



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO, INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**

CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SILVESTRE DA CONCEIÇÃO SACATUALA

**PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS
COMPETÊNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS, POR CONSULTORIA
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NGANDU-AF COMÉRCIO GERAL & INDÚSTRIA,
LIMITADA**

PFC: INOVAÇÃO

CAÁLA/2023

SILVESTRE DA CONCEIÇÃO SACATUALA

**PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS
COMPETÊNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS, POR CONSULTORIA
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NGANDU-AF COMÉRCIO GERAL & INDÚSTRIA,
LIMITADA**

Relatório de Pesquisa de Fim do Curso a ser Apresentado ao Departamento de Ensino e Investigação do Instituto Superior Politécnico da Caála, Como Requisito para a Obtenção do Título de Licenciatura do Curso de Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: António Cabanga Chihayo, Lic.

CAÁLA/2023

Dedico este trabalho aos meus pais, esposa, filhos e irmãos, a minha família no geral e todos aqueles que estiveram comigo nos momentos bons e difíceis da minha vida e aqueles que acreditaram no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo pelas imensas Graças concedidas. Sou grato aos meus queridos pais, Domingos Sacatuala e de Maria Teresa, pela dedicação, força, exemplo, modelo de integridade, humilde e amor ao trabalho, a minha companheira esposa, Severina Salala Kassuva e aos meus queridos filhos.

Os agradecimentos estendem-se aos meus prestimosos irmãos, tios, primos, primas, cunhadas e cunhados.

O meu muito obrigado ao Dr. António Cabanga Chihayo, o meu grande mestre e orientador que sempre me acompanhou, sempre disponível

Agradeço também os meus líderes que sempre permitiram-me sair, nas fases das provas e deram-me grande apoio, nomeadamente a sua Excelencia Engº Lourenço Francismo Mateus e o Engº José Konde Kavala.

Aproveito para manifestar a minha estima e consideração aos meus colegas da Academia ou do ISPCAÁLA, a turma 401, colegas de serviço, aos meus grandes amigos e amigas e para todos que me apoiaram directa e indirectamente, o meu muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o treinamento e desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos por consultoria nas organizações privadas. O principal objectivo é propor treinamento e desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos por consultoria na empresa Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda para seu sucesso mercadológico e para a resolução de problemas de diversas ordens estruturais. O estudo parte de um levantamento bibliográfico onde foram seleccionados autores que lidam com a temática em questão. Em seguida, é apresentado um estudo de caso que demonstra de forma clara e concisa as duas fases de uma empresa frente ao treinamento profissional: anterior e posterior à sua reestruturação onde o treinamento se faz presente. Os resultados indicam que o treinamento agiu de forma benéfica e, combinado com as novas directrizes institucionais e organizacionais, levará à empresa à melhorias que vão desde um melhor atendimento aos clientes até a redução de gastos desnecessários, evitando sua falência.

Palavras-chaves: Treinamento; Desenvolvimento; Capacitação; Profissionais.

ABSTRACT

This paper presents a case study on the training and development of Human Resources skills by consultancy in private organizations. The main objective is to propose training and development of Human Resources skills by consulting the company Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda for its marketing success and for the resolution of problems of various structural orders. The study starts from a bibliographic survey where authors who deal with the subject in question were selected. Then, a case study is presented that clearly and concisely demonstrates the two phases of a company regarding professional training: before and after its restructuring, where training is present. The results indicate that the training acted in a beneficial way and, combined with the new institutional and organizational guidelines, will lead the company to improvements ranging from better customer service to the reduction of unnecessary expenses, avoiding its bankruptcy.

Keywords: Training; Development; Training; Professionals.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	RELEVÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	1
1.3	POSSÍVEIS CAUSAS	2
1.4	CONSEQUÊNCIAS	2
1.5	OBJECTIVOS	2
1.5.1	Objectivo Geral	2
1.5.2	Objectivos Específicos	2
1.6	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1	TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA	4
2.2	TIPOS DE TREINAMENTO	6
2.3	PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO	8
2.4	CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	9
2.5	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	10
2.6	PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	11
2.7	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	14
2.7.1	Competências: histórico e conceituação	15
2.8	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	16
2.9	MÉTODOS E TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	20
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	21
3.3	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	21
4	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	22
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ACOLHEDORA	22
4.2	DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE	22
4.3	HISTÓRIA	22

4.4	DIMENSÃO DA EMPRESA	22
4.5	MISSÃO.....	22
4.6	VISÃO	22
4.7	VALORES	23
4.8	SOLIDEZ.....	23
4.9	ORGANIZAÇÃO INTERNA DA EMPRESA.....	23
4.10	ORGANIGRAMA DA EMPRESA	24
4.11	ANÁLISE DE RESULTADOS	24
5	PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	31
5.1	CONCEITO DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	31
5.2	TIPOS DE CONSULTORIAS EM RH	32
5.3	PERFIL DO CONSULTOR	33
6	CONCLUSÕES	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
	APÊNDICE	38

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo vem passando por transformações, principalmente nas formas de trabalho e especializações dos funcionários, no qual as pessoas que compõe a organização são o diferencial para a empresa no mercado. É necessário programar acções de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a fim de agregar valor aos colaboradores, os clientes e a empresa. O treinamento é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus funcionários sendo uma fonte lucrativa e não apenas de custos. (BORGES, 2015)

O treinamento representa o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objectivos definidos. Ao longo desse estudo e através desta perspectiva, é possível identificar como esse processo se torna mais eficiente, pois cada passo dado representa um patamar novo atingido, sendo imprescindível o papel do treinamento. (SILVA, 2019)

Para a organização se destacar no mercado de trabalho, seus colaboradores são sua principal ferramenta, ou seja, estão directamente ligados à execução de tarefas, responsáveis pelo sucesso da mesma, assim como à imagem da empresa diante do mercado, investir em seus funcionários é a forma mais eficiente para alcançarem seus objectivos. (BORGES, 2015)

1.1 Relevância e Justificação do tema

O tema justifica-se pela sua actualidade, importância e pertinência. O tema proposta de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, por consultoria nas organizações privadas, tem levantado grande interesse ao longo da história, no campo da gestão das organizações.

O tema acrescenta o seu nível de vigência e importância, questão dada pelo facto de fazer significativas contribuições teóricas e metodológicas ao estudo das múltiplas polémicas sobre a estrutura organizativa e o seu desempenho.

