

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PARA A QUALIFICAÇÃO NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES.
CASO REALIZADO NO SUPERMERCADO MAXI CACUACO, ANO
2023.**

Autora: Ruth Jamba José Fernando Quizembe

Orientador: Prof. Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D.

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PARA A QUALIFICAÇÃO NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES.
CASO REALIZADO NO SUPERMERCADO MAXI CACUACO, ANO
2023.**

Trabalho de Fim de Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para a obtenção do grau de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação do professor, Samuel Albino Chova Wasssuca, Ph.D.

Autora: Ruth Jamba José Fernando Quizembe

Orientador: Prof. Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D.

Luanda, 2024



INSTITUTO
SUPERIOR
DE ANGOLA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PARA A QUALIFICAÇÃO NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES.
CASO REALIZADO NO SUPERMERCADO MAXI CACUACO, ANO
2023.**

O JÚRI

1- Presidente _____

2- 1º Vogal _____

3- 2º Vogal _____

4- Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO: _____

DATA DA APROVAÇÃO ____/____/____

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus pais, Noé Cambete Fernando e Judith Chapanga, por me amarem e cuidarem, pela educação de base que está sempre acima de qualquer formação, e pelo incentivo a não largar os estudos desde a infância à fase adulta.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força durante os meus estudos até na realização do presente trabalho e por me ajudar a superar as fraquezas e dificuldades.

Em especial a minha família, Alexandre Lourenço, Sadraque Fernando, Guilherme Fernando, Eunice Fernando, Antonia Fernando e outros irmãos pela força e incentivo de prosseguir com os estudos, afim de atingir os meus objectivos.

Ao meu amado esposo Jaires Quizembe, com o seu grande amor por mim, dedicou-se a apoiar-me em todos momentos, durante da minha formação e ao meu filho Kieny Quizembe, quem eu amo muito.

Quero agradecer também ao Instituto Superior de Angola - ISA e a todos os professores do curso de Gestão de Recursos Humanos pelos ricos conhecimentos, e pela elevada qualidade de ensino oferecido.

Ao meu orientador Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D, que me conduziu na conclusão do trabalho com paciência e dedicação, sempre motivado e disponível, acompanhando e partilhando todo seu vasto conhecimento.

Ao meu professor Osvaldo André, muito obrigada, pela paciência, as vezes duro, as vezes flexível, me submeteu a reflectir sobre a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações, e a vários desafios como estudante, estes que me ajudaram a ser mais forte, ganhando mais visões, experiências, e várias estratégias na vida, como académica e como empreendedora na gerência do meu negócio.

A Direção do Supermercado MAXI, por ter me dado a oportunidade, de abrir as portas, no sentido de se cumprir a parte prática do trabalho.

Aos meus sogros Guilherme Armando e Ilda Celestino, minhas cunhadas Judith e Leodimira Quizembe, as minhas amigas, as Cidadãs do Céu, as minhas colegas, muito obrigada pelo carinho e pelo tempo que estivemos juntas a estudar. Vocês estiveram sempre prontas para ouvir meus desabafos em momentos de desgastes, fadigas e desânimos de prosseguir, tive sempre um ombro amigo para conversar. Sem a vossa força não seria possível a realização desta monografia

Muito obrigada.

EPÍGRAFE

“O mercado de trabalho só é competitivo para os profissionais qualificados e bem treinados.”

De Sousa (2018)

RESUMO

O presente trabalho reflete sobre a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações. Caso realizado no Supermercado Maxi Cacuaco, ano 2023. O estudo partiu da seguinte pergunta de partida: Qual é a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores no Supermercado Maxi Cacuaco? Hipóteses: H1: A formação para a qualificação profissional do funcionário, é uma das ferramentas para manter viva uma organização no mercado. H2: A formação proporciona novos conhecimentos e técnicas ao funcionário para melhor desempenho das suas actividades e garante maior produtividade na organização. Objectivos: Geral: Compreender a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores no Supermercado Maxi Cacuaco, no ano de 2023. Específicos: Explicar a importância da formação dos colaboradores para o maior desempenho das suas actividades; Demonstrar as vantagens que a organização pode ter em apostar na formação para a qualificação dos seus colaboradores; Ilustrar um conjunto de sugestões que visam melhorar o plano de formação na empresa Maxi Cacuaco. Quanto a amostra, trabalhou-se com um total de 20 funcionários do Supermercado Maxi Cacuaco, sendo 10 da área administrativa e 10 da área produtiva. Conclusão: sobre a importância da formação no Supermercado Maxi Cacuaco, 10 colaboradores que representam 50% da nossa amostra, afirmam que sim, que a formação é importante na organização e na sua produtividade. Sugerimos, que as organizações devem apostar na formação porque é importante para sua produtividade.

Palavras-chave: Formação, desempenho, colaborador, organização.

ABSTRACT

This paper reflects on the importance of training for employee performance in organizations. Case study carried out at Maxi Cacuaco Supermarket, year 2023. The study was based on the following starting question: What is the importance of training for qualification in the performance of employees at Maxi Cacuaco Supermarket? Hypotheses: H1: Employee professional qualification training is one of the tools for keeping an organization alive in the market. H2: Training provides employees with new knowledge and techniques for better performance of their activities and ensures greater productivity in the organization. Objectives: General: To understand the importance of training for employee performance at Maxi Cacuaco Supermarket in 2023. Specific: To explain the importance of employee training for greater performance of their activities; To show the advantages that the organization can have in investing in training for the qualification of its employees; To illustrate a set of suggestions aimed at improving the training plan at Maxi Cacuaco. As for the sample, we worked with a total of 20 Maxi Cacuaco Supermarket employees, 10 from the administrative area and 10 from the production area. Conclusion: Regarding the importance of training at Maxi Cacuaco Supermarket, 10 employees, who represent 50% of our sample, say that yes, training is important for the organization and for their productivity.

Keywords: Training, performance, employee, organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Fases do processo de formação de Recursos Humanos	13
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Mudanças comportamentais pelo treinamento	17
Quadro n.º 2 - Tipos de treinamento	20

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela e gráfico n.º 1: Descrição da população e da amostra	28
Tabela e gráfico n.º 2: Relacionada a descrição de género	29
Tabela e gráfico n.º 3: Relacionada a descrição de idades	30
Tabela e gráfico n.º 4: Descrição relacionada ao tempo de serviço	31
Tabela e gráfico n.º 5: Descrição relacionada ao nível académico	32
Tabela e gráfico n.º 6: Descrição relacionada a realização de formação para os colaboradores.....	33
Tabela e gráfico n.º 7: Descrição relacionada quanto a questão: Se a instituição considera que a formação proporciona maior desempenho do colaborador e garante maior produtividade na organização?	34
Tabela e gráfico n.º 8: Descrição relacionada quanto a questão: Como colaborador, poderia nos dizer quais são as vantagens em apostar em formações para a qualificação dos colaboradores?	35
Tabela e gráfico n.º 9: Descrição relacionada quanto a questão: Quantas vezes por ano submetem os colaboradores a formação?	36
Tabela e gráfico n.º 10: Descrição relacionada quanto a questão: A formação na Maxi Cacuaco, tem dado resposta a demanda do mercado?	37
Tabela e gráfico n.º 11: Descrição relacionada quanto a questão: se tem recebido a formações pelo Supermercado Maxi Cacuaco?	38
Tabela e gráfico n.º 12: Descrição relacionada quanto a questão: É correcto afirmar que a formação é muito importante para a organização e na sua produtividade?	39
Tabela e gráfico n.º 13: Descrição relacionada quanto a questão: O cargo ou função que ocupas é fruto da qualificação pessoal ou da formação submetida pela organização?	40
Tabela e gráfico n.º 14: Descrição relacionada quanto a questão: Quantas vezes por ano são submetidos a formação?	41

Tabela e gráfico n.º 15: Descrição relacionada quanto a questão: Como colaborador do Supermercado Maxi, que tipo (s) de formação (ões), sugerias para que a organização os submetessem a fazer? 42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EE: Eliminação do erro;

INEFOP: Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional;

MAPTSS: Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social;

P1: Problema um;

P2: Problema dois;

RH: Recursos Humanos;

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*;

TIC's: Tecnologias de Informação e Comunicação;

TT: Teoria-tentativa.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
EPÍGRAFE	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
1.1. Definição de Termos e Conceitos	5
1.1.1. Formação	5
1.1.2. Desempenho	5
1.1.3. Colaborador	5
1.1.4. Organização	6
1.2. Historial da Formação no mundo	6
1.3. Historial da formação em Angola	9
1.4. A formação de Recursos Humanos nas organizações e seus objectivos	9
1.4.1. Métodos de formação de recursos humanos nas organizações	10
1.4.2. Tipos de formação de recursos humanos nas organizações	11
1.4.3. A formação de Recursos Humanos como um processo	12
1.4.4. Técnicas para determinar as necessidades de formação de Recursos Humanos nas organizações	14
1.5. A formação como ferramenta na Gestão de Recursos Humanos	15

1.6. A importância da formação para o desenvolvimento pessoal no ambiente organizacional	16
1.7. Vantagens da formação para qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações	19
1.8. Treinamento de Pessoas: Tipos e frequência do treinamento	19
1.8.1. Treinamentos quanto à forma de execução.....	21
1.8.2. Treinamentos quanto ao público-alvo.....	22
CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA	24
2.1. Tipos de Pesquisa.....	24
2.2. Modelo de Abordagem	24
2.3. Nível (s) de Estruturação de Métodos	25
2.4. Técnicas de Recolha de Dados.....	26
2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados	26
2.6. População e amostra.....	27
CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	29
3.1. Apresentação e interpretação dos resultados	29
3.2. Discussão dos resultados.....	43
CONCLUSÃO	45
SUGESTÕES.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICES	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações e, para melhor compreensão da temática, fez-se um estudo de caso no Supermercado Maxi Cacuaco.

Nos dias actuais a formação é vista como uma peça chave no processo de desenvolvimento organizacional, a importância de se investir na formação e na qualificação dos colaboradores visa garantir a melhoria da produtividade na empresa e a sobrevivência da organização no mundo empresarial. Quanto mais conhecimentos e habilidades o funcionário tiver mais profissional ele se torna, tendo domínio daquilo que faz e as tarefas serão realizadas de forma eficiente e eficaz. Os resultados do seu desempenho será benéfico tanto para o profissional, quanto para empresa.

A formação para o melhor desempenho dos funcionários é um tema que a cada dia ganha mais importância nos estudos organizacionais, segundo Chaivenato (2004), as organizações começaram a considerar o desenvolvimento dos colaboradores como um factor extremamente importante para o crescimento organizacional.

Os funcionários enquanto profissionais são o principal capital de sustentabilidade de uma organização, pois são eles que produzem e manejam todos os recursos que constitui a empresa. Logo, não existe produção sem intervenção do homem, Para que as pessoas produzam cada vez mais e melhor, é necessário que elas estejam devidamente treinadas para o desempenho das suas funções.

Formulação de Problema

Segundo Gil (1999, p. 49), o problema “é qualquer questão não resolvida e que é objecto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento, ou seja, algo que pode ser testado cientificamente envolvendo variáveis que podem ser manipuladas ou observadas”.

Actualmente o mercado está cada vez mais competitivo, o avanço resultante das transformações e estratégias condicionam as empresas a adaptarem-se as tais dinâmicas, logo as organizações para se manterem vivas e firmes no mercado devem possuir recursos financeiros e técnicos capazes de se manter activo, para tal é

necessário que essas pessoas que manejam os recursos, estejam devidamente qualificadas e bem treinadas para que eles estejam preparadas aos novos desafios no mercado.

A grande inquietação que surge, é que muitas empresas não actualizam os seus funcionários, dito de outro modo, não têm a formação como ferramenta para maior desempenho das suas actividades e isso tem condicionado as inovações, actualizações e o aumento da produtividade das mesmas e, muitas delas, por essas e outras razões, acabam falindo.

Diante desta situação, fez-se necessário levantar a seguinte pergunta partida:

Qual é a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações?

Hipóteses

De acordo com Gil (2007, p. 10) hipóteses “são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa”.

Face a pergunta ora levantada, formulou-se as seguintes hipóteses:

H1: A importância da formação para a qualificação dos colaboradores nas organizações é uma das ferramentas para manter viva uma organização.

H2: É que proporciona novos conhecimentos e técnicas ao funcionário para melhor desempenho das suas actividades e garante maior produtividade na organização.

