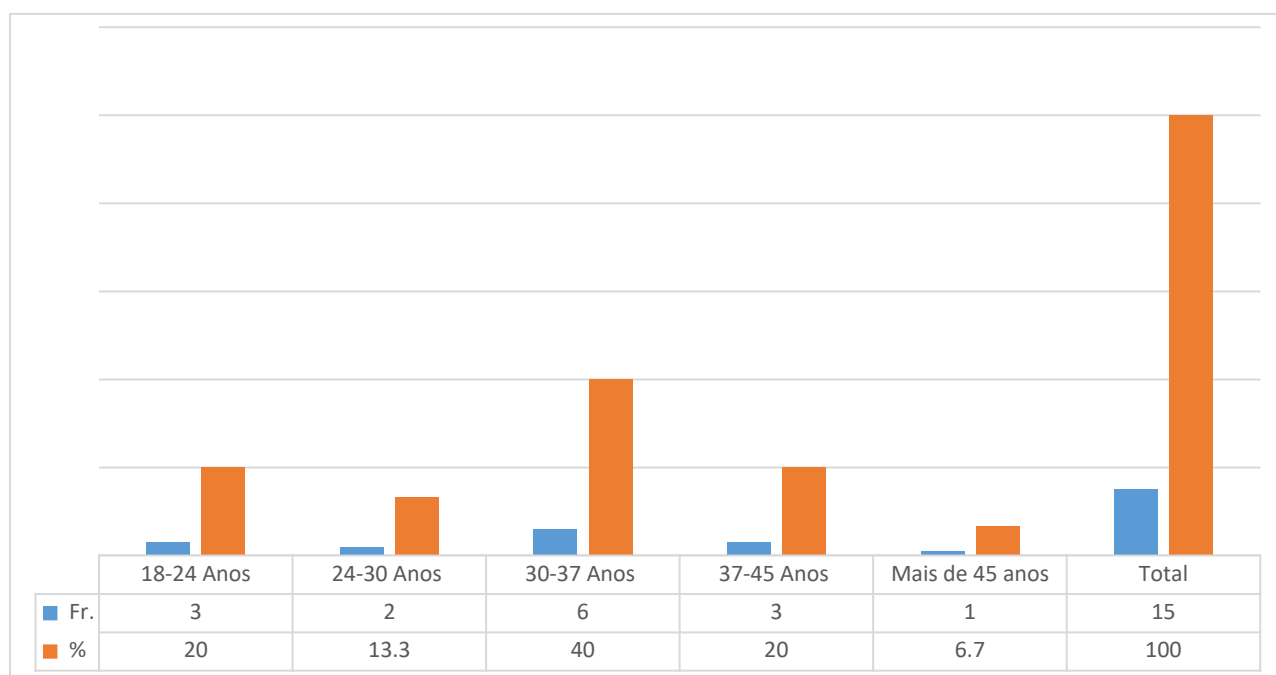
Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

De acordo ao inquerito aplicado aos funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), com a finalidade de saber quantos funcionários tem por sexo, 6 funcionárias do sexo feminino que corresponde a 40%, outros 9 funcionários do sexo masculino que correspondem a 60% também responderam ao questionário. Que totaliza 100% da amostra.

Tabela 3: Faixa etária dos funcionários

Designação	Fr.	%
18-24 Anos	3	20
24-30 Anos	2	13,3
30-37 Anos	6	40
37-45 Anos	3	20
Mais de 45 anos	1	6,7
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