1.2 Situação problemática

Insuficiência na gestão de pessoas por competências nas organizações privadas.

1.3 Possíveis causas

- i. Líderes não preparados.
- ii. Contratações equivocadas.
- iii. Não investir em treinamento dos funcionários.

1.4 Consequências

- i. Custo elevado em função da alta rotatividade dos funcionários.
- ii. Baixa produtividade em função da contratação inadequadas.
- iii. Prazos e metas não atingidas.
- iv. Insatisfação com a empresa.

1.5 Objectivos:

1.5.1 Objectivo Geral

Propor treinamento e desenvolvimento das competências dos recursos humanos, por consultoria nas organizações privadas.

1.5.2 Objectivos Específicos

Para atingir o objectivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- i. Identificar os factores que estão na base da insuficiência da gestão de pessoas por competências.
- ii. Analisar as causas da insuficiência da gestão de pessoas por competências na empresa Ngandu.
- iii. Implementar um centro de consultoria, para treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

1.6 Contribuição do trabalho

O presente trabalho se enquadra na área de projecto de *Inovação* ajudando a empresa na redução de custos com novas contratações e erros de produção, que a mesma empresa tenha a capacidade minimizar as perdas, com vista ao seu crescimento e desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Treinamento de recursos humanos: conceitos e importância

A capacitação das habilidades das pessoas é função primordial, o treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois a empresa precisa ter clientes satisfeitos que consomem seus produtos e divulguem a sua satisfação para outras pessoas. Para haver clientes satisfeitos a empresa deve produzir produtos de qualidade, capazes de atender as necessidades dos seus clientes. Sendo assim, inicia-se um ciclo: para se ter qualidade em tudo que se faz é preciso haver pessoas qualificadas produzindo e para se ter este tipo de profissional, a empresa deve investir na preparação de seus funcionários através de treinamento. (SILVA, 2019)

O treinamento como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho de treinar enfatizando não o aprendizado em si, mas o conjunto de recursos disponível para transmitir conhecimentos. (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015)

O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos pela organização de alterar o comportamento dos empregados na direcção do alcance dos objectivos organizacionais. (MELO, 2012)

O treinamento é a preparação do profissional para o mercado de trabalho. É a qualificação da pessoa para execução de suas funções com mais qualidade dentro da empresa onde atua. O treinamento tem como objectivo qualificar, desenvolver habilidades e conhecimentos aos profissionais, com o intuito de assim desempenharem melhor suas tarefas na organização. (SILVA, L. 2012)

A visão do treinamento é adquirir maior grau de instrução as habilidades dos colaboradores. O treinamento pode trazer um grande retorno tanto para a empresa como para o profissional, pois um profissional bem treinado e bem qualificado possui uma motivação maior na execução de suas tarefas, e conseqüentemente seu retorno à empresa será mais produtivo, além de contribuir para resultados satisfatórios da organização. (SILVA, L. 2012)

Marras (2002, p. 145) conceitua treinamento como: um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objectiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas directamente à execução de tarefas ou à sua optimização no trabalho.

Santos (2006) “identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

Chiavenato (1999, p. 294) conceitua treinamento como: modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objectivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.

Os autores citados confluem sua conceituação para o incremento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes nos indivíduos para melhorar sua eficiência e consequente produtividade organizacional. Mesmo na forma tradicional de perceber o treinamento sente-se que sua principal característica é promover a educação das pessoas para que possam investir isso na atuação do cargo e contribuir para o alcance dos objectivos.

Os objectivos do treinamento são: promover a formação profissional, alcançando um grau ideal de utilização da capacidade individual de cada funcionário; especialização, que se refere a oferecer um campo de conhecimento ou prática específica para optimização de resultados; e reciclagem, que consiste em rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho promovendo a actualização de acordo com as necessidades, principalmente quando se refere a ampliar o nível de competências dos indivíduos para minimizar as lacunas diagnosticadas no mapeamento de competências. (MARRAS, 2002)

O treinamento apresenta diversas vantagens para as organizações, dentre elas pode-se citar: a possibilidade de estudo e análise das necessidades de aperfeiçoamento do desempenho das tarefas, envolvendo todos os níveis hierárquicos; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objectivos de todos os departamentos; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos integrando-os às metas organizacionais; e economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho. (SANTOS, 2006)

O processo de treinamento praticado pelas organizações compreende as seguintes etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. (MARRAS, 2002)

A única etapa que será abordada nesse Projecto de Fim de Curso será o diagnóstico, já que o mapeamento de competências tem como função diagnosticar as lacunas entre as competências existentes e as requeridas pelas organizações.

CHIAVENATO (p. 299, 1999) explica o que é essa primeira etapa do treinamento:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. [...] Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

O diagnóstico é portanto, o levantamento das necessidades de treinamento que deve indicar quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. (MARRAS, 2002)

Deve-se saber que existem factores que podem influenciar o levantamento das necessidades de treinamento, como é o caso da situação no mercado de atuação e do nível de concorrência do mesmo mercado, do nível tecnológico em que se encontra a organização e da racionalização administrativa empregada no desempenho das tarefas. (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997 apud SANTOS, 2006)

Quanto mais avançada em relação ao novo tratamento aos funcionários, como parceiros e colaboradores, for a gestão de pessoas adotada na organização, mais fácil será fazer o levantamento das necessidades de treinamento, já que as pessoas estarão mais engajadas na missão da organização e aptas a ajudarem na elaboração de estratégias para alcançar o desejado. O pessoal, provavelmente terá menor resistência a reciclagem de conhecimentos e aquisição de novas distinções que culminarão em uma maior adequação do indivíduo ao cargo de atuação, pois estará trabalhando suas competências.

2.2 Tipos de treinamento

Borges (2015), é necessário que a empresa saiba exactamente o perfil de quem será treinado, para que haja um planeamento que possa suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Quando se é definido quem será treinado é possível identificar qual metodologia será aplicada, ou seja, treinamento à distância, sala de aula, internet, ou no local de trabalho, assim como

qual material será utilizado, DVD, televisor, gravador, som, cartazes, apostilas, quadro negro, entre outros. É possível elaborar um plano de aula de acordo com o perfil das pessoas a serem treinadas.