Objectivos

Conforme referenciam Marconi e Lakatos (2003, p. 43) “toda pesquisa deve ter objectivos determinados para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. Assim, foi traçado os seguintes objectivos para a nossa pesquisa:

Geral

Compreender a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações. Caso realizado no Supermercado Maxi Cacucaco, ano 2023.

Específicos

Explicar a importância da formação dos colaboradores para o maior desempenho das suas actividades;

Demonstrar as vantagens que a organização pode ter em apostar na formação para a qualificação dos seus colaboradores;

Enumerar um conjunto de sugestões que visam melhorar o plano de formação na empresa Maxi em Cacuaco.

Delimitação e limitação

a) Delimitação: o estudo foi delimitado no Supermercado Maxi Cacuaco, no ano de 2023.

b) Limitação: o estudo foi limitado aos funcionários e gestores do referido Supermercado.

Dificuldades encontradas

Dentre os principais desafios encontrados para a elaboração do trabalho final, destacam-se: escassez de tempo pessoal para a realização do mesmo, dificuldade de compreensão e de uso das normas técnico-científicas, bem como das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's

Justificativa

Appolinário (2011, p. 90), define justificativa como, “texto no qual se justifica o trabalho sob o prisma científico, social, institucional e pessoal, no qual o autor explicará por que tal trabalho mereceu (ou merece) ser realizado”.

Várias poderiam ser as razões apontadas para o desenvolvimento deste tema, porém vale salientar que o tema poderá ser de grande valia para a sociedade em geral, uma vez que transporta em si um conteúdo real, sobre o crescimento e o desenvolvimento do colaborador, por intermédio da formação e qualificação do seu desempenho. Deste modo, o tema é de grande abrangência sendo que a formação é considerada uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos fundamental que garante melhoria na produtividade da organização e qualificação no desempenho dos colaboradores.

Para a academia poderá contribuir como sendo uma fonte para todos que carecem de informações sobre a importância da formação e qualificação dos colaboradores nas organizações.

Sendo assim, tomamos por oportuno, desenvolver um trabalho que reflectiu exclusivamente sobre a importância causada pela formação para qualificação no desempenho dos colaboradores do Supermercado Maxi Cacuaco, no ano de 2023.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho comporta a parte introdutória que esclarece os objectivos da pesquisa e apresenta três capítulos, nomeadamente:

Primeiro: trata da definição dos termos e conceitos, bem como das teorias conceptuais sobre a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações;

Segundo: versa as matérias e métodos de investigação dos resultados;

Terceiro: apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de Termos e Conceitos

1.1.1. Formação

Segundo Camacho e Tavares (2014, p. 300), realçam que a formação “é o acto, efeito ou modo de formar”.

De acordo com Arthur, *et al.* (2003, p. 23), definem formação “como sendo um dos métodos mais eficazes para melhorar a produtividade dos indivíduos e para comunicar os objectivos da organização aos novos colaboradores”.

Para Ferry (1991, p. 36), diz que a formação aparece com “um significado de um processo de desenvolvimento individual destinado a adquirir ou aperfeiçoar capacidade.”

1.1.2. Desempenho

Segundo Chiavenato (2004, p. 21), define que o desempenho “é o comportamento real do colaborador perante uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”.

Robbins (2004, p. 34), narra que o desempenho “é o comportamento organizacional que se refere ao estudo das acções, atitudes dos colaboradores dentro das organizações”.

De acordo com o Maximiano (2007, p. 15), desempenho “é a comparação entre o resultado desejado e o realizado, em relação a um acontecimento passado e imutável”.

1.1.3. Colaborador

Camacho e Tavares (2014, p. 155) realçam que, o colaborador “é aquele que trabalha com outrem em obra comum”.

Para Borba (2017), colaborador “é uma pessoa que ajuda ou facilita algo, que gera valor para a empresa, visando atingir determinado objectivo. Ele é visto como peça-chave que agrega vantagem à companhia, de alguma forma”.

Chiavenato (2014, p. 40), explica que o colaborador “é a peça chave para sucesso ou fracasso de uma organização”.

1.1.4. Organização

Segundo Latorre (2015, p. 21), “a organização pode ser entendida como unidades planejadas intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objectivos específicos em um conjunto de actividades e forças coordenadas conscientemente por duas ou mais pessoas”.

Lacombe (2006, p. 8), diz que “as organizações são feitas por pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome”.

Para Chivenato (2010, p. 56), “as organizações são a alavanca do desenvolvimento econômico e social”.

1.2. Historial da Formação no mundo

A Aprendizagem Organizacional ou “Learnign Organization” como foi divulgado pela primeira vez em 1990 por Peter Senge na sua obra *The fifth Discipline*, é nada mais do que a criação e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências individuais úteis à organização, melhoria da capacidade de realizar acções eficazes, detecção e correcção de erros e capacidade colectiva para interpretar e para dar sentido ao contexto da organização (Bernardes, 2018).

Neste contexto, a aprendizagem organizacional é vista por autores, como Lopes e Bilhim (2013), como uma ferramenta de gestão fundamental para melhorar os resultados da empresa. A valorização e capacitação de recursos humanos deve ser encarada na organização como um todo, assim sendo, Câmara (2016), argumenta que organizações que aprendem são a forma ideal de organização. Porém esta realidade só se verifica quando as empresas conseguem se visualizar como um todo, um conjunto.

A aprendizagem organizacional está estritamente ligada à aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Ambas podem ocorrer simultaneamente (Câmara, 2016).

Como base nisto, as empresas deverão promover aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação. A aprendizagem organizacional deve ser

encarada como uma estratégia e abordagem para questões ligadas ao desempenho nas organizações, na qual são criadas, processos permanentes de aprendizagem (Caetano, 2014).

Associado à Aprendizagem Organizacional, a formação contínua e o desenvolvimento de pessoas implica a transformação de indivíduos nos seus valores, atitudes, comportamentos e habilidades ao serviço da mudança organizacional e não apenas dar-lhes informação para que aprendam novos conhecimentos (Cardim, 2012).

Deste modo, uma das vias para se ser uma organização que aprende e que gere conhecimento é através da formação profissional contínua. A formação contínua é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para uma melhoria substancial do desempenho e compromisso dos trabalhadores (Lacombe, 2011).

A formação diz respeito ao esforço desenvolvido por uma empresa para possibilitar aos seus colaboradores o desenvolvimento das suas competências no local de trabalho incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos fundamentais ao sucesso da performance laboral (Mendes, 2004).

Ao contrário do que se pensava há algumas décadas atrás, o «tempo da Escola» deixou de poder preparar as pessoas para adquirirem uma qualificação para o «tempo de trabalho», válida até ao «tempo de reforma» (Lacombe, 2011). Lopes (2013), salienta a necessidade actual da aprendizagem no seio da sociedade e das organizações, para enfrentar esta nova “era da economia do conhecimento”, propondo desta forma, uma sociedade da formação ao longo da vida, como referência no trabalho.

Os programas de formação cresceram drasticamente, e se produziu o Manual de Desenvolvimento Profissional de Formadores. Com a ascensão do desenvolvimento organizacional, o foco da formação deslocou-se do indivíduo para a organização como um todo (Cunha & Rego, 2015).

Os avanços tecnológicos em programas de formação incluíam o uso de filmes de vídeo, satélites e computadores. A década de 1980 e início de 1990 viu importantes mudanças sociais, económicas e políticas que tiveram um efeito profundo sobre a

forma como as empresas fazem negócios, resultando numa necessidade cada vez maior para a formação eficaz. Numa época de restrições económicas, juntamente com o aumento da competitividade internacional, a formação e desenvolvimento tiveram de passar a responder de forma mais rápida e eficaz às mudanças tecnológicas (Spector, 2004).

O aumento das regulamentações governamentais também passou a exigir uma maior amplitude dos programas de formação para que se reflectissem numa maior diversidade de funcionários. Além disso, os computadores tornaram-se uma parte integrante do negócio e da indústria na década de 1980 e 1990, tornando o conhecimento do uso de computadores essencial para muitos trabalhadores. Como consequência, as empresas lançaram programas de formação com base em computadores para garantir que os seus funcionários possuíssem os conhecimentos informáticos necessários (Spector, 2004).

As empresas usaram computadores como um método de formação conhecido como formação *computer-based*, contando com programas de computador especialmente concebidos para transmitir os conhecimentos e as habilidades necessárias para uma série de tarefas cresceu. A década de 1960 testemunhou uma explosão dos métodos de formação e o número de empresas que utilizavam os centros de avaliação passou de 1 para 100 até ao final da década (Spector, 2004).

Os programas para treinar jovens para empregos industriais, tais como o Programa de Desenvolvimento de Emprego 1965 e o Job Corps, foram iniciados para melhorar as condições da população economicamente desfavorecida. Novos métodos passaram a incluir laboratórios de formação, formação de sensibilidade, instrução programada, avaliação de desempenho, avaliação das necessidades, a formação em gestão e desenvolvimento organizacional. Na década de 1970, um novo senso de profissionalismo surgiu na comunidade da formação (Silva, 2018).

Porém, a dificuldade de muitas organizações é perceber como desenvolver a aprendizagem nos seus colaboradores. O ensino para os adultos (Andragogia) deve ser encarado de forma distinta ao ensino direcionado para crianças (Pedagogia) (Barbier, 2020).

1.3. Historial da formação em Angola

Ao percorrer no histórico da formação (técnico-profissional) em Angola, remete-nos ao órgão que assegura a execução das políticas relativas à organização do mercado de emprego, bem como a direcção e coordenação do Sistema de Formação Profissional definidas e aprovada pelo Governo, nomeadamente, o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional, abreviadamente designado por INEFOP, aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 65/23, de 03 de Março, publicado na I.ª Série do Diário da República n.º 42 (INEFOP, 2010).

O INEFOP foi criado pelo Decreto-Lei n.º 34/98, de 2 de Outubro, o mesmo tem como seu órgão de Tutela o Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS). Porém, apesar do decreto da criação do INEFOP ter sido aprovado no ano de 1998, na verdade, o INEFOP desenvolve as suas actividades desde o ano de 1992, altura em que foi aprovado o Estatuto Orgânico do INEFOP, através do Decreto n.º 39-D-92, de 28 de Agosto (INEFOP, 2010).

O INEFOP passa assim a integrar, para além da Direcção Geral, duas Direcções Adjuntas: uma para a área de Formação e outra para a área do Emprego (INEFOP, 2010).

1.4. A formação de Recursos Humanos nas organizações e seus objectivos

Há uma ideia segundo a qual a formação de recursos humanos assume uma importância cada vez maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais ao mesmo tempo que responde às necessidades de desenvolvimento de pessoas. Estes autores aludem que desta ideia, fica mais ou menos claro que, é através da formação que os recursos humanos aprendem novas modalidades de acção prática, o que lhes permitirá exercer uma acção eficaz numa determinada situação ou problema concreto (Bilhim, 2014).

O objectivo da formação de recursos humanos é de ajudar a organização alcançar os seus objectivos globais, adicionando valor acrescentado aos seus principais recursos que são as pessoas que trabalham nela (Buckley, 2016).

De forma mais detalhada Caixote & Monjane (2014) identificam quatro objectivos da formação de recursos humanos nas organizações, a saber:

- i. Desenvolver as capacidades profissionais dos colaboradores para que possam contribuir mais eficazmente para os negócios da empresa, a curto prazo;
- ii. Desenvolver nos colaboradores comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das suas actuais funções, a curto e médio prazo;
- iii. Facilitar e proporcionar a aquisição de conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento de carreiras e cargos dos colaboradores, previstos a atingir a médio e longo prazo dentro do quadro de pessoal da organização.
- iv. Possibilitar aos colaboradores o seu próprio desenvolvimento humano como pessoas, garantindo-lhes o bem-estar, a auto-estima e saúde, no local de trabalho e fora dele.

1.4.1. Métodos de formação de Recursos Humanos nas organizações

Ao contrário do que acontece para determinar as necessidades da formação de recursos humanos nas organizações, existem também técnicas para transmitir as mensagens e os conteúdos da formação nas organizações (Almeida, 2017) Na linha de Almeida (2018), os métodos de formação classificam-se em três tipos, a saber:

- i. O método do conteúdo, que consiste em transmitir conhecimentos ou informações, por meio de técnicas expositivas como a transmissão oral, filmes, leituras e conferências;
- ii. O método do processo, que objectiva a mudança de atitudes e o desenvolvimento das capacidades interpessoais, através de dinâmicas de grupo, *role-playing* e jogos de gestão;
- iii. O método misto, que objectiva não só a transmissão de conhecimentos, mas também, a mudança de atitudes, utilizando como técnicas a formação *on-the-job* ou rotação de funções (Almeida, 2018).