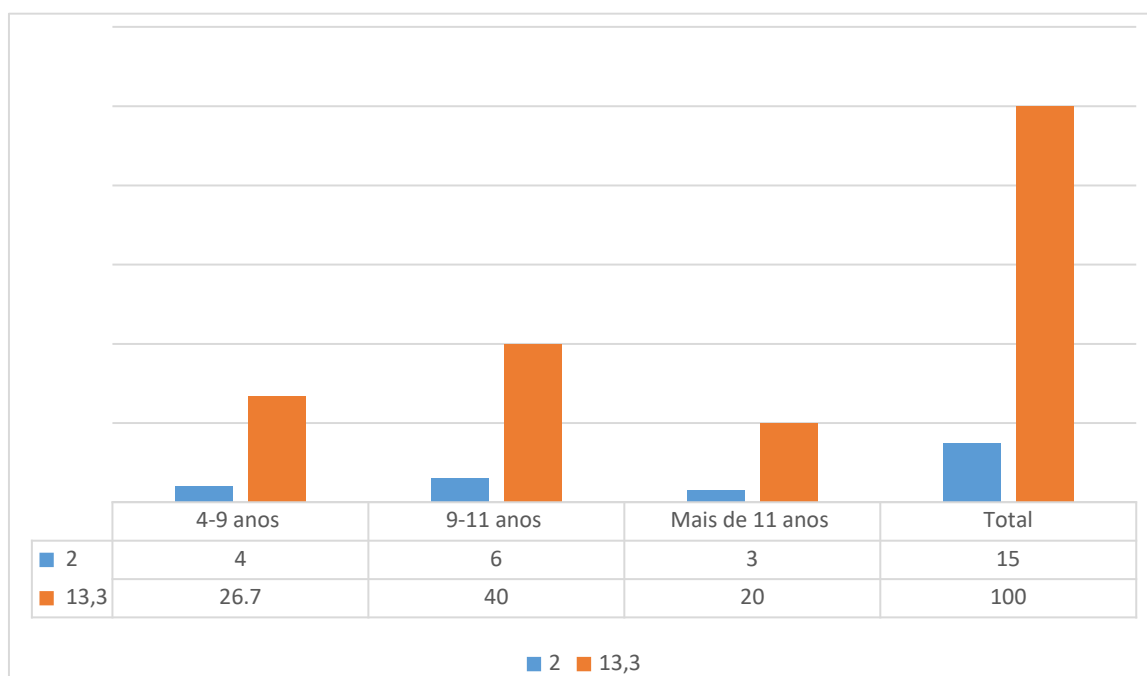


De acordo a tabela e o gráfico a cima para sabermos a faixa etária dos funcionários, 3 funcionários que corresponde a 20% estão na faixa etária dos 18-24 anos, 2 funcionários que correspondem a 13,3% estão na faixa etária dos 24-30 anos, outros 6 funcionários que correspondem a 40% estão na faixa etária dos 30-37 anos, ainda outros 3 funcionários que correspondem a 20% estão na faixa etária dos 37-45 anos, por fim 1 funcionário que corresponde a 6,7% responde que está com mais de 45 anos.

Tabela 4: Tempo de trabalho dos funcionários

Designação	Fr.	%
1-4 anos	2	13,3
4-9 anos	4	26,7
9-11 anos	6	40
Mais de 11 anos	3	20
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

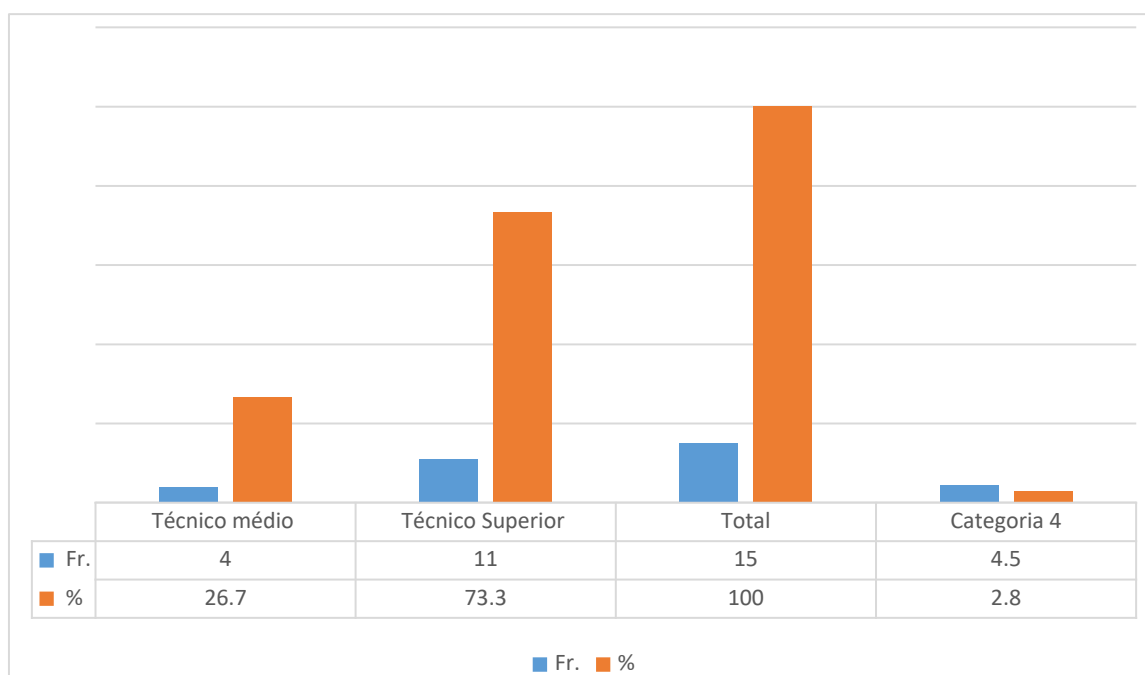


De acordo com a tabela e o gráfico a cima para saber dos do tempo de trabalho dos funcionários, 4 funcionários que corresponde a 26,7% trabalham na empresa no intervalo de 1-9 anos, 6 funcionários que correspondem a 40% trabalham na empresa no intervalo de 9-11 anos, e 3 funcionários que correspondem a 20% que já trabalham a mais de 11 anos.

Tabela 5: Nível de escolaridade dos funcionários:

Designação	Fr.	%
Técnico médio	4	26,7
Técnico Superior	11	73,3
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