Segundo Borges (2015), existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. Destacam-se diferentes tipos de treinamento, como:

- 1) **Treinamento de integração:** adaptação do funcionário à organização;
- 2) **Treinamento técnico-operacional:** capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a sua categoria profissional;
- 3) **Treinamento gerencial:** desenvolvimento de competências técnicas, administrativas e comportamental;
- 4) **Treinamento comportamental:** solução de problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho.

O treinamento deve acontecer em todas as fases da vida funcional da organização e é necessário que o mesmo possua um programa dinâmico, a saber:

O treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento. Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos. (BORGES, 2015)

Para a aplicação de um determinado programa de treinamento é importante avaliar as necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e por fim a qualidade do pessoal a ser treinado. O resultado e o desempenho esperado no processo de treinamento dependem de saber exatamente qual programa de treinamento a ser inserido na organização.

2.3 Programas de desenvolvimento

Conforme Marques (2015), o ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado. O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por parte das pessoas.

Dentro desta etapa fundamental, as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acúmulo de aprendizado e estímulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos. (MARQUES, 2015)

Segundo Chiavenato (2010, p. 290): Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores.

Dutra (2002, p. 126) mostra o quanto as empresas estão direccionando seu desenvolvimento para que ocorra por meio das pessoas: “as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direccionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa”.

Os autores citados descrevem a modificação dos Recursos Humanos nas empresas que passam a se preocupar com seu pessoal de forma a investir no conhecimento e na aquisição de competências que tornem o desempenho das tarefas mais eficaz e produzam maior retorno financeiro e social. As pessoas são indispensáveis para o sucesso da empresa e investem todo seu conhecimento e o que lhe é ensinado para satisfação pessoal e também para benefício da sua empregadora.

Esse desenvolvimento das pessoas mostra uma troca constante de competências entre a empresa e seus funcionários, isso porque há uma transferência de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações pessoais e profissionais. Por outro lado, ao ampliarem sua capacidade individual, as pessoas transferem seu aprendizado para o ambiente de trabalho, o que capacita a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo é

natural em todas as empresas e deve ser gerido para que se possa aproveitar ao máximo seus benefícios em prol do aumento da competitividade organizacional. (DUTRA, 2002)

Há, portanto nas empresas uma troca de conhecimento, habilidade e atitude, tanto o empregado aprende com a empresa, como passa seus conhecimentos, melhorando formas de executar determinada actividade baseada em sua habilidade, por exemplo. Desenvolver as pessoas, significa dar-lhes informação para que adquiram novas distinções e possam aplicá-las com atitudes, soluções e idéias inovadoras, de tal forma a ter como consequência uma modificação de comportamento e hábitos resultando em um produto ou serviço diferenciado, com padrão de qualidade alto e percepção por parte dos clientes de uma empresa socialmente responsável, que trata seus funcionários como parceiros e colaboradores em prol do sucesso organizacional.

2.4 Conceito de gestão de pessoas

O movimento da globalização caracterizado pelo cenário económico de acirrada competitividade, pela versatilidade e exigências cada vez maior do mercado, pela busca da optimização de processos e da redução de custos, segue sua marcha de forma implacável, fazendo com que países, organizações e economias mudem seus padrões e se readaptem para sobreviver. Através desse novo olhar as organizações passarão a ver as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades para serem novos parceiros da organização (FREITAS et al, 2016).

Existem diferentes concepções acerca da definição de gestão de pessoas. Contudo, há consenso quando se apresenta o campo em que ele atua.

De acordo com Dutra, A. (2014) a Gestão de Pessoas é um ramo interdisciplinar que aborda a Psicologia Organizacional e do Trabalho e que contempla todas as acções empreendidas por uma organização, com o objectivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

Ainda continuando com o mesmo autor Dutra, A. (2014), gestão de pessoas também pode ser entendida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Gil (2001, p. 17) conceitua Gestão de Pessoas como: “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objectivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Chiavenato (2010, p. 9) “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objectivos organizacionais e individuais”.

Gestão de pessoas é a capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um colectivo organizacional capaz de promover processos, relativamente, homogéneos de produção, atendimento e vendas por exemplo. (BITENCOURT, 2004)

A gestão de pessoas por competências tem como objectivo identificar as competências que a organização necessita e quais já existem na organização, possibilitando utilizar tais informações para desenvolver e capacitar os colaboradores e realocar os talentos para cargos onde seu potencial seja melhor aproveitado. A gestão de pessoas por competências tem como benefícios aumentar a produtividade, tornar o ambiente participativo e motivado, promover o comprometimento dos colaboradores, gerentes e equipas, focalizar os resultados e aumentar a competitividade e o diferencial de mercado. (LEME, 2005)

2.5 Conceito de organização

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente as mudanças políticas e económicas mais amplas. A crescente competitividade entre as empresas é explicada pela disputa de mercados e globalização das economias (COUTINHO, 2006).

De acordo com Paes (2011), considera a organização como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia, para atingir um determinado objectivo.

As organizações buscam empregados mais empenhados com o objectivo melhorar indicadores globais de negócios, como produtividade e qualidade, mas elas não podem esquecer também que seus colaboradores esperam algo em troca, como conhecimento, recompensa ou excelência na qualidade de vida no trabalho. É essencial que a organização possua uma estrutura bem definida para que nela possa ser implantado o processo de Gestão de Qualidade Total. Segundo Silva (2002, p.224), “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objectivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”.

2.6 Processos da gestão de pessoas

Chiavenato (2010, p. 12) subdivide a Gestão de Pessoas em processos, que são: “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”. Esses processos são, na verdade, as atuações da gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, as actividades relacionadas aos funcionários que devem ser desempenhadas pelo sector de Recursos Humanos.

O primeiro processo é o de agregar pessoas, que é também denominado de provisão ou suprimento e significa incluir novas pessoas na empresa. (CHIAVENATO, 2010)

Segundo Santos (2006), “esse subsistema é responsável pela: captação e triagem de profissionais no mercado; e pela selecção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

Esse primeiro subsistema de Recursos Humanos, mostra para as empresas a real importância de procurar no mercado, profissionais que sejam qualificados para assumir vagas dentro do quadro de pessoal, com a admissão, alocação e integração de talentos à organização, que servirão para preencher lacunas nas competências. Isso torna o desempenho das tarefas e dos projectos organizacionais eficaz e produtivo.