Como se pode ver, existem várias técnicas para transmissão de conhecimentos e atitudes dos funcionários no contexto da formação. Deste modo, o uso de cada uma

delas pode depender das necessidades da organização ou dos problemas identificados na fase do diagnóstico. Para todo o caso, o método misto é importante por objectivar, tanto a transmissão de conhecimentos, como também a mudança de atitudes nos colaboradores (Bernardes, 2018).

1.4.2. Tipos de formação de Recursos Humanos nas organizações

A formação enquanto um instrumento utilizado para o desenvolvimento das pessoas no local de trabalho, pode ter um impacto significativo como defende Bernardes (2018), quando ela estiver alinhada às tarefas que o colaborador executa, permitindo desta forma melhorias no seu desempenho.

Vários são os tipos de formação que ocorrem nas organizações. Apoiando-se em Levieque (2013), podemos considerar três tipos de formação: cultural, estratégica e formação para o desenvolvimento.

1.4.2.1. Formação cultural

Esta formação privilegia as componentes de aprendizagem que são facilitadoras de saber ser e saber estar dentro da organização, em conformidade com a cultura organizacional, valores e princípios de actuação. Desta fazem parte das principais acções de formação, os cursos de sensibilização à qualidade, atendimento ao cliente, etc. (Bernardes, 2018).

1.4.2.2. Formação estratégica

A formação estratégica privilegia as componentes de aprendizagem necessárias para atingir os objectivos estratégicos definidos a curto ou médio prazo. As principais acções de formação para esta área são: cursos de gestão de projectos e técnicas de venda (Buckley, 2016).

1.4.2.3. Formação para o desenvolvimento

Diferente dos primeiros dois tipos que descrevemos, esta formação privilegia a componente aprendizagem que potencia o desenvolvimento pessoal e evolução na carreira. Fazem parte das acções desenvolvidas neste tipo de formação: formação em gestão, liderança e negociação. De modo geral, este tipo de formação é que se aproxima na abordagem que aplicamos no presente trabalho uma vez que esta procura potenciar o desempenho dos seus participantes (Bilhim, 2014).

É da formação para o desenvolvimento que descorre-se, para mais dois tipos, segundo Bilhim (2014), nomeadamente, formação orientada para acção e formação contínua. O primeiro tipo de formação, dá ênfase na acção formativa que faz acontecer as coisas, transforma as pessoas em proactivas, assegura, uma vez formados, que os colaboradores possam fazer melhor do que vinham fazendo até agora, ou que sejam capazes de fazer coisas que não seriam capazes de fazer antes que fossem submetidos à acção formativa.

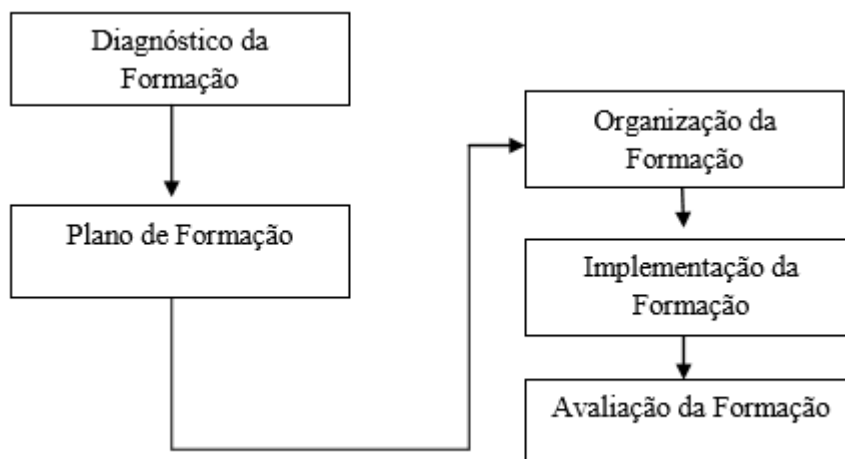
Pelo seu turno, a formação contínua consiste na compreensão de que a formação é um processo contínuo de aprendizagem e uma política contínua necessários e vitais para o desenvolvimento profissional dos recursos humanos (Zanelli et al, 2013).

1.4.3. A formação de Recursos Humanos como um processo

Numa outra visão, Levieque (2013), considera a formação como um ciclo e chama atenção ao facto de se pretender formar o colaborador para o desempenho da sua função específica, descurando as condições favoráveis à real aplicação do que está sendo aprendido. O autor defende também que a participação do colaborador em acções ou programas de formação pode não garantir a sua qualificação.

Alguns autores como Almeida (2018) e Chiavenato (2010), defendem que a formação cobre sequência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo com certas limitações e vantagens. Na acepção do primeiro autor, do ponto de vista funcional o processo de formação não tem início nem fim, mas sim, um ciclo cuja avaliação o regula devidamente. As principais fases do processo de formação de recursos humanos nas organizações são apresentadas na figura que se segue:

Figura n.º 1 - Fases do processo de formação de Recursos Humanos



Fonte: Chiavenato (2010)

Com esta figura, o autor pretende demonstrar que a formação cobre sequência programada de eventos e que, como qualquer actividade, tem cinco fases, nomeadamente: fase de diagnóstico, de plano de formação, de organização, de implementação e de avaliação, onde cada uma destas fases comporta actividades específicas.

Ao explicar o ciclo da formação, tal como o autor anterior, Chiavenato (2010) também identifica quatro fases, nomeadamente:

- i. Levantamento das necessidades de treinamento: esta é a etapa do diagnóstico das necessidades e dos problemas de treinamento. Portanto, constitui o diagnóstico preliminar do que deve ser feito através do treinamento;
- ii. Programação do treinamento para atender às necessidades: feito o diagnóstico segue-se a terapêutica, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades e carência indicadas ou percebidas;
- iii. Implementação e execução dos programas de treinamento: esta constitui o terceiro passo do processo cíclico do treinamento. Refere-se à aplicação da terapêutica planeada. Em outras palavras, significa a execução da programação do treinamento nas pessoas ou áreas que apresentam sinais de necessidade de treinamento;

iv. Avaliação dos resultados do treinamento: esta é a etapa final do processo. Serve para verificar se os sintomas desapareceram ou se ainda persistem. Ou seja, se o diagnóstico, a terapêutica e a sua aplicação foram bem-sucedidos ou se algum deles falhou.

Câmara (2016) apresentam mais fases do processo de formação, contrariamente dos outros autores apresentados neste trabalho. Para este último, o ciclo de formação deve-se assentar em cinco fases distintas: a) diagnóstico de necessidades, com o objectivo de validar quais as necessidades de formação; b) conceber, criar e planear a acção de formação (definir a forma como vai decorrer a acção); c) acção de formação, esta é a fase onde é aplicada a concepção anterior; d) pré-avaliação, passado algum tempo da realização da acção deverá ser efectuada uma pré-avaliação dos resultados, averiguar se os objectivos antecipadamente definidos foram atingidos ou não; e) *follow-up* e acompanhamento, o objectivo desta fase é garantir que os conhecimentos adquiridos estão a ser aplicados no dia-a-dia; e f) avaliação, com base nos critérios estabelecidos no diagnóstico de necessidades, avaliar os resultados obtidos durante todo o processo formativo.

1.4.4. Técnicas para determinar as necessidades de formação de Recursos Humanos nas organizações

Existem duas técnicas para determinar as necessidades de formação de recursos humanos nas organizações de acordo com Levieque (2013), conforme são a seguir descritas:

i. Entrevistas pessoal e do grupo

Esta baseia-se na dedução, através de conversas com os entrevistados, das acções de formação a empreender ou seja, na permissão para que os colaboradores, individualmente ou em grupo, falem sobre o seu próprio trabalho e as suas aspirações (Levieque, 2013).

ii. Análise do conteúdo do trabalho desenvolvido

Diferente da primeira técnica, esta baseia-se na comparação entre o que idealmente deveria ser desenvolvido e o modo como efectivamente é realizado. O resultado desta comparação deverá ser analisado conjuntamente pelas chefias

directas, gestores e estrutura de formação para que as necessidades identificadas sejam efectivamente importantes. Esta técnica baseia-se em quatro meios, segundo Levieque (2013), conforme a seguir se espelha:

- a) Questionário, que consiste no envio deste a todos os colaboradores potencialmente carecidos de formação;
- b) Avaliação de desempenho, constitui o principal meio para proporcionar indicações úteis acerca das necessidades de formação do colaborador avaliado;
- c) Testes, são considerados como o meio mais rápido para determinar se um colaborador está capacitado a desenvolver, no momento, um trabalho específico. Os resultados dos testes não serão tão evidentes quando estiverem em jogo não apenas capacidades, mas também atitudes.
- d) Observação da execução de trabalho, é o meio que permite identificar necessidades ao nível dos métodos de trabalho e grau de aproveitamento das ferramentas ou meios de produção utilizados.

1.5. A formação como ferramenta na Gestão de Recursos Humanos

Na Gestão de Recursos Humanos, as preocupações actuais como defende Bernardes (2018), frequentemente englobam as mudanças aos sistemas através dos quais os funcionários públicos são recrutados, formados, avaliados, promovidos, disciplinados e declarados como supérfluos.

Para uma melhor compreensão da formação de recursos humanos, importa apresentar uma definição que se enquadra na abordagem que vamos desenvolver, uma vez sabido que vários são autores que versam sobre esta matéria. Alguns autores enfatizam o termo formação, outros o termo capacitação e outros ainda o termo treinamento para designar o mesmo assunto (Barbier, 2020).

De acordo com Bilhim (2014), entendem por formação, uma aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional. Estes autores, defendem ainda que em termos de gestão, a formação constitui mais um meio ao dispor da organização para alcançar objectivos estratégicos e tornar consequente a mudança que lhe subjaz.

Como se acabou de afirmar, a formação é tratada por outros autores como treinamento de recursos humanos. Nessa lógica, Chiavenato (2010), define treinamento como um processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direcção do alcance dos objectivos organizacionais. O autor avança ainda que o treinamento está relacionado com as actuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Num outro desenvolvimento, Chiavenato (2010), mostra por sua vez que a organização não só deve procurar a capacitação como também precisa estar atento às várias formas de capacitação existentes por forma a garantir, por exemplo, a rotação de cargos (expande as habilidades das pessoas, conhecimentos e capacitação), posições de assessoria (permite que uma pessoa trabalhe sob a supervisão do gerente), treinamento na prática.

1.6. A importância da formação para o desenvolvimento pessoal no ambiente organizacional

É possível destacar a diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento quando aplicado é orientado para o presente e pode estar focado no cargo onde se busca melhorar as habilidades e competências relacionadas ao desempenho, enquanto que o desenvolvimento de pessoas se busca preparar o indivíduo para os futuros cargos que ele venha a ocupar na empresa de acordo com as exigências requeridas pelo cargo (Chiavenato, 2010).

Para o desenvolvimento de pessoas é preciso que o processo de gestão de pessoas seja capaz de indicar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, evidenciar quais colaboradores necessitam de treinamentos e avaliar os resultados dos programas de treinamentos utilizados pela organização (Chiavenato, 2010).

No processo de gestão de pessoas as empresas têm como uma de suas funções a de desenvolver pessoas. Dutra (2017), define esta função como, “a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

É possível identificar cinco tipos de mudança no comportamento da pessoa que tenha passado pelo processo de treinamento e desenvolvimento, conforme quadro n.º 01, onde, Chiavenato (2010), destaca a incorporação de novos hábitos, atitudes,

conhecimentos, destrezas e competências como resultado do processo de aprendizagem.

Quadro n.º 1 - Mudanças comportamentais pelo treinamento

Transmissão de informações	Aumentar o conhecimento das pessoas. Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.
Desenvolvimento de habilidade	Melhorar as habilidades e as destrezas. Habilitar para a execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas.
Desenvolvimento de atitudes	Desenvolver/modificar comportamentos. Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
Desenvolvimento de conceitos	Elevar o nível de abstração. Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar e termos globais e amplos.
Construção de competências	Criar competências individuais. Criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização

Fonte: Adaptado pela autora (Chiavenato, 2010, p. 311).

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas formam o processo de aprendizagem onde é possível identificar a mudança no comportamento pela incorporação e assimilação das informações e, sobretudo constituir competências individuais. (Chiavenato, 2010).