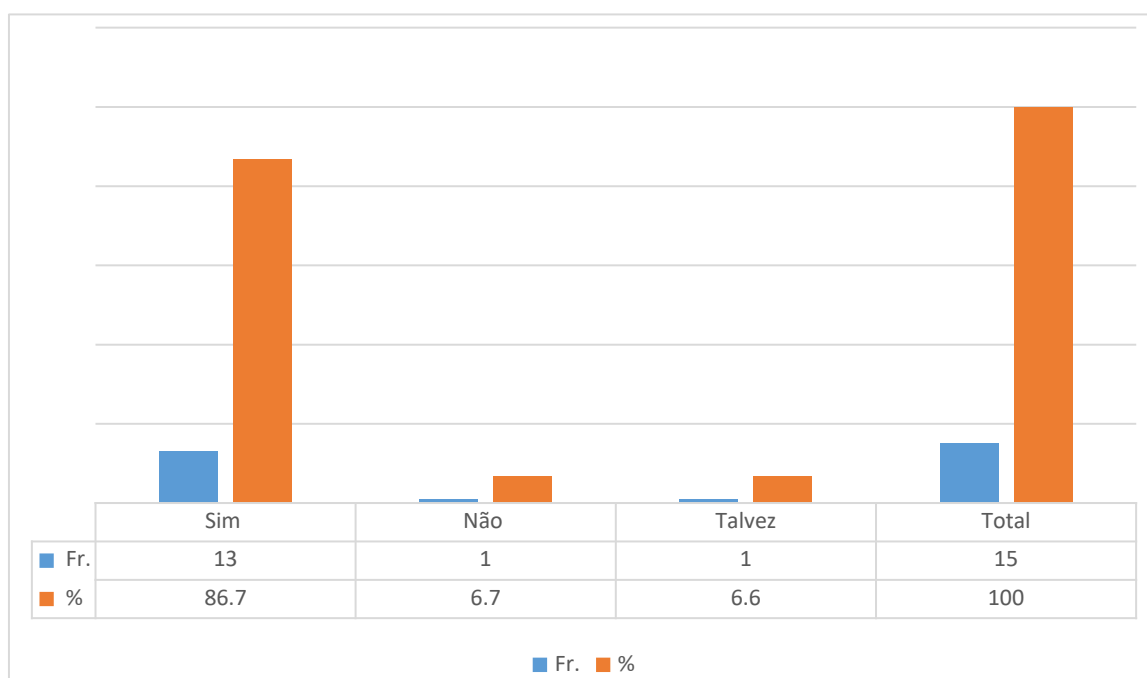


Relativamente ao nível de escolaridade dos funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), 4 funcionários que corresponde a 26,7% são técnicos médio e outros 11 funcionários que corresponde a 73,3% são técnicos superior.

Tabela 6: Já alguma vez se beneficiou de um plano de treinamento?

Designação	Fr.	%
Sim	13	86,7
Talvez	1	6,7
Não	1	6,6
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

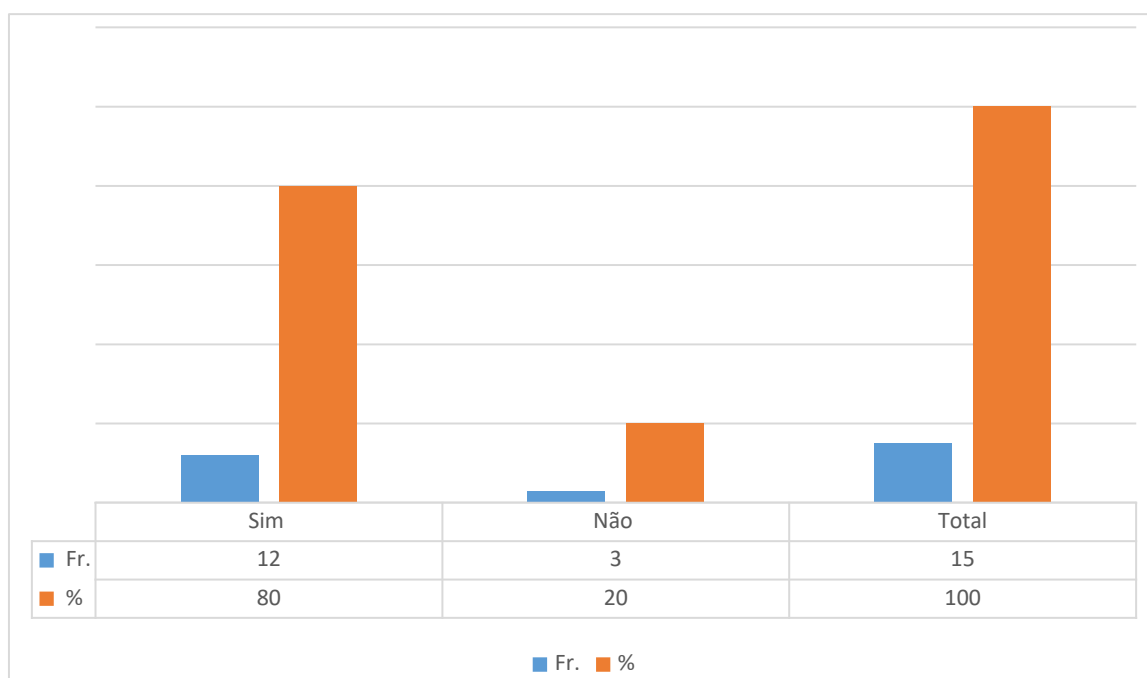


Em relação a questão dos funcionários serem beneficiários de um plano de treinamento, 13 funcionários que corresponde a 86,7% responderam que sim, 1 funcionário que corresponde a 6,7% responde que não e outro 1 funcionário responde talvez.

Tabela7: Tem gostado do plano de treinamento que é dado pela Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) ?

Designação	Fr.	%
Sim	12	80
Não	3	20
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