O preenchimento das vagas na organização visa obter o melhor talento possível, por isso é preciso ter uma visão clara dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários que são necessárias para o alcance dos objectivos, o que é feito por meio do mapeamento de competências. Explicando esse facto Santos (2006), descreve que “a finalidade central da pesquisa do potencial

de Recursos Humanos é proporcionar à organização uma visão clara do número e tipos de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa num determinado período”.

O segundo processo é o de aplicar pessoas que é composto por desenho das actividades que serão realizadas na empresa, ou seja, descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010)

Segundo MARRAS (2002, p. 94) este processo consiste em:

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

Santos (2006), afirma que todas as empresas sem excepção, fazem planeamento de cargos e salários, portanto, o processo de aplicar as pessoas precisa acompanhar continuamente as mudanças sofridas pelo mercado para que se adeque às necessidades impostas pelos avanços tecnológicos, globalização, políticas económicas diversas, alterações em leis trabalhistas e anseios sociais.

As pessoas precisam desenvolver actividades que possuem afinidades, por essa razão esse processo é essencial para a organização, pois define quais as características e competências necessárias para cada cargo e avalia se a pessoa que será colocada nele possui as características compatíveis com o desenho do cargo, obtendo maior aproveitamento de cada indivíduo em particular.

O terceiro processo é o de recompensar as pessoas, que pode ser explicado pelo incentivo financeiro dado às pessoas pelo desempenho das tarefas que lhe são atribuídas. Inclui também recompensas em benefícios e serviços sociais. (CHIAVENATO, 2010)

Marras (2002, p. 90) também faz essa colocação afirmando que o ”salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração”.

No século XXI percebe-se que as pessoas estão interessadas além do retorno financeiro de seu trabalho, também no seu reconhecimento como profissional qualificado e empenhado em auxiliar o avanço da organização. Por essa razão o processo de recompensa deve atrelar salário a benefícios sociais, tais como bolsas de estudo de línguas e de pós-graduação, por exemplo, que são meios de

promover a aprendizagem, uma das etapas necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias em uma organização.

O quarto processo é o de desenvolver as pessoas, que visa incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. É formado por treinamento, desenvolvimento organizacional e pessoal; programas de mudança e desenvolvimento de carreiras; e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 2010)

Marras (2002, p. 170) descreve esse processo de desenvolver as pessoas: Reforça a visão holística do *bussines world*, que visa transformar o executivo em um verdadeiro profissional actualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, indivíduo, quanto para a organização que investe nesse sentido.

Esse processo inclui educar os indivíduos, promovendo programas que visem o desenvolvimento de competências, para que possam aplicar todos seus conhecimentos, habilidades e atitudes natas e desenvolvidas ao longo de sua vida de relações com outras pessoas, no desempenho das tarefas, maximizando os esforços em função de uma maior produtividade. Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 154 apud Santos, 2006), descreve o tópico de educação afirmando que nessa etapa “o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência: a escola, o lar, o trabalho, o clube, a igreja etc.”.

O quinto processo é o de manter as pessoas; inclui criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as actividades desenvolvidas na organização e administração da qualidade de vida, higiene e segurança. (CHIAVENATO, 2010)

Marras (2002, p. 31) mostra a importância desse processo ao descrever que:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente é palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Os funcionários precisam sentir que a organização está interessada em seu bem estar, para que a reconheçam como um local apropriado para estarem actuando, isso implica em aumento de motivação e desempenho.

O sexto processo é o de monitorar as pessoas sendo utilizado para acompanhar e controlar as actividades dos indivíduos e verificar resultados. (CHIAVENATO, 2010)

Esse processo é mais conhecido como avaliação de desempenho e visa comparar o que o avaliado faz seu desempenho, com o que deveria fazer descrição do cargo acompanhado dos critérios de avaliação. (SANTOS, 2006))

Esse processo é importante, já que tem a função de analisar a discrepância entre a produtividade dos funcionários e a esperada pela organização, identificando o desempenho deficiente que precisa ser desenvolvido. Mostra aos funcionários qual a diferença entre sua atuação e o esperado por seus superiores e também promove, com diálogos após a avaliação, a melhoria dos pontos falhos de forma a obter o máximo aproveitamento das tarefas executadas.

Marras (2002, p. 173) descreve que esse processo é de suma importância para a organização pois “trata-se de um instrumento que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização”.

2.7 Gestão de pessoas por competências

O mundo corporativo traz a mesa de debates, uma nova concepção de modelo a ser aplicado na área de Gestão de Pessoas, através das competências observadas em cada indivíduo, direccionadas ao perfil da organização.

Tema ainda pouco difundido e compreendido, mas de simples entendimento, começou a interferir directamente no desempenho e na avaliação dos colaboradores e ao mesmo tempo, para alguns gestores, passou a ser diagnosticada como um mistério, visto que poucos sabem como definí-las e aplicá-las na prática.

O grande desafio para a Gestão Humana, passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir o alcance e a sustentação do sucesso. A Gestão por competência, deve ser conduzida de maneira prioritária e estratégica, uma vez que se mostra fundamental no processo de integração das diversas áreas da gestão de pessoas.

2.7.1 Competências: histórico e conceituação

Viegas (2014), dizia que no decorrer do período Taylorista até ao surgimento da globalização as empresas faziam prevalecer o conceito da função. Neste momento, a visão das organizações passa pelo trabalhador que tem de se adaptar ao posto de trabalho, com eficácia no seu desempenho. Ao longo das últimas décadas, a globalização incita à necessidade das empresas se individualizarem e centrarem na gestão de pessoas e suas competências para procederem a tarefas com polivalência, maior responsabilidade e autonomia.

Segundo Dutra et al. (2001), a competência é compreendida por alguns teóricos da administração, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mas o facto das pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes, não significa benefícios para a empresa a menos que ocorra a entrega por parte do colaborador, ou seja, que ele efectivamente coloque em prática essa competência.

Segundo Vargas (2012), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

O conceito de competência tem sido utilizado com múltiplas acepções, refletindo diferentes perspectivas e áreas disciplinares, educação, política psicologia, gestão, entre outros. Na Gestão a competência direcciona-se para uma análise funcional com vista a definir como é que os objectivos da organização são alcançados através da melhoria da *performance* individual. No entanto, a GRH vê o conceito como uma ferramenta técnica para implementar práticas como recrutamento, selecção, formação, avaliação, promoção, sistemas de recompensa e planeamento de pessoal. Isto porque o termo gestão de competências é considerado amplo, com o principal objectivo de poder responder a alguns problemas e desafios organizacionais. Procura-se apresentar o conceito de competência, como instrumento direccionado para a organização, nomeadamente, para a melhoria contínua e expor a importância das abordagens acerca das competências transversais, comportamentais e específicas (VIEGAS, 2014).