Diante das transformações no mundo do trabalho, as organizações foram obrigadas a repensar as relações de trabalho. “Nessa onda de reestruturação, as pessoas deixam de ser recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornar agentes activos e proactivos do negócio” (Chiavenato, 2010).

“As empresas que treinarem podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada”. (Lacombe, 2011).

A qualificação profissional pode resultar em uma vantagem competitiva. “Quanto maior a intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem, mais condições existem para a criação de vantagens competitivas.” (Bernardes, 2018).

O desenvolvimento de pessoas tem se tornado um diferencial competitivo para as organizações que tem sofrido diversas pressões pelo ambiente externo e até mesmo no ambiente interno, em suas relações de trabalho. No que diz respeito ao investimento em desenvolvimento humano “as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas” (Dutra, 2017).

O futuro das relações de trabalho aponta para uma maior complexidade das empresas, tanto em termos tecnológicos quanto das relações organizacionais, e estas transformações demandam um aumento no seu padrão de exigência em relação às pessoas na execução de suas tarefas. Desta forma sabe-se que esta exigência não será somente em qualificação ou formação dos trabalhadores, mas também na capacidade de entender e responder as necessidades da empresa. Portanto, o investimento em desenvolvimento de pessoas tende a ser menos em conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e sim cada vez mais em competência, ou seja, na capacidade de articular o conhecimento, habilidade e atitudes no ambiente organizacional onde o indivíduo estiver inserido (Dutra, 2017).

A aprendizagem organizacional como um processo que deve estar atrelado a cultura da empresa e destaca a importância deste processo para sobrevivência em um ambiente exigente e dinâmico quanto as relações entre pessoas e organização. “As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação contínua terão mais chances de sucesso”. (Dutra, 2017).

A educação corporativa está sendo estimulada por factores externos, como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a competitividade. Segundo Chiavenato (2010), “a educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento”. E para atender esta

demanda empresas bem-sucedidas estão adotando o modelo diferente do tradicional as conhecidas universidades corporativas, onde o foco é o desenvolvimento das pessoas e a aprendizagem organizacional.

1.7. Vantagens da formação para qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações

Diversos autores dentre eles Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006); Araújo (2006); Boog (2001); Carvalho (2013); Oliveira (2017), afirmam que a formação tem grande importância para as organizações e pessoas, com a funcionalidade de estimular o ambiente, proporciona novos conhecimentos, técnicas, processos e procedimentos na organização, quando aplicada continuamente, estimula a constante inovação. As vantagens são um pouco difíceis de mensurar, pois se trata de ganhos não quantitativos como a valorização pessoal e autoestima, embora eles sejam refletidos na redução de custo para organização.

Para Carvalho (2013), a formação traz consigo vantagens aos profissionais e empresas quando se atinge níveis satisfatórios de eficiência e eficácia proporcionando vantagens como:

- Definição e característica dos trabalhadores;
- Racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos trabalhadores;
- Melhoria dos padrões profissionais dos trabalhadores treinados;
- Maximizações de aproveitamento das aptidões dos trabalhadores;
- Estabilidade empregatícia;
- Fortalecimento de autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários;
- Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos.

1.8. Treinamento de Pessoas: tipos e frequência do treinamento

Conforme Chiavenato (2010), treinamento pode ser conceituado como “o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função

de objectivos previamente definidos”, os objectivos podem ser organizacionais ou exigidos pelo cargo.

Lacombe (2011), prefere definir treinamento de forma mais abrangente e não só como uma atividade de aperfeiçoamento de capacidades e competências e sim como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades”.

O treinamento deve ser entendido como uma ferramenta de melhoria contínua de capacitação das pessoas, capaz de elevar o grau de desempenho dos colaboradores (Chivenato, 2010).

Portando, conclui o mesmo autor, o treinamento das pessoas na organização deve ser uma actividade contínua, mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre pode ser ampliada.

Quadro n.º 2 - Tipos de treinamento

Tipos de treinamento	
Treinamento quanto à forma de execução	Treinamento no Trabalho
	Treinamento Formal Interno
	Treinamento Formal Externo
	Treinamento à Distância
Treinamento quanto ao público-alvo	Integração de Novos Empregados
	Formação de Trainees
	Estágios
	Desenvolvimento de Executivos

Fonte: Chiavenato (2010)

1.8.1. Treinamentos quanto à forma de execução

1.8.1.1. Formação no trabalho

As principais formas de treinamento no trabalho são: a) orientação da chefia e que pode ser a melhor forma de treinamento no trabalho; b) estabelecimento de metas, estas devem ser desafiadoras para exigir um esforço e um aprendizado, mas devem ser alcançáveis; outro tipo é a c) rotação de funções que pode representar novas oportunidades dentro da empresa; as d) substituições temporárias também é uma forma de treinamento que permite conhecer melhor os subordinados, por fim a d) orientação por meio de mentores e incumbências especiais (Moura, 2014).

1.8.1.2. Treinamento Formal Interno

O treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente pra seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, é denominado Treinamento Formal Interno. São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções (Bernardes, 2018).

Segundo Lacombe (2011), uma vantagem na utilização deste tipo de treinamento é que o conteúdo do treinamento pode ser desenvolvido para atender a necessidade da empresa de maneira específica e mais direta, pois a empresa escolhe o que vai ser passado aos colaboradores, além do custo ser baixo porque consegue aplicar a um grande número de pessoas em um mesmo local, que pode ser nas instalações da empresa.

1.8.1.3. Treinamento Formal Externo

Em sentido inverso ao primeiro, existe o Treinamento Formal Externo, também conhecido como aberto ao público, aplicado por universidades e instituições de educação especializadas com foco em aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações (Lacombe, 2011).

“Uma vantagem deste tipo de treinamento é o contacto que os treinados têm com colegas de outras empresas, garantindo maior diversidade e riqueza de experiências e conhecimentos. Os participantes destes programas podem criar uma rede de contactos que pode, eventualmente, beneficiar a empresa. Por outro lado, eles ficam sendo

conhecidos por colegas de outras instituições e podem vir a ser recrutados para trabalhar nelas. Esse risco não deve ser temido por empresas que priorizam os seus recursos humanos” (Lacombe, 2011, p. 386).

1.8.1.4. Treinamento à Distância

Já o Treinamento à Distância é uma das oportunidades em treinamento largamente ampliadas com a possibilidade de treinamento sem a presença física e horários determinados, além do mais, os custos são menores e a eficácia aumentou. Conforme (Lacombe, 2011, p.387), “actualmente, o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento à distância. As distâncias praticamente desapareceram com esse tipo de recurso”.

1.8.2. Treinamentos quanto ao público-alvo

Classificado por Lacombe (2011), está dividido em público-alvo, ou seja, o grupo de funcionários que realizará o treinamento em cinco grupos: novos empregados, *trainees*, técnicos, estagiários e executivos.

1.8.2.1. Integração de novos empregados

Sempre que ocorrer a entrada de um novo colaborador é necessário a integração que consiste em informar ao novo empregado os objectivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horário de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações Lacombe (2011).

1.8.2.2. Formação de *Trainees*

Segundo (Lacombe, 2011, p. 388), “destina-se, em geral ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior, com pouco tempo de empresa. A finalidade dos programas de *trainees* é preparar essas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização”.

1.8.2.3. Capacitação Técnico-Profissional

“Destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a capacitá-los para outras funções, em geral, de maior dificuldade. Este tipo de programa não se destina à formação de executivos para exercerem funções

gerenciais de alto nível, mas ao aperfeiçoamento de profissionais em assuntos técnicos” (Lacombe, 2011, p.389).

1.8.2.4. Estágios

Estágios é uma maneira bastante utilizada por empresas para avaliar o potencial antes de oficializar o vínculo com o jovem estudante. (Lacombe,2011).

1.8.2.5. Desenvolvimento de Executivos

“É um programa destinado a formar os futuros administradores de alto nível da empresa, e que, muitas vezes, fica sob a responsabilidade de executivos de alto gabarito que não cuidam dos demais programas de treinamento. O público-alvo são executivos jovens de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade”. (Lacombe, 2011, p.389).

Este programa permite incluir executivos de acordo com seu desempenho, suas qualificações e principalmente de sua motivação e do seu compromisso com a empresa, e a empresa precisa entender que trata-se de um investimento a médio e longo prazo (Lacombe, 2011).

CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de investigação aplicada no desenvolvimento desta investigação, com a revisão crítica e contribuições dos aspectos que fundamentam “a importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações. Caso realizado no supermercado Maxi Cacuaco, no ano de 2023”.

No âmbito deste trabalho, utilizamos leques de procedimentos para construir o conhecimento científico que propomos atingir através dos objectivos traçados; e que de agora em diante passamos a apresentar.

2.1. Tipos de Pesquisa

a) Quanto aos objectivos:

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os factos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (Prodanov & Freitas, 2013).

b) Quanto aos procedimentos técnicos

Pesquisa de campo: é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem espontaneamente, na colecta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (Prodanov & Freitas, 2013).

Pesquisa bibliográfica: característica da pesquisa é que a fonte de colecta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o facto ou fenómeno ocorre, ou depois (Carvalho, 2019).

2.2. Modelo de Abordagem

Foi realizado um estudo com o modelo de abordagem quali-quantitativa.

- a) **Qualitativa:** a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (Castilho, 2014).
- b) **Quantitativa:** se preocupa em descrever os fenómenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de colecta de dados e informações (Santos, 2019).

2.3. Nível (s) de Estruturação de Métodos

a) Nível teórico

Método hipotético-dedutivo: este método científico parte de um problema (P1), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas (P2) (Lakatos, 2003)

b) Nível empírico

Pesquisa de campo: este tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação directa de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado pa em seguida análise qualitativa obter as conclusões correspondende dos dados colhidos (Lakatos, 2003). Este tipo de pesquisa auxiliará na colecta de dados através da interrogação directa com a população alvo.

c) Nível Estatístico ou Matemático

Método Estatístico: os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa

redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc., a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado (Lakatos, 2003).

Para construção de gráficos e tabelas, achar as frequências, percentagens, e delas retirar-se as conclusões, foi utilizado para o efeito o software SPSS.

2.4. Técnicas de Recolha de Dados

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte. Define Lakatos (2002), é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, à parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Os métodos, como tal, e as técnicas que foram empregados no âmbito desta pesquisa, foram seleccionados partindo do teorema do problema, da formulação das hipóteses, bem como da delimitação do universo ou da amostra do público-alvo, sendo as seguintes:

a) Inquérito por questionário

O questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas, maior facilidade na tabulação e análise dos dados (Carvalho, 2019).

A utilização do instrumento supracitado, deve-se a sua abrangência e eficácia no diagnóstico e recolha de dados com relação ao presente trabalho.

b) Entrevista

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efectuada de preferência com pessoas seleccionadas de acordo com um plano (Castilho, 2014).

2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Quanto a recolha de dados, utilizou-se instrumentos que se aplicam às técnicas conjuntas qualitativas e quantitativas.

a) Questionário

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador. E que tem por objectivo colectar dados de um grupo de respondentes. Na presente pesquisa, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre a empresa, indivíduos, eventos, etc. (Demo, 2015).

b) Guião de entrevista

É instrumento científico de coleta de dados que reflete um planeamento metodológico consciente e informado. Nele, o enquadramento da pesquisa em um paradigma científico, que oferece ao pesquisador contornos e definições claras a respeito do tipo de problema que é possível investigar, como é possível fazê-lo, qual tipo de raciocínio envolvido, qual a postura adotada pelo pesquisador e, finalmente, que tipo de conhecimento pode ser obtido (Denzin & Lincoln, 2006)

2.6. População e amostra

População: é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comummente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar (Brandão, 2000).

Para o presente trabalho, o universo ou população em estudo, foi composto por quarenta funcionarios (40) intervenientes, dos quais 20 colaboradores da área produtiva e 20 da administrativa.

Amostra: é um subgrupo de uma população, constituído de unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, seleccionadas para participação no estudo (Hulley, 2006). Acrescentam, Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “como uma parcela convenientemente seleccionada do universo de uma população.”