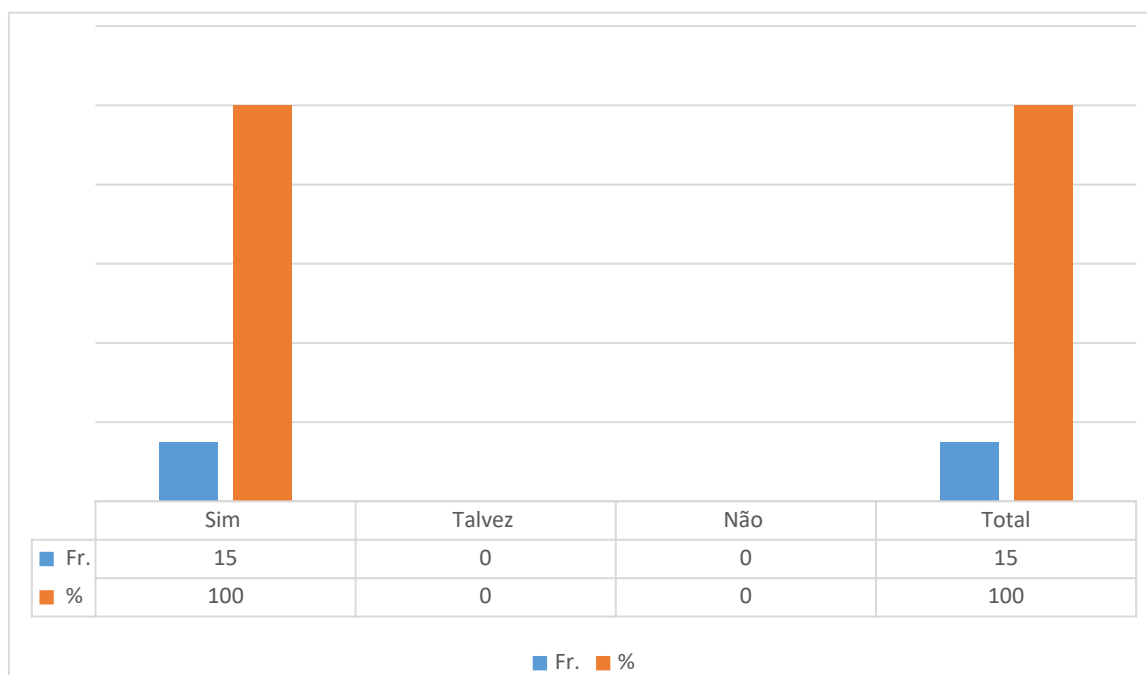


De acordo ao inquérito aplicado para saber se os funcionários Empresa tem gostado do plano de treinamento, 12 funcionários que corresponde a 80% responderam que sim, e outros 3 funcionários que corresponde 20% responderam que não.

Tabela 8: Você acha importante treinar os funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) ?

Designação	Fr.	%
Sim	15	100
Talvez	0	0
Não	0	0
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)|



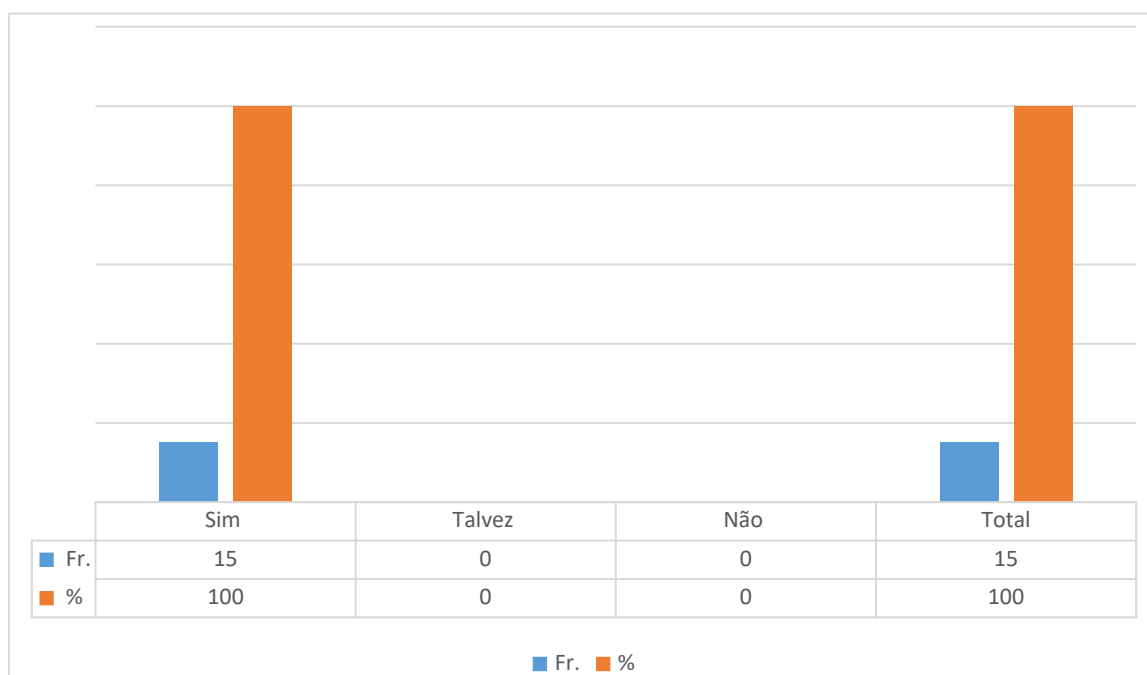
De acordo ao inquerito aplicado aos funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), para saber se acham importante serem treinados 15 funcionários que equivale a 100% que é o total da nossa amostra responderam sim.

Tabela 9: O treinamento que dado tem influenciado para o seu crescimento pessoal?

Designação	Fr.	%
------------	-----	---

Sim	15	100
Talvez	0	0
Não	0	0
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)