2.8 Mapeamento de competências

Na perspectiva vivenciada pelas organizações no século XXI há uma necessidade de melhorar a produtividade por meio do maior desenvolvimento das pessoas. O ritmo de inovação é intenso o que faz com que as vantagens competitivas não se sustentem por muito tempo, portanto é preciso perceber que o que irá assegurar o diferencial competitivo são as competências de gestão e para desenvolvê-las é necessário que se tenha mapeado as lacunas existentes na empresa.

Brandão e Bahry (p.180, 2005), explica o que vem a ser esse mapeamento: O mapeamento de competências tem como propósito identificar a lacuna de competências, ou seja a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Conforme visto acima, sabe-se que a redução ou eliminação das lacunas é uma função do mapeamento de competências que é uma técnica utilizada para determinar quais as competências existentes na organização e quais ainda faltam ser trabalhadas para o alcance das estratégias.

O mapeamento tem o diferencial de permitir que as necessidades de treinamento sejam apontadas de forma mais eficaz, pois define as competências ou as habilidades propostas pela empresa e as que o profissional deve conquistar. (LEME, 2005)

Segundo Ruano (2003), o mapeamento das competências serve para verificar a adequação dos indivíduos às necessidades das empresas em que trabalham: “o método busca identificar se os conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho é o mesmo que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados”.

Uma das explicações para o uso desse tipo de ferramenta deve-se ao facto de que o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional e às exigências de um mercado globalizado e competitivo (BITENCOURT, 2004).

O primeiro passo do mapeamento consiste em identificar as competências necessárias à consecução dos objectivos da organização, para isso, geralmente, realiza-se uma pesquisa documental, que inclui a análise de tudo o que está relacionado à estratégia, ou seja, do conteúdo

da missão, da visão de futuro, dos objectivos e de outros documentos referentes à estratégia como os planos de acção.

Depois, procede-se a coleta de dados com as pessoas-chave da organização, para confrontar com a análise documental e identificar as competências necessárias na organização. O passo seguinte é inventariar as competências existentes, por meio dos métodos e técnicas de pesquisa que são: entrevista, grupo focal, observação e questionários. Com todos esses dados em mãos o último passo é mapear o *gap* de competências e planejar a captação e/ou o desenvolvimento das mesmas. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Essa técnica direcciona a empresa para investir em suas lacunas que muitas vezes a impedem de alcançar resultados e fazer o diferencial no mercado. Além disso, ela se torna um guia de orientação para a tomada de decisões estratégicas relativas aos programas de desenvolvimento, que englobam treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

2.9 Métodos e técnicas de mapeamento de competências

Os métodos e técnicas de pesquisa, comumente utilizados, para mapear as competências existentes nas organizações são: entrevista, grupo focal, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

A entrevista “consiste em um processo de comunicação fundamental entre as pessoas que se caracteriza pela relação directa, face a face”. A entrevista é uma técnica muito utilizada, pois tem como vantagem minimizar as resistências e envolver os entrevistados, proporcionando maior grau de participação e discussão, o que facilita a obtenção dos dados necessários. (ARAÚJO, 2001)

Esse tipo de técnica de coleta de dados é feita individualmente e serve, no mapeamento de competências para saber do próprio profissional quais os Conhecimento, Habilidade e Atitudes possui e poder fazer uma análise, por meio da avaliação da comunicação não verbal, ou seja, dos gestos, caras e tons de voz, qual o nível real de competência que o mesmo possui.

Para diagnosticar esses dados é necessário que o profissional que efectuar a entrevista seja uma pessoa que tenha conhecimentos sobre o que vai ser indagado, sobre a estratégia organizacional e sobre todas as competências diagnosticadas pela organização como necessárias para seu sucesso.

O grupo focal é uma extensão da entrevista e ocorre quando nem o pesquisador nem os profissionais, objecto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. No grupo focal o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes acerca do tema proposto. Isso facilita a obtenção dos dados desejados. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

O grupo focal é feito com em média 6 a 12 participantes de uma determinada área, pois é recomendado que os participantes tenham características semelhantes, como é o caso de funcionários de um departamento específico. A duração é de cerca de uma a três horas, com a utilização de recursos audiovisuais que facilitam a posterior transcrição, análise e avaliação dos dados coletados. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

A observação, que é terceira técnica para coleta de dados, é praticada *in loco*, por um observador activo, ou seja, aquele que participará da equipa como um membro dela, ou por apenas um espectador, que apenas observará as atitudes do grupo. Essa técnica possui a característica de fornecer dados que se referem a situações comportamentais. (ARAÚJO, 2001)

A observação consiste, portanto, em uma análise detalhada do objecto estudado, ou seja, das competências relevantes de cada pessoa em sua atuação, no desempenho das tarefas do dia-a-dia.

O questionário, a última forma de coletar dados, é a técnica mais utilizada para mapear competências, pois obtém dados por meio de respostas objectivas dos participantes e possui a característica de ser de baixo custo. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Questionário é um “instrumento auto-explicativo que, dispensando a presença do analista, visa colher dados para a investigação e pesquisa do sistema”. O questionário, preferencialmente, deve ser em forma de escala para que se tenha uma percentagem das competências que já existem na organização. (SANTOS, 2006)

Neste caso, o pesquisador identifica por meio de análise documental e/ou entrevistas as competências consideradas relevantes e depois as ordena montando o questionário. Deve-se haver uma preocupação com a eliminação de ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias, evitando frases longas e expressões técnicas. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

O questionário consiste, portanto, em uma técnica de auto-avaliação que requer dos funcionários que avaliem suas competências e as descrevam veridicamente. Isso é uma das

desvantagens da auto-avaliação, pois há sempre uma tendência de supervalorização das qualidades e minimização dos defeitos, o que pode tornar a avaliação tendenciosa. (GRAMIGNA, 2002)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objectivo da pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho deve ocorrer de forma descritiva, pois descreve os processos observados, através de coleta de dados, relatando e interpretando os resultados obtidos.