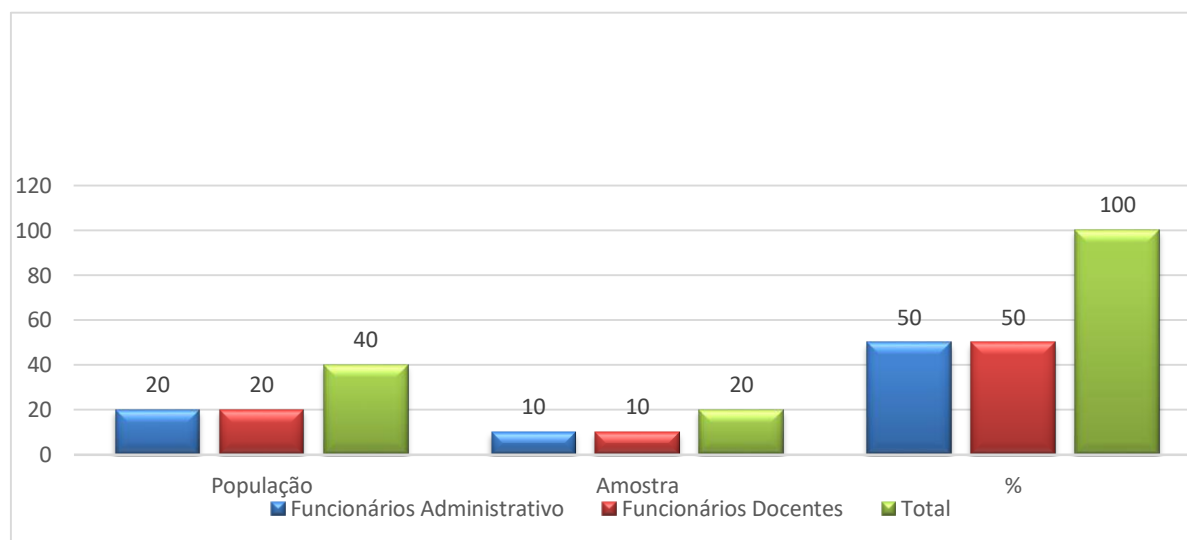
Adoptou-se amostragem do tipo estratificada proporcional, por caracterizar-se pela selecção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou extractos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou classe social (Carvalho, 2019).

Na amostragem do tipo estratificada proporcional selecciona-se cada grupo uma amostra aleatória ou proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante.

Nossa amostra foi constituída por 20 funcionários do Supermercado Maxi Cacuaco. A mesma estará constituída de 10 funcionários na área administrativa, 10 na área operativa, que corresponde à 50% da população em questão.

Tabela e gráfico n.º 1: Descrição da população e da amostra

Designação	População	Amostra	%
Funcionários Administrativos	20	10	50
Funcionários operativos	20	10	50
Total	40	20	100



Fonte: Elaboração própria | 2023

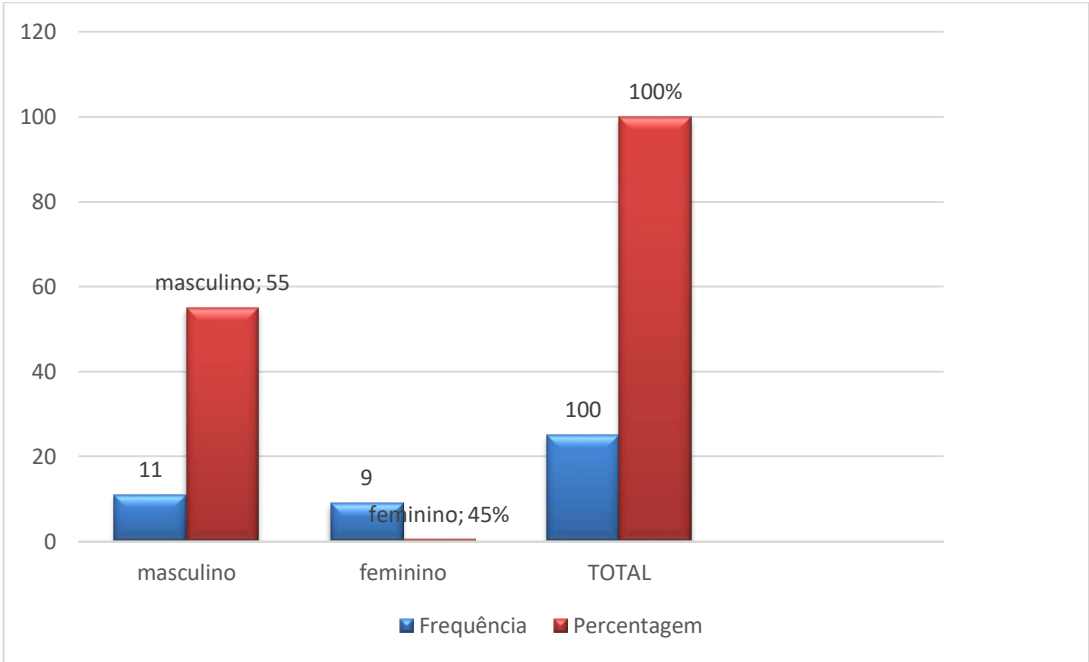
De acordo o dado apresentado nas figuras acima indica que a população está constituída por 40 funcionários e uma amostra de 20, repartido em duas áreas (10 elementos/funcionários administrativo e 10 funcionários operativos).

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Apresentação e interpretação dos resultados

Tabela e gráfico n.º 2: Relacionada a descrição de género

GÉNERO	FA	FR
Masculino	11	55
Feminino	09	45
Total	20	100

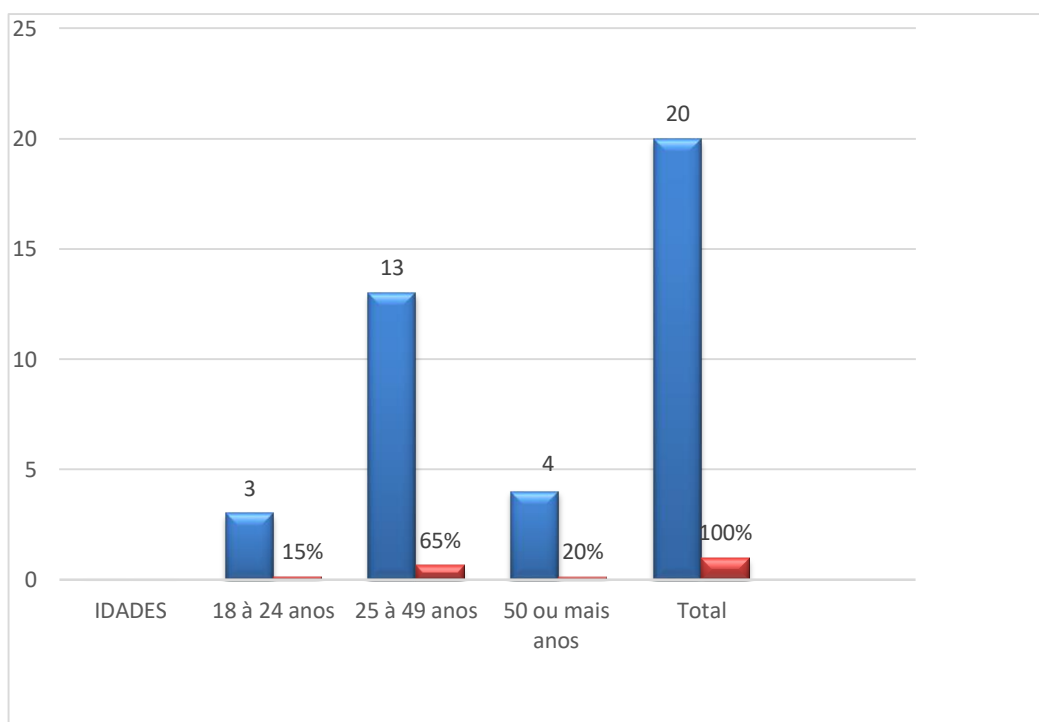


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 02, sobre o género, 11 colaboradores administrativos que representa 55% foram do género masculino e 9 (45%) do feminino.

Tabela e gráfico n.º 3: Relacionada a descrição de idades

IDADES	FA	FR
18 à 24 anos	03	15
25 à 49 anos	13	65
50 ou mais anos	04	20
Total	20	100

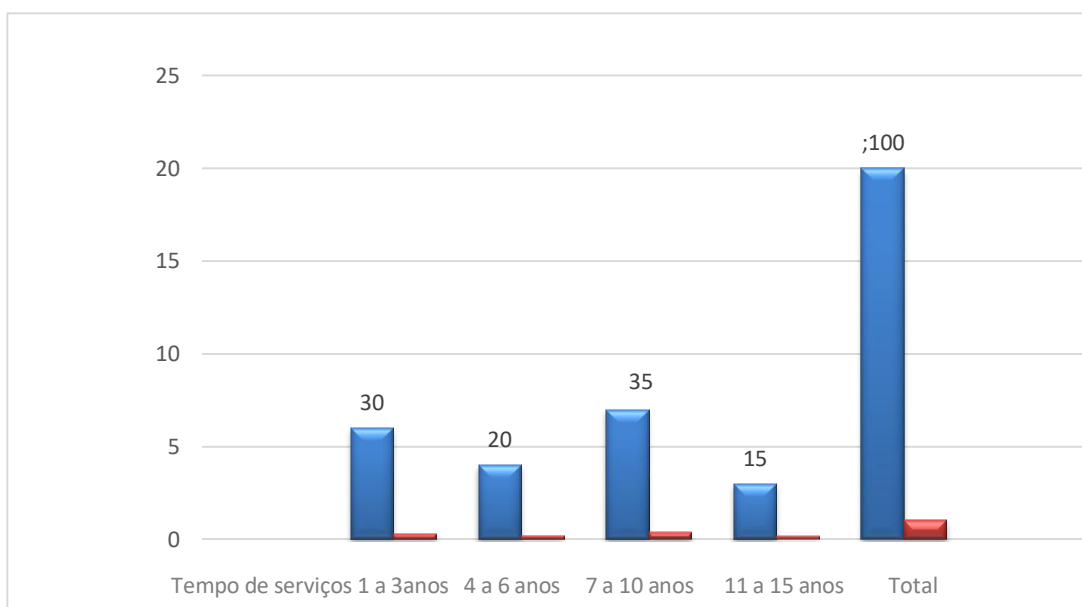


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 03, sobre a idade, 13 colaboradores administrativos que representa 65%, tiveram 25 à 49 anos, 4 (20%) 50 ou mais anos, 3 (15%) 18 à 24 anos.

Tabela e gráfico n.º 4: Descrição relacionada ao tempo de serviço

Tempos de Serviço	FA	FR
1 a 3 anos	06	30
4 a 6 anos	04	20
7 a 10 anos	07	35
11 a 15 anos	03	15
Total	20	100

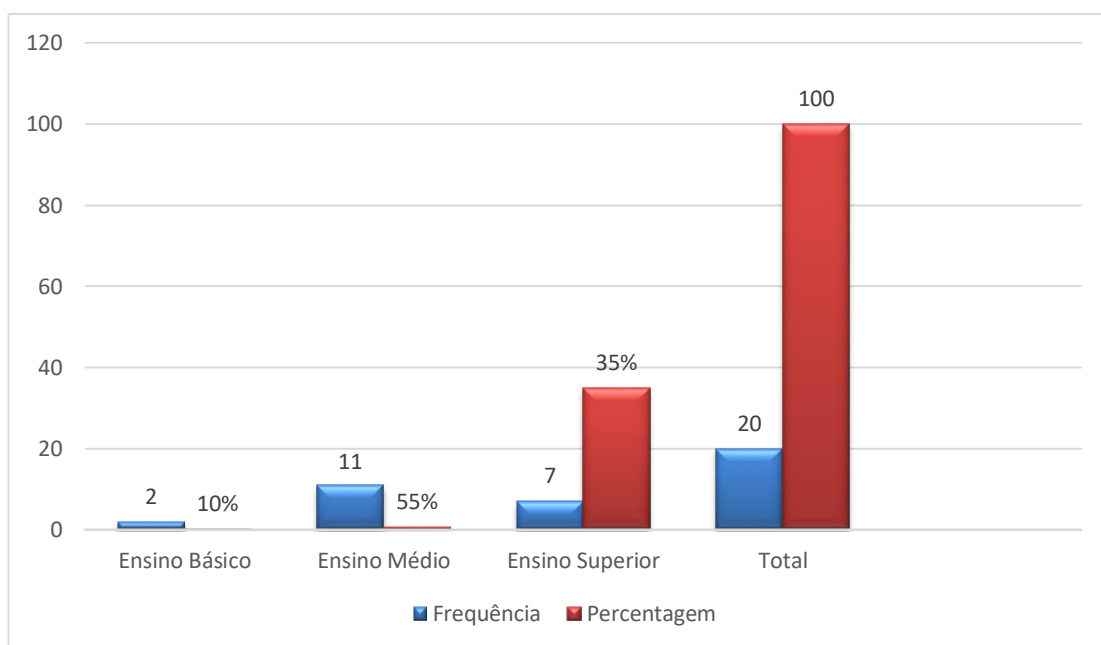


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 04, sobre o tempo de serviço, 7 colaboradores administrativos, que representa 35% tiveram 7 a 10 anos, 6 (30%) 1 a 3 anos, 4 (20%) 4 a 6 anos, 3 (15%) 11 a 15 anos.