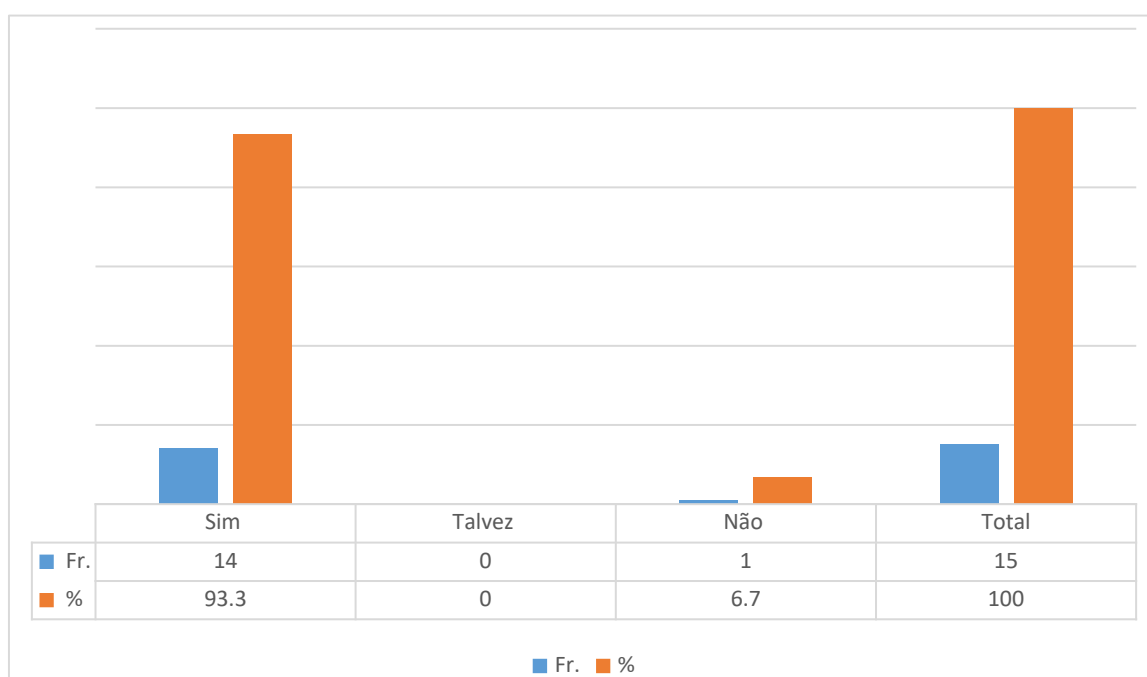
De acordo a tabela e o gráfico a cima,15 funcionários que correspondem a 100% respondem que o treinamento que é dado tem influenciado para o seu crescimento pessoal.

Tabela 10: O treinamento que é dado tem influenciado para o seu crescimento da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) ?

Designação	Fr.	%
------------	-----	---

Sim	14	93,3
Talvez	0	0
Não	1	6,7
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)

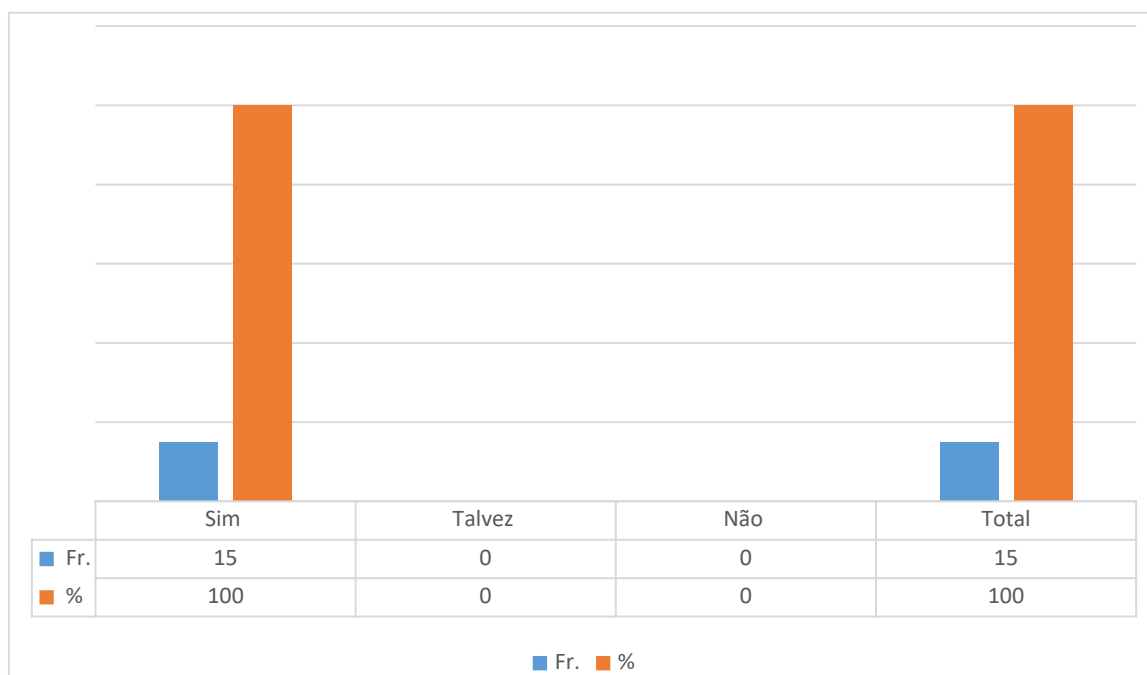


De acordo a tabela e o gráfico a cima,14 funcionários que correspondem a 93,3% respondem que o treinamento que é dado tem influenciado para o crescimento organizacional e outro 1 funcionário responde que o treinamento que é dado tem influenciado para o crescimento pessoal.

Tabela 11: Consideras importante o investimento que a Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) tem feito para treinar e desenvolver o pessoal?