A pesquisa é descritiva porque procura revelar com maior precisão e rigor a situação ou os métodos utilizados pela empresa. A pesquisa descritiva consiste em descrever as características e propriedades de uma parte (amostra) da população (conjunto de individuo de um determinado universo), em observar os fenómenos corridos ou comportamentos adoptados e em correlacioná-los sem a intervenção do pesquisador. (TAMO, 2012)

É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos factores e elementos que influenciam determinado fenómeno. Também com o levantamento, pretende-se adquirir informações concretas de grupo de pessoa que se deseja conhecer (FILHO, 2010).

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Como instrumento de pesquisa para a coleta dos dados, foi utilizado o questionário. Este instrumento foi seleccionado por ser, de acordo com Gil (2007), um modo mais rápido e barato para se obter informações, possibilitando atingir um maior número de participantes, além de garantir o anonimato das pessoas abordadas.

O questionário aplicado contou com: um parágrafo contendo instruções do preenchimento do questionário, 49 (quarenta e nove) perguntas fechadas relacionadas ao tema Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e não possuiu campos de identificação com objectivo de manter o anonimato do participante.

Daí a importância de que se revestem os métodos que visam exprimir a informação relevante contida na massa de dados através de um número muito menor de valores ou medidas características ou através de gráficos simples. São esses métodos que a estatística descritiva ensinam (MURTEIRA e ANTUNES, 2012).

3.2 População e Amostra

Universo ou população constitui a população que comporá o estudo na qual se apresentam as características que se desejam estudar e a qual se generalizará o resultado de estudo. É formado pelo conjunto de pessoas ou casos que integra a comunidade a ser estudada (ALVARENGA, 2012).

A população é um conjunto de indivíduos ou objectos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Elas representam peças fundamentais para efectuar análises estatísticas (MURTEIRA, 2010).

Refere o mesmo autor, que para se delimitar a população deve-se, estabelecer com clareza, quais são as características que devem possuir seus integrantes para serem incluídos na amostra. Amostra é o processo de representar uma parte da população para ser estudada.

Para Alvarenga (2012), quando os indivíduos que constituem o universo são muito numerosos, toma-se uma amostra representativa do mesmo a qual constitui um grupo menor que possui as características na qual se colocará em prática a investigação, com intuito de generalizar as descobertas as populações estudadas. Precisa ainda que o subconjunto que constitui a amostra deve ser um reflexo real do conjunto da população.

A população do presente trabalho é constituída por 10 (dez) funcionários da Firma Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda

3.3 Unidade de amostragem

Refere-se a população do aglomerado que integra a amostra através do qual se tem acesso unidades de análise. O facto de se extrair uma amostra de uma população constitui-se o processo de amostragem. Refere-se ao processo de extração da amostra (ALVARENGA, 2012).

Face ao exposto, extraiu-se uma amostra representativa de 6 (seis) do universo de funcionários que se deseja estudar da população, permitindo generalizações das conclusões do estudo á essa população.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Descrição da empresa acolhedora

4.2 Descrição da actividade

Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda é uma empresa de direito angolano, com contribuinte N.º 5000592382, sediada no, Bairro São Pedro, N.º S/N, Município de Huambo, Província do Huambo, representada pelo Sr. Alegria da Conceição Sakatuala na qualidade de Sócio – Gerente, titular do BI. N.º 001030486HO036 emitido aos 03 de Dezembro de 2021.

4.3 História

Nasce com um ADN de empresas comerciais e inicia a sua actividade na cidade do Huambo, em Outubro de 2020, respondendo com conhecimento e capacidade técnica à necessidade de crescimento e desenvolvimento de Angola, cujo objecto social é Comercio geral, misto a grosso a retalho, industria, pecuária, agricultura, prestação de serviços, construção Civil e outros.

4.4 Dimensão da empresa

A Firma Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda é considerada uma pequena empresa , constituída por um capital social de 200.000,00 Kzs (Duzentos mil Kwanzas), com um quadro pessoal com cerca de 10 (dez) trabalhadores.

4.5 Missão

- i. Contribuir no bem-estar da sociedade em geral e consolidar a presença no mercado nacional e nos mercados internacionais, com foco no raio de acção preferencial da empresa.
- ii. Prosseguir a eficácia e eficiência da gestão dos recursos da empresa para uma melhoria contínua das suas responsabilidades e da qualidade dos produtos e serviços.

4.6 Visão

Ser parceiro para o sucesso dos seus clientes, como motor de desenvolvimento económico e social, ser referência de mercado pela qualidade dos seus serviços, e pela sua actuação com sentido de responsabilidade e de consciência social.

4.7 Valores

Rigor e profissionalismo garantir um serviço de excelência aos nossos clientes, em prazo, garantindo padrões de qualidades e cumprimento de prazos e desenvolver em permanência a capacidade das nossas equipas em todas as áreas de conhecimento relacionadas com a nossa actividade.

4.8 Solidez

- i. Actuamos na busca da melhoria contínua, trabalhamos para o cumprimento de metas e objectivos para fazer da empresa uma referência em rentabilidade e competitividade;
- ii. Lealdade e compromisso apoiamos o desenvolvimento profissional e reconhecemos o mérito e a criatividade como estímulo à produtividade e ao progresso;
- iii. Bem-estar e desenvolvimento das comunidades;
- iv. Estamos comprometidos com o desenvolvimento e o bem-estar das comunidades em que operamos.

4.9 Organização interna da Empresa

A estrutura orgânica da empresa é caracterizada por uma estrutura hierarquizada e subdividida em dois grandes grupos: Departamento Administrativo, Departamento Comunicação e Marketing e ainda outros postos, estando as diferentes áreas dependentes hierarquicamente e funcionalmente pelo sócio-gerente. Tipicamente, a Firma Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda é uma empresa de prestação de serviços, significando que departamentos sejam departamentos separados, cada um dos quais lidando com todos os serviços da empresa. O fluxo de informação e interacção, que sustenta a comunicação na empresa estabelecem-se de forma vertical e horizontalmente. Horizontalmente estabelece-se a comunicação entre as diferentes secções/departamentos permitindo a concretização das actividades tendo em conta os objectivos definidos.

4.10 Organigrama da Empresa

Figura: 1- Organigrama da Empresa



4.11 Análise de resultados

A análise foi dividida em 3 actividades na empresa e cada uma recebeu uma sequência variável de questionamentos. O objectivo das questões elaboradas foi detectar Insuficiência na gestão de pessoas por competências na empresa Ngandu- AF Lda

Primeiramente são apresentados os resultados obtidos em cada uma das actividades pesquisadas, os problemas encontrados e soluções propostas.

a) **Impacto do treinamento no trabalho**

Foram formuladas 12 questões (Questões 1 a 12 do Apêndice).