Tabela e gráfico n.º 5: Descrição relacionada ao nível acadêmico

NÍVEL DE ENSINO FREQUENTADO	FA	FR
Ensino Básico	02	10
Ensino Médio	11	55
Ensino Superior	07	35
Total	20	100



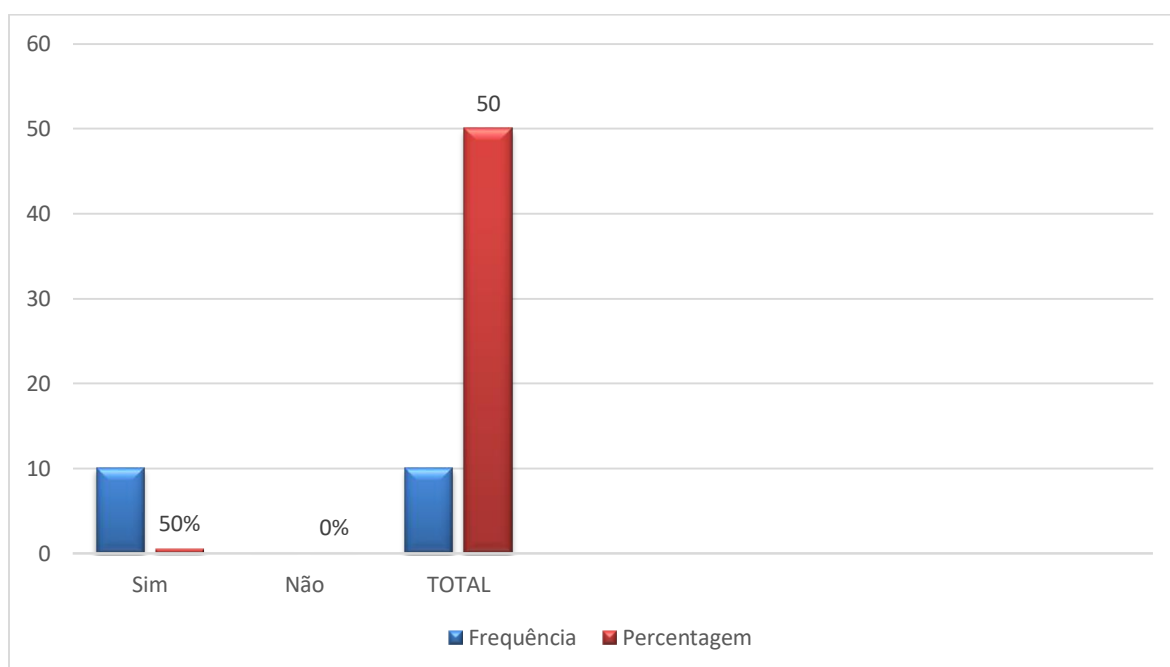
Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 05, sobre o nível acadêmico, 11 colaboradores administrativos que representa 55% foram do ensino médio, 7 (35%) do ensino superior, 2 (10%) do ensino de base.

c) Descrição da área administrativa

Tabela e gráfico n.º 6: Descrição relacionada a realização de formação para os colaboradores.

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Sim	10	50
Não	00	00
Total	10	50

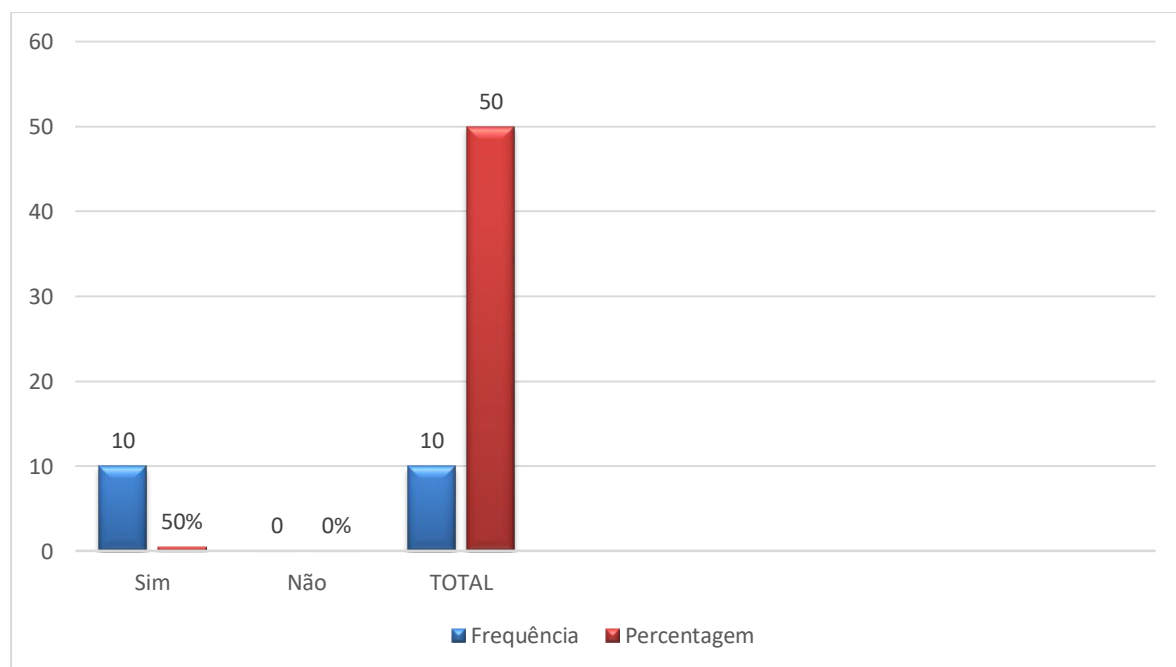


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 06, sobre as formações realizadas no Supermercado Maxi Cacuaco, 10 colaboradores administrativos, que representa 50% da amostra disseram que sim, que o Supermercado Maxi realiza formações aos colaboradores.

Tabela e gráfico n.º 7: Descrição relacionada quanto a questão: Se a instituição considera que a formação proporciona maior desempenho do colaborador e garante maior produtividade na organização?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Sim	10	50
Não	00	00
Total	10	50

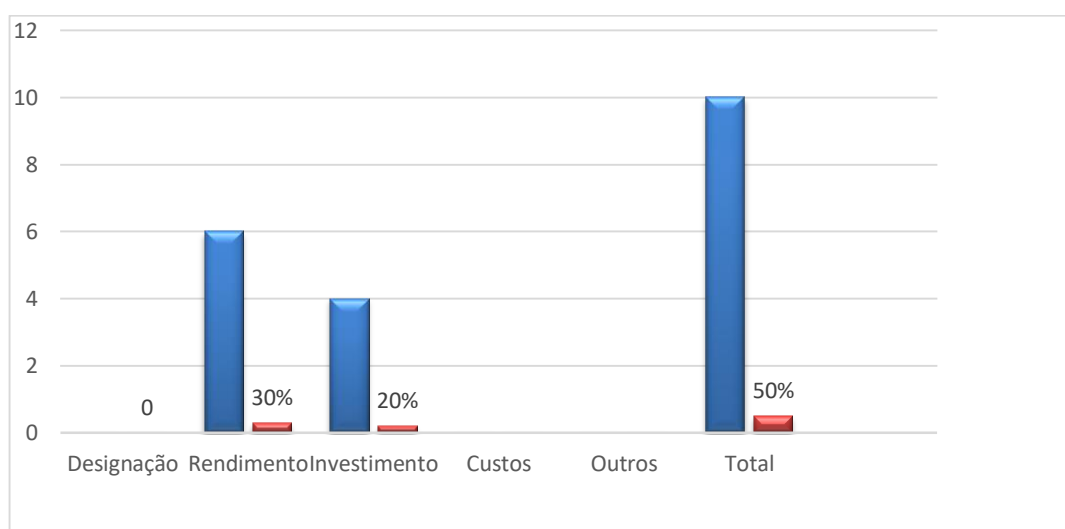


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 07, sobre a formação na garantia do desempenho dos colaboradores na produtividade da organização, 10 colaboradores administrativos que representa 50% disseram que sim, a formação desempenha e garante aos colaboradores a produtividade na organização.

Tabela e gráfico n.º 8: Descrição relacionada quanto a questão: Como colaborador, poderia nos dizer quais são as vantagens em apostar em formações para a qualificação dos colaboradores?

Designação	FA	FR
Rendimento	06	30
Investimento	04	20
Custos	00	00
Outros	00	00
Total	10	50

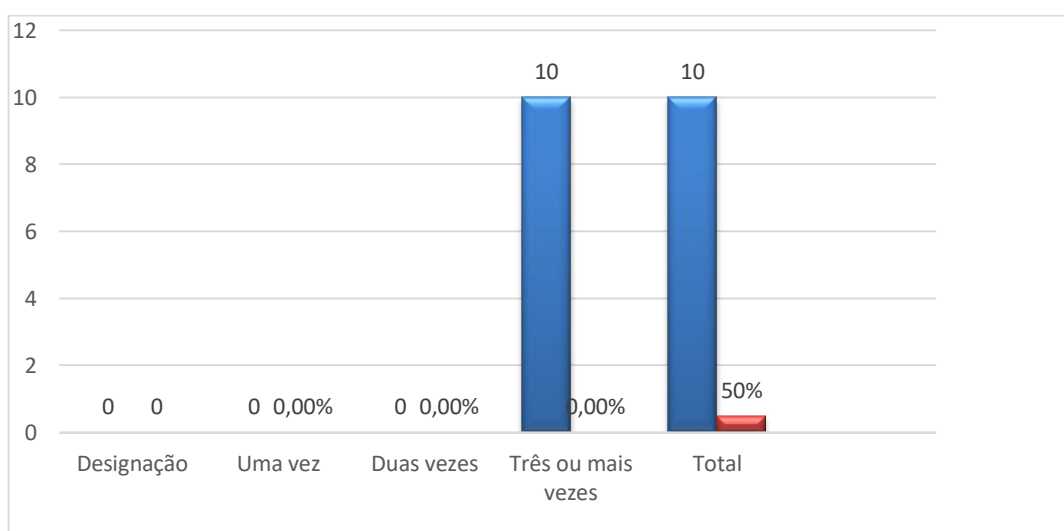


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a Tabela e gráfico n.º 08, sobre são as vantagens em apostar em formações para a qualificação dos colaboradores, 06 colaboradores administrativos que representam 30% disseram que é rendimento, já que 20%, que corresponde à 04 colaboradores responderam que é investimentos.