Designação	Fr.	%
Sim	15	100
Talvez	0	0
Não	0	0
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)



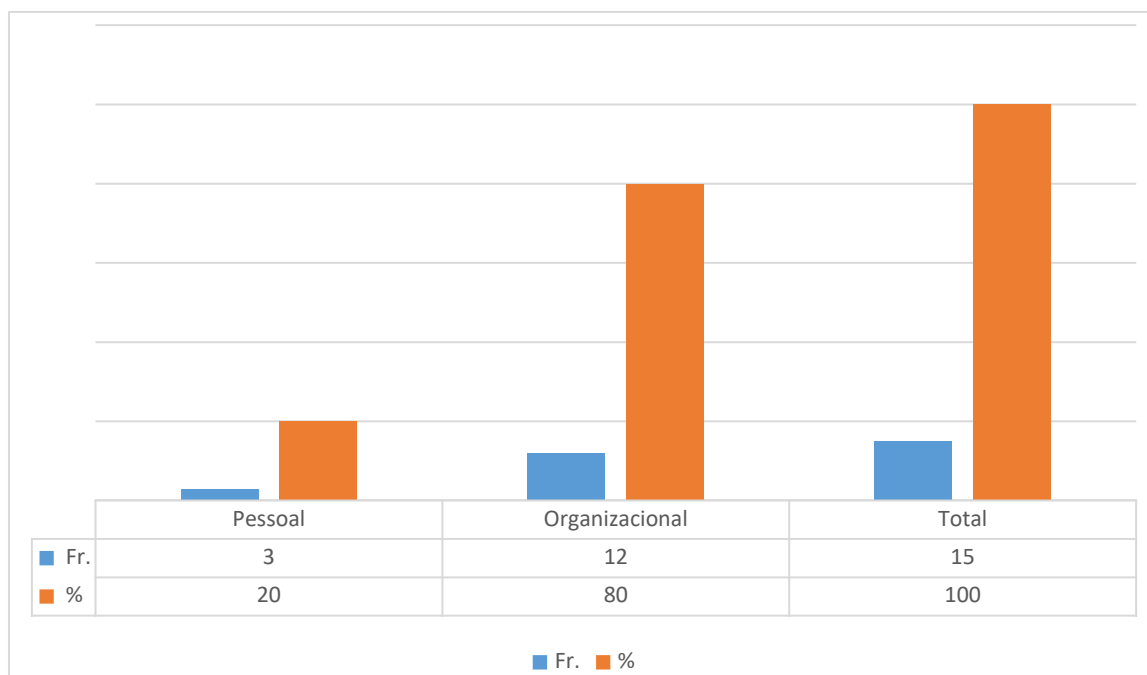
A tabela e o grafico nº 11 demonstrou que 15 funcionarios responderam sim, que equivale a 100% da amostra. Que consideram importante o investimento que a Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) tem feito para o treinamento e desenvolvimento do pessoal.

Tabela 12: Se já beneficiou de um plano de treinamento, este influenciou para o desenvolvimento pessoal ou organizacional?

Designação	Fr.	%
------------	-----	---

Pessoal	3	20
Organizacional	12	80
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)



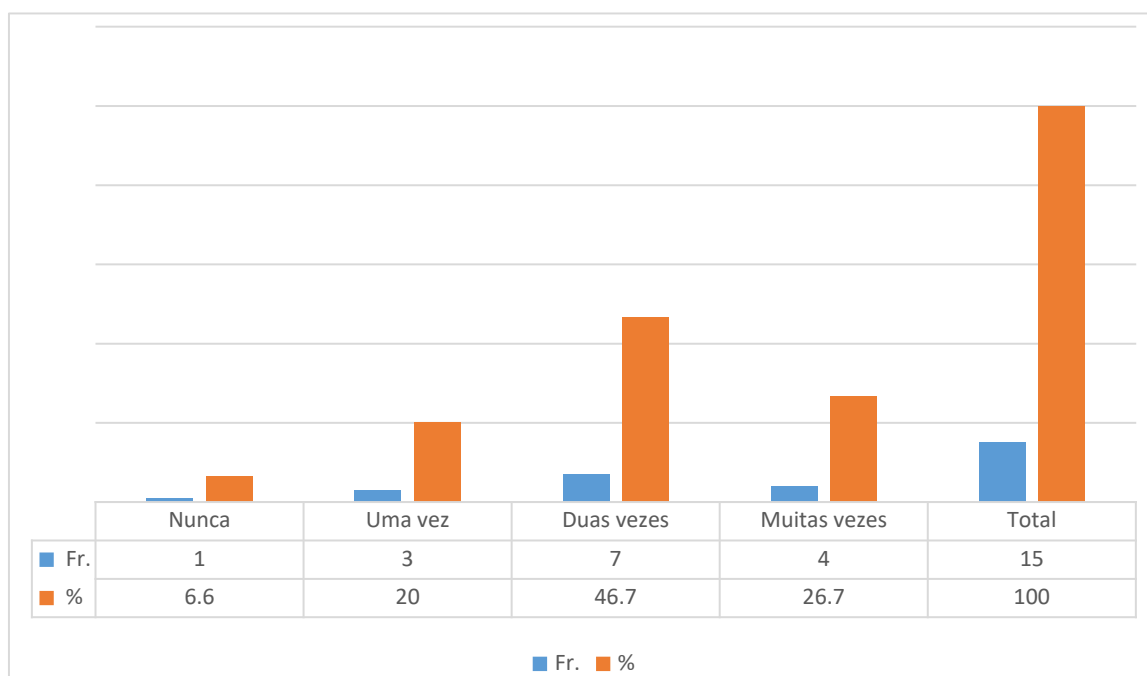
De acordo ao inquerito aplicado 3 funcionários que corresponde a 20% reponderam que o treinamento tem contribuido para o desenvolvimento pessoal, e outros 13 funcionários que corresponde a 80% responderam que o teinamento que é dado pela Empresa tem cido para o desenvolvimento organizacional.

Tabela 13: Quantas vezes já beneficiou de um plano de treinamento?