O resultado mostrou que a empresa possui uma política definida, instrução e que seus colaboradores possuem uma visão positiva desta prática; já que todos os inqueridos acreditam na melhora das actividades.

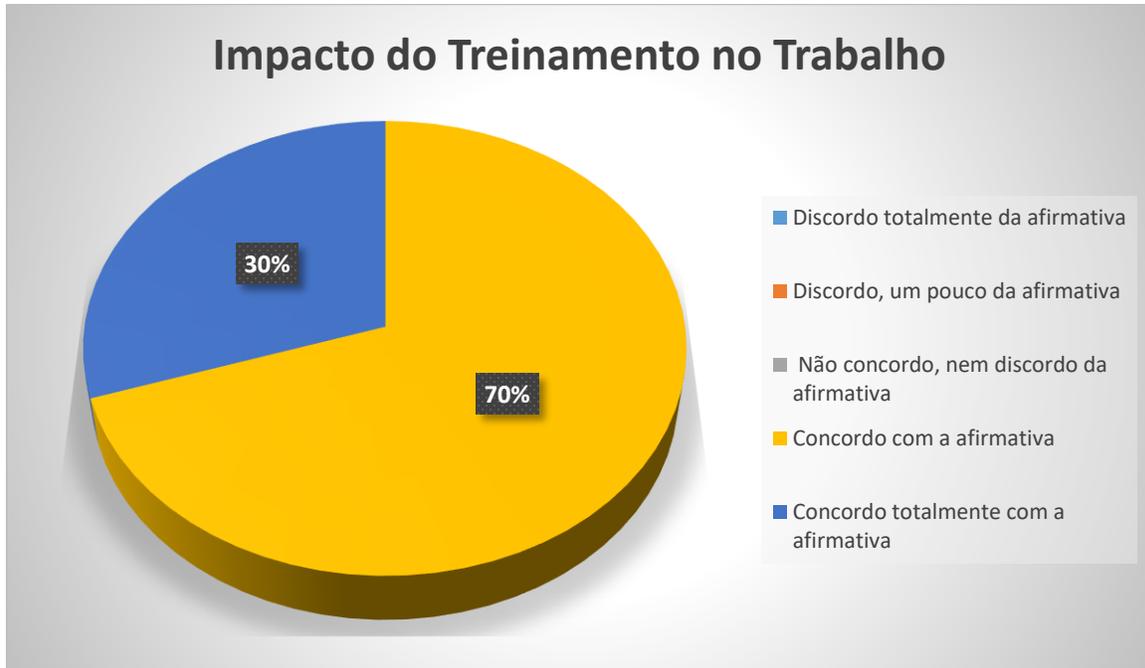
Nº	Impacto do Treinamento no Trabalho	Discordo totalmente da afirmação	Discordo um pouco da afirmação	Não concordo nem discordo	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente e da afirmativa
01	Utilizo com frequência, em meu trabalho actual, o que foi ensinado no treinamento	0	01	0	03	01
02	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	0	00	01	04	0
03	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em actividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	00	00	0	03	02
04	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	00	01		04	00
05	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	00	00	00	01	04
06	A qualidade do meu trabalho melhorou nas actividades directamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	00	00	00	04	01
07	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas actividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.		02	01	01	01

08	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	00	00	00	04	01
09	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	00	00	00	05	00
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	00	00	00	04	01
11	Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	00	00	00	02	03
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	00	00	00	03	02

Quanto a primeira questão 60% dos inqueridos concorda que utiliza com frequência o que foi ensinado no treinamento, 20% concorda totalmente e 20% discorda um pouco da afirmativa. Isso é bom, porque as dificuldades que eventualmente os colaboradores tinha encontrado, serão ultrapassados e faz com que os resultados da organização sejam alcançados rapidamente.

Na segunda questão 80% dos inqueridos, concorda que têm a oportunidade de colocar em prática o que lhes foi ensinado no treinamento e 20%, Não concorda nem discorda. Notar-se-a o desenvolvimento de habikidades, porque quanto mais praticamos o que nos ensinam, mais habilidosos se tornaram os colaboradores. Que os colaboradores da empresa, continuem neste caminho.

Gráfico 1: Impacto do treinamento no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

O treinamento só trás benefícios, porque os colaboradores vão aprender novas formas de executar as actividades. Um funcionário treinado, ganha rapidez na execução das suas tarefas. E nota-se que o treinamento foi benéfico, porque aumentou a autoconfiança nos colaboradores, aumentou a motivação, e melhorou a qualidade de trabalho dos colaboradores. Que a empresa continue a apostar no treinamento dos colaboradores, porque isso permite o crescimento do trabalhador e da empresa.

Tabela: 02- Suporte organizacional

Nº		Discordo totalmente da afirmação	Discordo um pouco da afirmação	Não concordo nem discordo	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente e da afirmativa
	Suporte Organizacional					

13	Em minha Firma, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas actividades.	00	00	00	0	01
14	Em minha Firma, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.	0	00	00	00	01
15	A Firma em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.	00	00	00	04	01
16	Em minha Firma, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.	00	02	01	01	01
17	Em minha Firma, o funcionário sabe exactamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.	00	00	00	01	00
18	Minha Firma possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.	00	00	00	00	01
19	Minha Firma valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.	00	00	00	01	00
20	Minha Firma procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-	00	00	00	00	01

	las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.					
21	As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Firma são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário.	00	00	00	00	01
22	Minha Firma mantém coerência entre directrizes, discursos e acções que realiza.	00	00	00	01	00
23	A onde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.	00	02	01	02	
24	A Firma onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.	00	03	01	01	00
25	Minha Firma preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.	00	00	00	00	01
26	Em minha Firma, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.	00	00	00	01	00
27	Minha Firma flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir	00	00	00	00	01

	sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.					
--	--	--	--	--	--	--

A empresa preocupa-se com os funcionários na execução de suas actividades e passa informações necessária para a execução do mesmo. Que a empresa continue com esta prática, porque só com uma comunicação clara e objectiva, consegue-se alcançar com muita rapidez os objectivos traçados.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Conceito de consultoria de Recursos Humanos

Quando o termo consultoria é empregado, tem-se a idéia de que sua utilização é recente, contudo a actividade de consultoria é desenvolvida há algum tempo e vem ganhado espaço tanto através de empresas que se constituem para esse fim, como por profissionais autónomos e na última década do século passado, conquistou seu espaço nas empresas sendo desenvolvida internamente. A evolução da prática de consultoria passou a ser um modelo encontrado nas organizações em resposta à necessidade de uma maior contribuição de forma mais dinâmica e presencial, principalmenete, na gestão de pessoas.