Tabela e gráfico n.º 9: Descrição relacionada quanto a questão: Quantas vezes por ano submetem os colaboradores a formação?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Uma vez	00	00
Duas vezes	00	00
Três ou mais vezes	10	50
Total	10	50

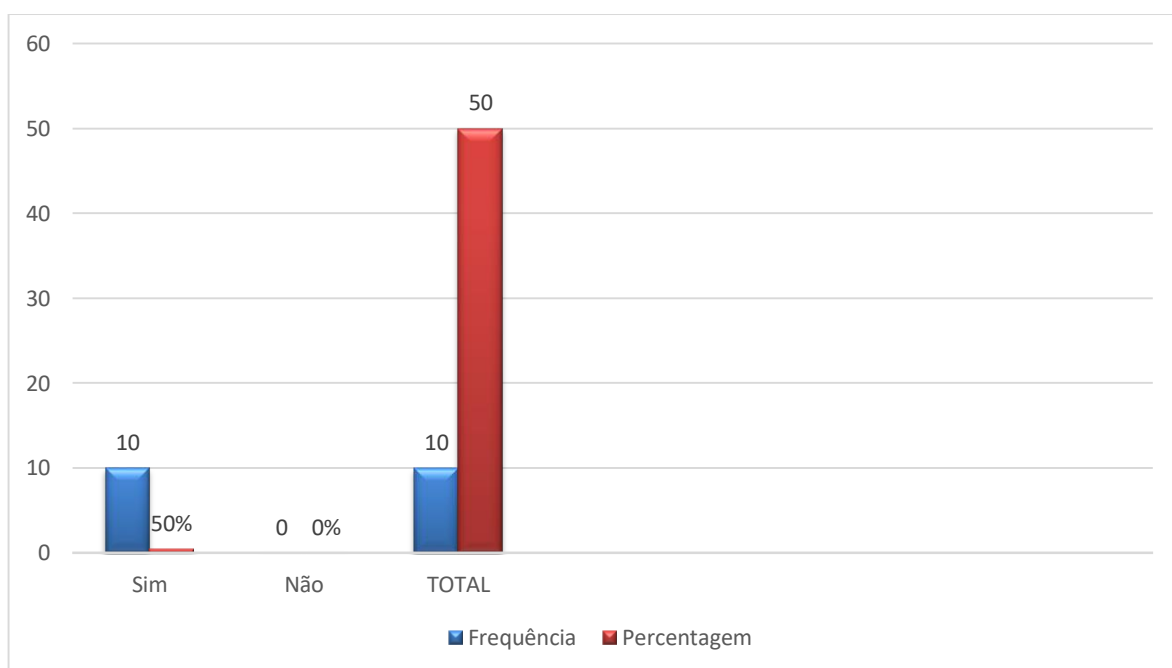


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a Tabela e gráfico n.º 09, sobre inúmeras vezes os colaboradores recebem formação por ano, 10 colaboradores administrativos que representam 50% disseram que recebem três ou mais vezes formações por ano.

Tabela e gráfico n.º 10: Descrição relacionada quanto a questão: A formação na Maxi Cacucaco, tem dado resposta a demanda do mercado?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Sim	10	50
Não	00	00
Total	10	50



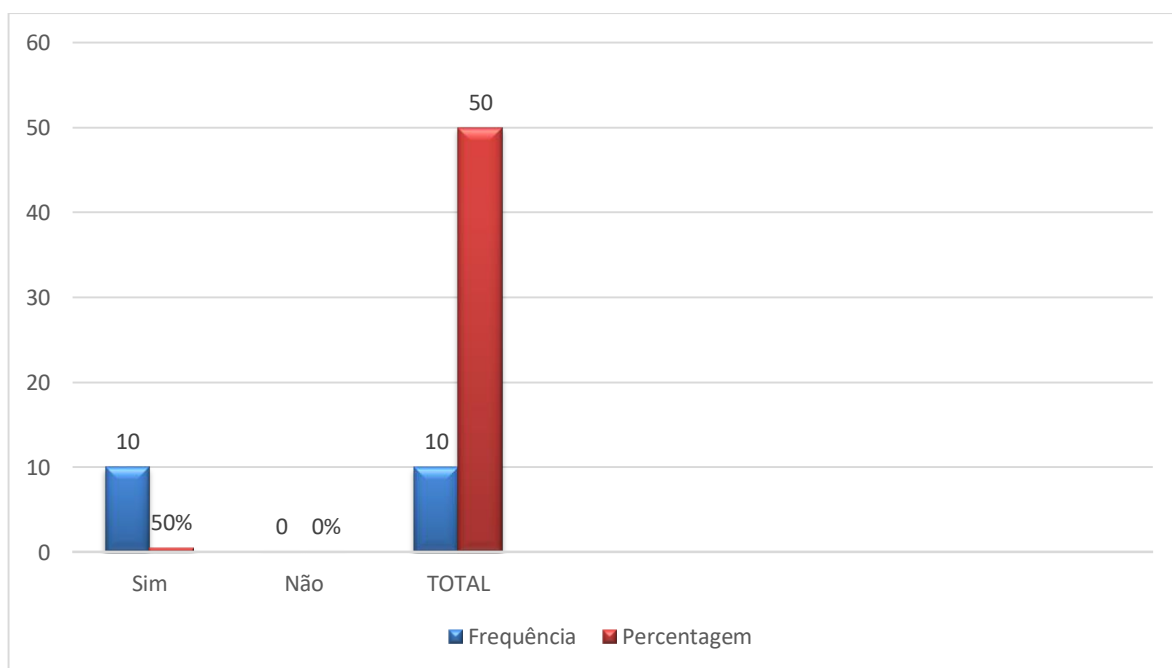
Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 10, sobre a resposta da formação na Maxi Cacucaco, na demanda no mercado, 10 colaboradores administrativos que representa 50% disseram sim, que a formação na Maxi Cacucaco, responde a demanda no mercado.

d) Descrição da área operativa

Tabela e gráfico n.º 11: Descrição relacionada quanto a questão: se tem recebido formações pelo Supermercado Maxi Cacuaco?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Sim	10	50
Não	00	00
Total	10	50

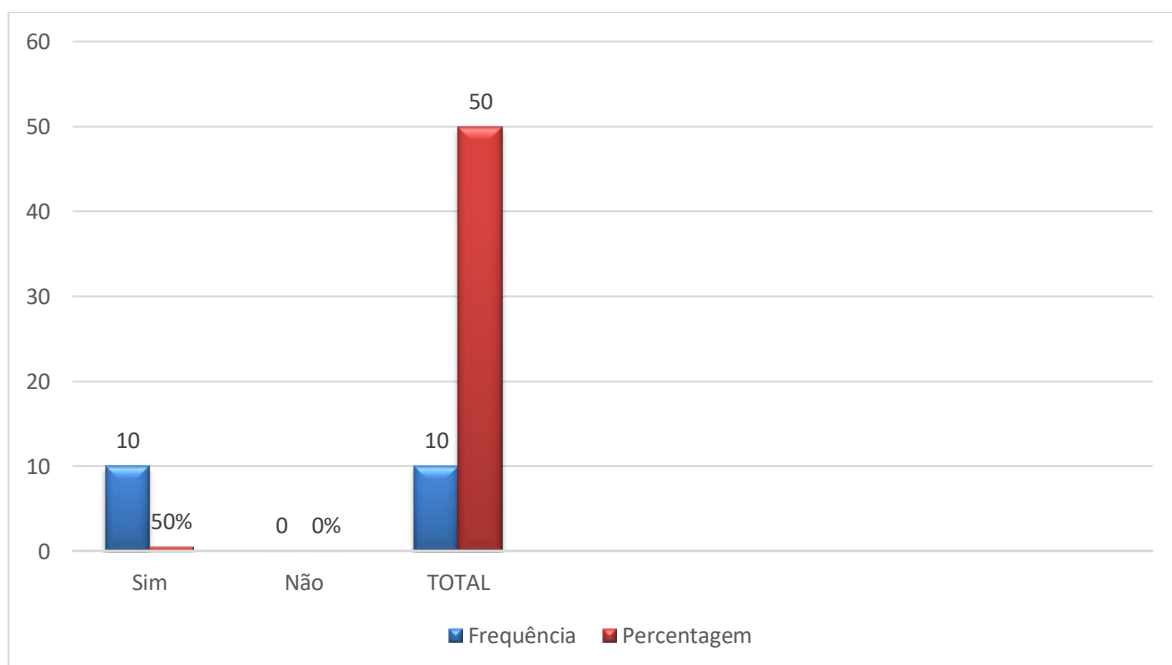


Fonte: Elaboração própria|2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 11, sobre as formações recebidas no Supermercado Maxi Cacuaco, 10 colaboradores que representa 50% disseram que sim, que têm recebido formações.

Tabela e gráfico n.º 12: Descrição relacionada quanto a questão: É correcto afirmar que a formação é muito importante para a organização e ajuda a mesma a se manter viva no mercado?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Sim	10	50
Não	00	00
Total	10	50

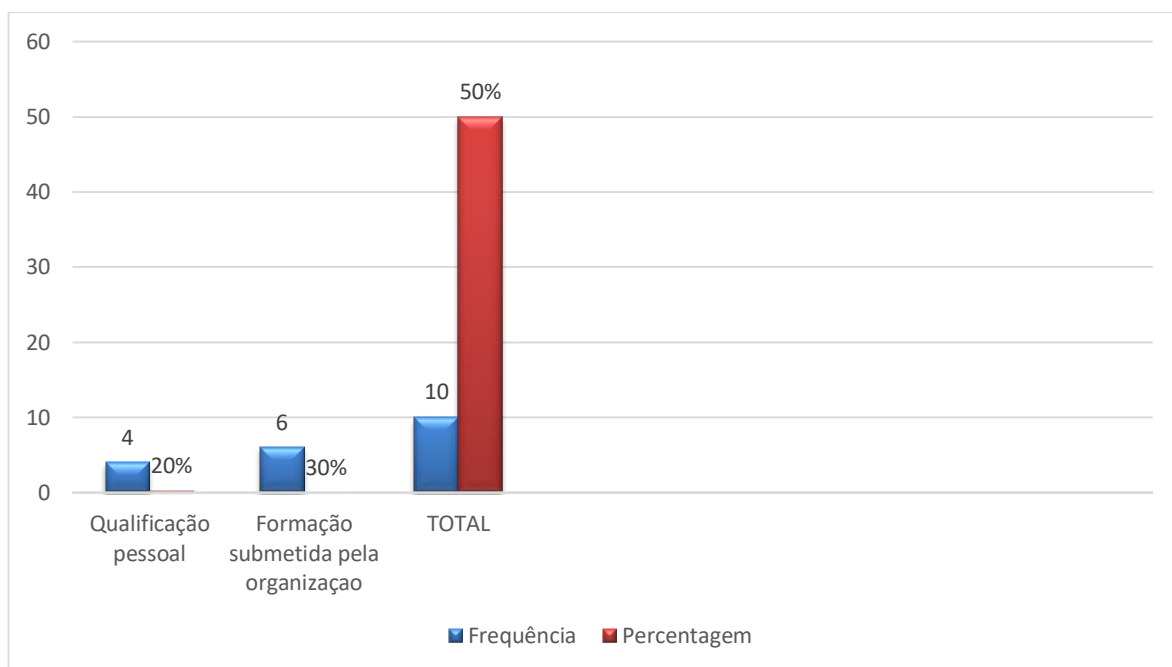


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 12, sobre a importância da formação na organização, 10 colaboradores que representa 50% afirmam que sim, que a formação é importante na organização e ajuda a mesma a se manter viva no mercado.

Tabela e gráfico n.º 13: Descrição relacionada quanto a questão: O cargo ou função que ocupas é fruto da qualificação pessoal ou da formação submetida pela organização?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Qualificação pessoal	04	20
Formação submetida pela organização	06	30
Total	10	50

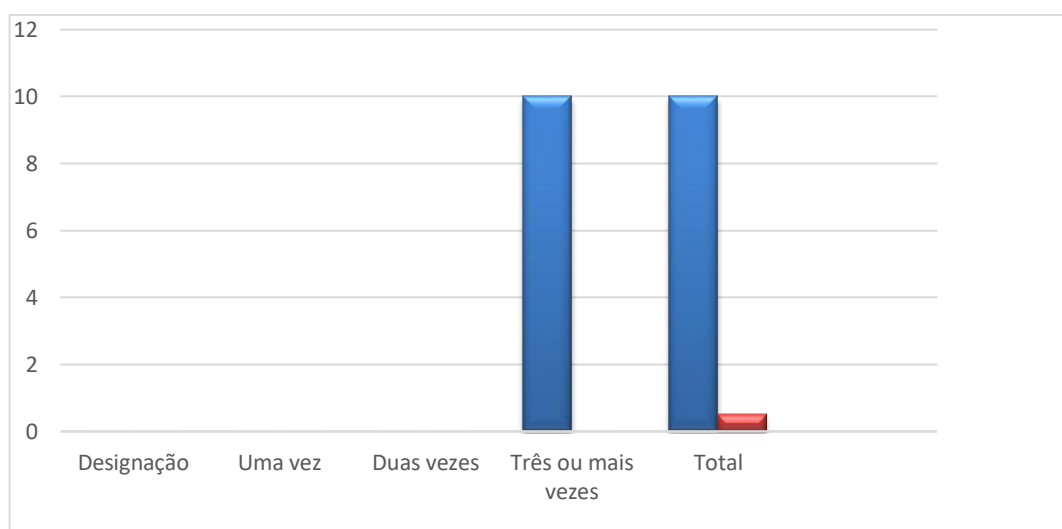


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 13, sobre a função que é ocupada na organização, 04 colaboradores que representa 20% disseram que é qualificação pessoal, já 30% que corresponde à 06 colaboradores disseram que é formação submetida pela organização.