Designação	Fr.	%
------------	-----	---

Nunca	1	6,6
Uma vez	3	20
Duas vezes	7	46,7
Muitas vezes	4	26,7
Total	15	100

Fonte: Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)



Relativamente ao numero de vezes que os funcionários de beneficiaram de um plano de treinamento, 1 funcionário que equivale a 6,6% responde que nunca se beneficio de um plano de treinamento, outros 3 funcionários que equivale a 20% dizem que já foram beneficiários uma vez de um plano de treinamento.

7 outros funcionários que corresponde a 46,7% dos funcionários respondem que já foram beneficiários de 2 planos de treinamento, por fim 4 funcionários que equivale a 26,7% respondem muitas vezes foram contemplados com um plano de treinamento.

3.3. Discussão dos resultados

O mundo empresarial mudou, principalmente na forma de trabalhar e melhorar a qualidade dos colaboradores, e as pessoas que compõem a organização influenciam a empresa no mercado de trabalho. Para obter valor agregado para funcionários, clientes e empresa, é necessário desenvolver planos de ação de treinamento e desenvolvimento de funcionários. O treinamento é uma forma necessária de expandir as habilidades e conhecimentos dos funcionários, e é um recurso econômico, não apenas uma despesa.

Para que a empresa se destaque no mercado de trabalho, seus colaboradores são suas ferramentas mais importantes, ou seja, estão diretamente relacionados à execução de tarefas e são responsáveis pelo sucesso da empresa, mas também afetam a imagem da empresa. no mercado, e investir nos funcionários é a forma mais eficaz de atingir seus objetivos.

Se olharmos para a tabela e o gráfico 8, 15 funcionários que corresponde a 100% da nossa amostra respondem que tem acha importante treinar os funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes).

A tabela 9 e 10, o gráfico 9 e 10 respondem a pergunta de partida que diz: Qual a Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Sucesso Organizacional. Caso de estudo: na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), Lda 2024?

Onde na Tabela e gráfico 9, 15 funcionários que é 100% da amostra respondem sim que o treinamento que é dado pela empresa tem influenciado para o seu crescimento pessoal. E na tabela e gráfico 10, 14 funcionários que corresponde a 93,3% respondem sim e 1 funcionário que corresponde a 6,7% da amostra responde não ao inquérito onde procurávamos saber se treinamento que é dado tem influenciado para o seu crescimento da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes).

CONCLUSÕES

Em suma, vale dizer que falar sobre a influencia de treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional, é, no entanto, um tema muito actual que não se esgota no tempo. Essa temática, tem sido debatida de forma frequente a nível da nossa sociedade, todos os dias empresas tem a necessidade de treinadas e desenvolver seus funcionários ou colaboradores, para dar respostas naqueles que são os seus objectivos.

A pesquisa demonstra que o treinamento e o desenvolvimento são fundamentas para o sucesso organizacional. A capacitação contínua dos funcionários contribui não apenas para o aprimoramento técnico, mas também para o desenvolvimento comportamental, permitindo que os colaboradores trabalhem em equipa de maneira mais eficiente.

As empresas atuam investem no treinamento de seus funcionários para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços e garantir a competitividade no mercado. Além disso esse investimento traz consigo o crescimento individual dos funcionários, permitindo que eles se desenvolvam em suas carreiras dentro da mesma organização.

Foi constatado que a maior parte dos funcionários da Empresa já participo de um programa de treinamento e reconhece sua importância para o desenvolvimento individual e organizacional.

De acordo a tabela e o grafico nº 11 demonstrou que 15 funcionarios responderam sim, que equivale a 100% da amostra. Que consideram importante o investimento que a Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) tem feito para o treinamento e desenvolvimento do pessoal. Porque o treinamento não só tem contribuido para o desenvolvimento organizacional mas tambem tem contribuido para o desenvolvimento pessoal. Respondendo assim a nossa primeira hipótese.

SUGESTÕES

De acordo com as conclusões, sugerimos o seguinte:

- Que a empresa continue a dar treinamento para desenvolver os seus funcionários e melhorar a qualidade nos serviços.
- Que o objectivo do treinamento não seja apenas para executar tarefas imediatas, mas sim para acompanhar a dinâmica do mercado.
- Que o treinamento não seja só para os funcionarios atingirem com aqueles que são os oobjectivos organizacional, mas também para crescimento de suas carreiras.
- Que o treinamento que é dado seja para melhorar a qualidade dos serviços na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes).
- Que a Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), continue planeando treinamento para desenvolver o seu pessoal e a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campos, V. F. (2004). *Gerenciamento pelas diretrizes*. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Carvalho, A. V.; Nascimento, I. P. (1993). *Administrador de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Coelho, I. B. (2013.) *Os impasses do SUS. Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1994). *Introdução a teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron.
- Caravantes, G. R. (1998). *Teoria geral de administração: Pensando e Fazendo* 4ªed. Porto Alegre.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2016). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4ªed. São Paulo: Manole.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Marques Saraiva.
- Dessler, G. (2023). *Administração de Recursos Humanos*. 2ªed. São Paulo: Prentice Hall.
- Diogo, C. (2012). *Análise do comportamento dinâmico de uma ponte pedonal*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa.
- Dutra, A. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas*. 2ª ed.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York.
- Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 3ªed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2004). *Elaboração de casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 5ªed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). *Metodologia do ensino superior*. 4ªed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 6ªed. São Paulo: Atlas.
- Lima, A. C. (2012). *Reflexão sobre a educação profissional em agroecologia no MST: desafios nos cursos técnicos do Paraná*. São Paulo.
- Macian, M.L. (1987). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo: Epu.
- Madruga, R. (2018). *Gestão de relacionamento & Customer Experience: A revolução na experiência do cliente*. São Paulo. Atlas.
- Marconi, M. A; & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5ªed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A; & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia Científica*. 7ªed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A; & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia do trabalho científico*. 7ªed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A; & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 11ª ed. Editora Futura: São Paulo.
- Maximiano, A. C. (1992). *Introdução a administração*. 3ªed. São Paulo: Atlas.
- Megginson, L. C. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Habra.
- Milkovich & Boudreau. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. – 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Pacheco, J. A. (2005). *Estudos curriculares: para a compreensão críticas da educação*. Porto:Editora.
- Quissua, A. (2019). *Introdução A Metodologia Científica*. 1ª.ed. Angola: Luanda.
- Rodrigues, A. D. (2005). *As outras línguas da colonização do Brasil*.

- Sanches, I. (2005). *Compreender, agir, mudar e incluir. Da investigação-acção à educação inclusiva.*
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization.* Brasil: Editora Best Seller, Nova Iorque: Doubleday.
- Solis, B. & Webber, A. (2014). *The rise of digital influence: a "how-to" guide for businesses to spark desirable effects and outcomes through social media influence.*
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* São Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Scott, W. R. (1996). *Institutions and Organizations.* Thousand Oaks: Sage
- Sveiby, Karl E. A. (1998). *Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.* 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Vicente Falconi. (1992). *TQC – Controle da Qualidade Total. Fundação Christiano Ottoni.* Rio de Janeiro: Escola de Engenharia da UFMG
- Viera, S. (2013). *Estatística básica.* São Paulo: Cengage Learning.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos.* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Xavier, R. A. P. (2006). *Gestão de pessoas na prática.* São Paulo: Gente.

APÊNDICE



Bongani Investment & Consultants Limitada

AO

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA
(ISA)

CACUACO-LUANDA

O Departamento de Recursos humanos da Empresa **BONGANI INVESTMENTS & CONSULTANTS (EMIRANTES)**, autorizou e acompanhou a estudante **Nelmira Martins Alberto** a realização da pesquisa/recolha de dados na nossa Instituição conforme solicitado, com o seguinte tema: **InfluênciadoTreinamento e Desenvolvimento noSucesso Organizacional.**

Por ser verdade e nos ter sido solicitado, emitimos a presente carta que comprova o cumprimento da orientação por parte do estudante supracitado na execução doTrabalho do fim de curso para obtenção do graud e licenciatura em Gestão de Recursos humanos, carta essa que vai ser assinada e autenticada com o visto e o carimbo a óleo.

Luanda aos 21 de Fevereiro de 2025.



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

O questionário, terá objectivo de colectar dados para a Influência do treinamento e desenvolvimento no sucesso organizacional. Caso realizado na Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes), ano 2024. Portanto, as respostas serão utilizadas apenas para subsidiar o trabalho académico do curso de Gestão de Recursos Humanos, e não será divulgado em nenhum meio.

NOTA DE ESCLARECIMENTO:

Assinale apenas uma alternativa para cada afirmação.

Classificação dos funcionários por género:

Feminino () Masculino ()

Faixa etária dos funcionários:

- ❖ 18-24 Anos ()
- ❖ 24-30 Anos ()
- ❖ 30-37 Anos ()
- ❖ 37-45 Anos ()
- ❖ Mais de 45 Anos ().

Tempo de trabalho dos funcionários:

- ❖ 1- 4 Anos ()
- ❖ 4- 9 Anos ()
- ❖ 9- 11 Anos ()
- ❖ Mais de 11 Anos ().

Nível de escolaridade dos funcionários.

- ❖ Técnico Médio ()

❖ Técnico Superior ()

1- Já alguma vez se beneficiou de um plano de treinamento?

❖ Sim()

❖ Talvez ()

❖ Não()

2-Tem gostado do plano de treinamento que é dado pela Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)?

❖ Sim ()

❖ Não ()

3- Você acha importante treinar os funcionários da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)?

❖ Sim ()

❖ Talvez()

❖ Não ()

4- O treinamento que é dado tem influenciado para o seu crescimento pessoal?

❖ Sim ()

❖ Talvez()

❖ Não ()

5- O treinamento tem influenciado para o crescimento da Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes)?

❖ Sim ()

❖ Talvez()

❖ Não ()

6-Considera importante o investimento que a Empresa Bongani Investments & Consultants ITD (Emirantes) tem feito para treinar e desenvolver o pessoal?

❖ Sim ()

❖ Talvez()

❖ Não ()

7- Se já beneficiou de um plano de treinamento, este influenciou para o desenvolvimento pessoal ou organizacional ?

❖ Pessoal ()

❖ Organizacional ()

8-Quantas vezes já se beneficiou de um plano de treinamento?

❖ Nunca ()

❖ Uma vez ()

❖ Duas vezes ()

❖ Muitas vezes ()

Terminou o preenchimento do inquérito. Agradeço a sua colaboração e tempo despendido.

GUIÃO DE OBSERVAÇÃO

Empresa: Vidreira de Angola

A Observadora: Nelmira Martins Alberto .

Elementos a serem observados

A relação desenvolvida no local de serviço apresenta-se de forma harmónica. Justifique.

Como ocorrem às relações interpessoais entre os superiores hierárquicos e os liderados.

Como o os superiores hierárquicos lidam com as diferenças em relação ao ritmo de trabalho dos funcionários.

Os objectivos de curto e longo prazo assim como visão, missão e valores, estão claros na empresa.

GRELHA DE OBSERVAÇÃO

Aspectos obseados	Variáveis qualitativa	Variáveis quantitativa
Relações interpessoais	Muito bom	10
Relação entre lider e funcionários	Muito bom	10
Cunprimento da missão e vissão	Bom	9
Cumprimento dos objectivos	Bom	9