Tabela e gráfico n.º 14: Descrição relacionada quanto a questão: Quantas vezes por ano são submetidos a formação?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Uma vez	00	00
Duas vezes	00	00
Três ou mais vezes	10	50
Total	10	50

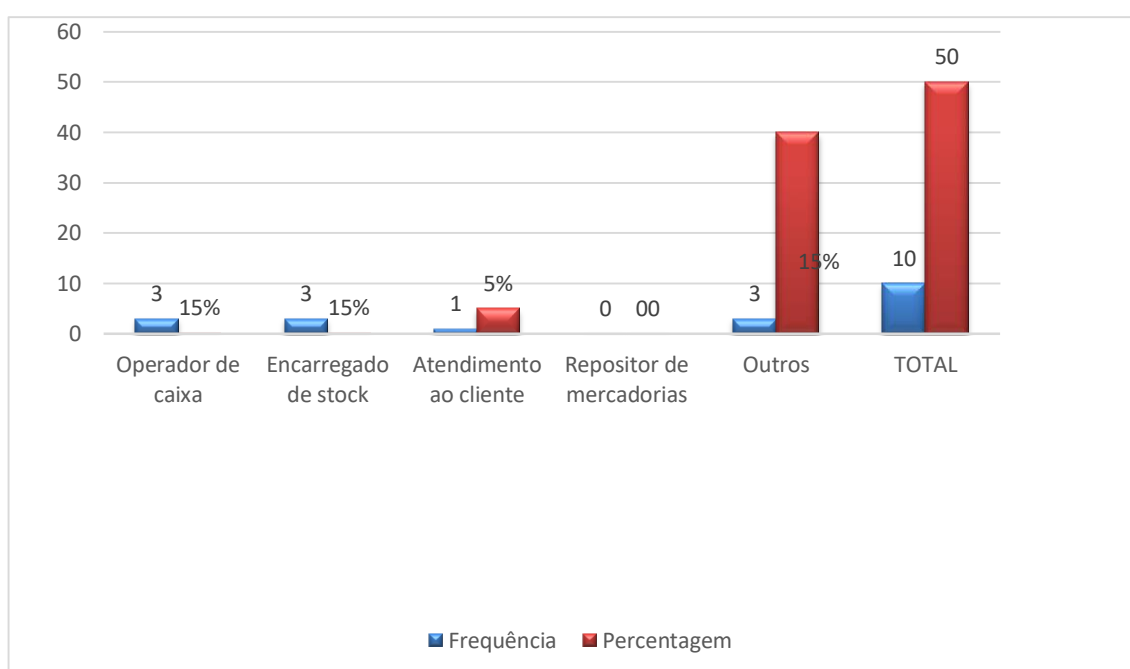


Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 14, sobre inúmeras vezes os colaboradores recebem formação por ano, 10 colaboradores que representam 50% disseram que recebem três ou mais vezes formações por ano.

Tabela e gráfico n.º 15: Descrição relacionada quanto a questão: Como colaborador do Supermercado Maxi, que tipo (s) de formação (ões), sugerias para que a organização os submetessem a fazer?

DESIGNAÇÃO	FA	FR
Operador de caixa	03	15
Encarregado de stock	03	15
Atendimento ao cliente	01	5
Repositor de mercadorias	00	00
Outros	03	15
Total	10	50



Fonte: Elaboração própria | 2023

De acordo com a tabela e gráfico n.º 15, sobre os tipo(s) de formação (ões), sugerias para que a organização os submetessem a fazer, 03 colaboradores que representam 15% disseram que é Operador de caixa, Encarregado de stock e Outros, já que 5%, que corresponde à 01 colaborador respondeu que é Atendimento ao cliente.

3.2. Discussão dos resultados

Considerando os pensamentos de Chivenato (2010), a importância da temática da concepção e da gestão da formação parece ser consensual, quer no que toca à necessidade de inovação conceptual neste domínio, quer no que respeita à tomada de consciência da imensa dificuldade da sua operacionalização. É isto que torna este tema tão pertinente, independentemente da realidade em que estejamos inseridos.

Na Europa, as empresas consideram a formação ao longo da vida, fundamental, na medida em que permite a articulação entre o desenvolvimento pessoal, profissional e a coesão social. Em Angola, a importância da formação no seio das organizações tem sido reconhecida porém, a complexidade da sua aplicação torna necessário o estudo da realidade das suas empresas, para melhor desenvolverem esta e outras políticas de Gestão de Recursos Humanos.

As exigências impostas pelo mercado de trabalho, têm refletido a necessidade dos trabalhadores adquirem novos conhecimentos e competências, de forma a garantir a vantagem competitiva das organizações. De acordo com este princípio a formação profissional tem apresentado uma pertinência crescente no âmbito das organizações. No entanto, para alguns autores nomeadamente, Moura (2014), a avaliação dos efeitos reais da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus trabalhadores tem sido descurada, não permitindo sustentar a ideia de que a formação melhora efectivamente o desempenho.

As necessidades de formação são analisadas através de avaliação contínua e identificação de lacunas, sendo preenchido um documento por parte das chefias de cada departamento, sendo estas necessidades de formação comunicadas através do departamento de formação e avaliação de desempenho, onde, consoante análise, vão ser estabelecidas as prioridades de formação. Uma boa análise de necessidades fornece informações úteis para a decisão de conteúdos e actividades de formação, assim tem vindo a ser considerada pelas organizações como imprescindível no planeamento e tomadas de decisão no contexto da formação (Lacombe, 2011).

Há que dizer que, no domínio da formação é essencial um ajustamento das necessidades individuais e sociais juntamente com o diagnóstico realizado pelos responsáveis, isto porque, a total compreensão das necessidades da população em

causa, minimiza possibilidade de indecisão quanto ao que deve ser desenvolvido (Almeida, 2017).

Quando questionados sobre os pontos fortes das formações relativamente aos trabalhadores, os principais foram os seguintes: resposta às necessidades de modernização dos serviços, conhecimento das competências a desenvolver, aquisição e partilha de conhecimentos, ampliação da visão dos formandos e estrutura para a resposta aos desafios. Estes pontos fortes vão de encontro ao que foi avançado por Caetano (2017), como sendo as principais vantagens associadas à formação para as organizações, nomeadamente: i. melhoria no desempenho dos colaboradores; ii. incremento da motivação; iii. mudança de actitudes; iv. resolução de problemas operacionais; v. preenchimento das necessidades de planeamento de recursos humanos; vi. reforço de outras políticas de recursos humanos; vii. catalisador de mudança; viii. fomento de um clima de aprendizagem e ix. promoção de vantagens competitivas.

No que concerne à adequação da formação aos objectivos previamente traçados, os entrevistados referem que além de, muitas vezes, as formações não irem de encontro às necessidades reais, existe uma grande discrepância entre a teoria e a prática. Exige-se, portanto, uma maior diversificação e flexibilização dos modelos de organização de formação, permitindo que estes sejam reequacionados e reajustados, numa óptica de adequação ao contexto e às necessidades dos públicos-alvo que nelas participam (Lopes, 2013).

CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa foi enriquecedora e permitiu compreender de forma mais objectiva a real importância da formação para a qualificação no desempenho dos colaboradores nas organizações e no crescimento das mesmas. O objectivo geral foi atingido, pois foi possível compreender que, mesmo em empresas de pequena dimensão a formação dos colaboradores causa impactos positivos, tais como rendimento e consequente aumento dos lucros e investimento. Através da recolha de resultados dos inquéritos por questionário que foram realizados, foi também possível verificar a validade das hipóteses de investigação que foram inicialmente traçadas para esta monografia, que a importância da formação para a qualificação dos colaboradores nas organizações é uma das ferramentas para manter viva uma organização e proporciona novos conhecimentos e técnicas aos funcionários para melhor desempenho das suas actividades, bem como garante maior produtividade na organização.

No entanto, essas mesmas pessoas consideram também que o cargo ou função que ocupam é fruto da formação submetida pela organização. Em suma, os objectivos traçados inicialmente foram cumpridos (isto é, tanto o geral como os específicos).

Assim, foi possível concluir que a empresa submete os colaboradores a formação entre três ou mais vezes por ano, com o objectivo de melhorar os seus níveis de conhecimentos, enriquecendo-os.

SUGESTÕES

Apesar deste trabalho ter sido bastante enriquecedor e de ter aberto visões reactivamente à Gestão de Recursos Humanos de uma organização, há alguns outros aspectos que ficam por aprofundar. Assim, observou-se algumas sugestões para a elaboração de novos trabalhos relacionados ao tema, possibilitando assim o aprofundamento e prática maior em relação aos tópicos aqui descritos, como a seguir, se enumeram:

Continue a apostar na formação para qualificação dos seus colaboradores e para o aumento da sua produtividade;

Realize pesquisas de satisfação e mensuração de desempenho dos colaboradores nas organizações;

Aprimore novos métodos e meios de formação para inovação de conhecimentos, garantindo assim a qualificação do futuro profissional;

Promova trocas de experiências formativas com demais entidades privadas e públicas, de modos a garantir a actualização constante das organizações, em diferentes matérias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. J. (2018). Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das aprendizagens para o local de trabalho O caso dos SMAS de Almada. (Dissertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: : ESCE/IPS.
- Almeida, A. J. (2017). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. Portugal: VI Congresso Português de Sociologia.
- Appolinário, F. (2011). Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. 2.^a Ed. São Paulo: Editora Cengage.
- Arthur, e. a. (2003). The job characteristics model of work motivation revisited. In U. Kleinbeck, H Quast, H. Thierry, & H. Hacker, Work Motivation. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barbier, J.-M. (2020). A Avaliação em formação. Porto: Ed. Afrontamento.
- Bernardes, A. C. (2018). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras. Lisboa: IEUL.
- Bilhim, J. A. (2014). Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borba. (2017). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in model of employee turnover. Human Resource Management Review.
- Brooke, & Russell, D. W. (2016). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology.
- Buckley, R. (2016). Formação Individual e Coaching. Lisboa: Monitor Editora.
- Caetano, A. (2014). Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2017). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Estudos e Análises. Lisboa: OEFP.
- Caixote, & Monjane. (2014). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. Journal of Operations Management.

Câmara, P. G. (2016). Humanator – Recursos Humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote. .

Cardim, J. (2012). Práticas de Formação Profissional. Lisboa: I SCSP.

Cardim, J. (2014). Análise das políticas de formação in Organizações e Trabalho. Lisboa: I SCSP. .

Carvalho. (2013). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Science Quarterly.

Carvalho, J. E. (2019). Metodologia do Trabalho Científico. Lisboa: Escolar editora.

Castilho, A. P. (2014). Manual de Metodologia Científica . São Paulo: Itumbiara.

Chiavenato. (2014). Satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato. (2010). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Brasil.

Crubellate. (2021). Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano. Cabo Verde: Edições Sílabo.

Cunha, & Rego, A. C. (2015). Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience. San Francisco: Industrial Labor Relations Review.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2006). O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens. Porto Alegre: ARTMED.

Dutra. (2017). Teoria Organizacional - Perspectivas e Prospectivas. Moçambique: Editora RH.

Gil, A. L. (2007). Qualidade total nas organizações. São Paulo: Atlas.

Hulley, S. (2006). Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica. 2.^a Ed. Porto Alegre: Artmed Editora.

INEFOP. (2010). INEFOP, aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 65/23, de 03 de Março, publicado na I.^a Série do Diário da República n.º 42 . Luanda: INEFOP.

Lacombe. (2011). Teoria Organizacional- Estruturas e Pessoas. Lisboa: ISCSP.

Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica (5A ed.). São Paulo: Atlas.

- Latorre. (2015). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. Faro: Human Relations.
- Levieque. (2013). Fonction Formation. Paris : Éditions D'Organisation.
- Lopes, A. (2013). Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da Qualificação individual à Aprendizagem Organizacional. Luanda: Mayamba.
- Maximiano. (2007). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. Faro: Human Relations.
- Mendes. (2004). Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial. Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Dom Quixote.
- Moura, R. M. (2014). Evolução das políticas de Formação nas Empresas. Lisboa: OEFP.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: Feevale.
- Robbins. (2004). Test Construction. In G. Goldstein, & M. Herson (Eds.),. New York: Handbook of Psychological Assessment.
- Santos, L. A. (2019). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (2ª ed.). Lisboa: IUM.
- Silva. (2018). Formação Profissional-Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação. Lisboa: Edições Sílabo.
- Spector, P., 2004. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.
- Zanelli et al. (2013). Terminologia da formação profissional. Brasil: MESS.

APÊNDICES

ANEXOS