De acordo com Malícia (2016), com o mercado volátil e alta concorrência as empresas com algum tipo de gap (lacuna) em determinada área ou com o intuito de inovar acabam optando pelo serviço de consultoria. Geralmente procuram por empresas especializadas ou profissionais autónomos com vasta experiência na área em que desejam.

A consultoria na organização é constituída principalmente pela troca de conhecimentos e experiências de um consultor para pessoas ou empresas, em virtude de um objectivo ou com a finalidade de diagnosticar e formular soluções acerca de um assunto específico. (MONTEIRO, 2022)

A consultoria é uma actividade onde são realizadas funções de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais. Tem como principal finalidade, após a captação de informações relevantes e a realização de um diagnóstico hábil, não só identificar na prática, onde estão os possíveis erros ou distorções que prejudicam um melhor resultado, como fundamentalmente indicar o melhor caminho para a solução dos problemas encontrados, fornecendo um plano eficiente com recomendação de melhorias, alterações e passos fundamentais que inclui também o acompanhamento da implementação das ações sugeridas em um elaborado. (CINTRA, BAPTISTA e ALVES, 2016)

Entende-se a consultoria como a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendações, soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações. (MONTEIRO, 2022)

Segundo Monteiro (2021), o principal objectivo da consultoria em Recursos Humanos é o de auxiliar uma empresa que passa por problemas organizacionais. Assim, o gestor ou profissional competente, capacitado e que não tenha vínculo com a realidade da empresa passa a ser uma opção em direcção à solução desses problemas por meio da realização de um parecer preciso, fundamentado e confiável ao seu contratante. O principal papel do consultor em Recursos Humanos é o de auxiliar a empresa na gestão dos seus colaboradores.

5.2 Tipos de consultorias em RH

Monteiro (2021), afirma que existem dois tipos de consultoria em recursos humanos: a Consultoria Interna e a Consultoria Externa que apresenta os mesmos objectivos: visualizar a empresa, identificando seus problemas e buscando soluções para os mesmos através do conhecimento técnico e prático do consultor (ou empresa por trás da consultoria).

A consultoria em recursos humanos necessita de pessoas detentoras do conhecimento para tal. O profissional consultor pode ou não estar vinculado à uma organização específica. Quando ele está vinculado a empresa ele é chamado de Consultor Interno. Quando é um prestador de serviços, é chamado Consultor Externo.

A consultoria interna significa que a relação que o consultor tem com a empresa é através do vínculo empregatício, que esse faz parte do quadro de colaboradores da organização, tendo como cargo a função de exercer as tarefas de consultoria em seu próprio ambiente de trabalho. (MALÍCIA, 2016)

Ainda continuando com o mesmo autor, a consultoria interna se identifica á uma actividade-meio, tal actividade é considerada como um serviço acessório, de apoio, que não é essencial, mas é necessário para que a organização atinja seus fins económicos. No caso da consultoria interna se refere às actividades onde o consultor desenvolve, apoia e orienta os participantes do projecto, cuja acções proporcionam melhorias para as actividades fins, consideradas como um serviço essencial, que está directamente ligada aos objectivos económicos da organização.

Exige um profissional qualificado para exercer tal função, sendo considerado um agente de mudanças e facilitador do desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores. Agindo de acordo com a cultura e buscando o mesmo objectivo que todos. Ajudando a disseminar a missão e

visão da empresa, para que os colaboradores possam identificar, entender e agir diante dos factos relacionados com o seu trabalho ou departamento que impactam na empresa como um todo.

A consultoria externa significa que a relação que o consultor tem com a empresa terá prazo determinado para acabar, que o consultor não possui nenhum vínculo empregatício com a organização o que podemos insinuar que é um tipo de parceria. A consultoria externa proporciona uma visão de fora da empresa, cujo olhar pode identificar pontos importantes que os colaboradores, gestores e administradores não enxergam. (MALÍCIA, 2016)

O consultor externo é contactado de acordo com sua especialidade que vai ser pertinente com o que a empresa necessita naquele determinado momento. Trazendo inovação, olhar crítico e liberdade para oferecer *feedbacks* (retornos) e apontar possíveis erros e mudanças que a empresa terá que passar, sem estar “contaminado” com pressupostos e dificuldades que os colaboradores levantam diante do cenário interno. Levantando as acções necessárias e sugerindo sua implementação para sanar o motivo de sua contratação. (MALÍCIA, 2016)

Segundo Monteiro (2022), as vantagens da consultoria interna são: estar diariamente em contacto com os procedimentos corporativos e aspectos informais da empresa (os chamados atalhos organizacionais); maior acesso às partes interessadas (*stakeholders*); possuir um certo “poder informal” que facilita o seu trabalho.

A vantagem da consultoria externa é atuar com maior imparcialidade, trazendo uma visão diferente dos problemas enfrentados pela empresa.

5.3 Perfil do consultor

O consultor, é o profissional especializado, que realiza atendimentos através de análise dos factores determinantes de uma empresa, organizando um diagnóstico que identifica as acções necessárias, seja em um sector ou profissional, tendo como objectivo resultados favoráveis que levam a lucratividade. O consultor é um agente de mudanças, sendo na maioria dos casos, profissionais especializados em determinada área. (MALÍCIA, 2016)

A consultoria em Recursos Humanos tem o papel de se diferenciar nas decisões apontadas pelas figuras decisoras inseridas numa organização, colocando à disposição, independentemente do seu sector de atuação no mercado, as melhores ferramentas e metodologias para que a tomada de decisões seja facilitada e as metas apontadas sejam reais e alcançáveis. (ANTUNES, 2020)

A função de consultor é bastante complexa e abrangente, pois consiste num processo interativo de um agente de mudança externo à organização, o qual tem a responsabilidade de auxiliar na tomada de decisão, não tendo no entanto, o controlo directo da situação. Numa Era totalmente digital, assiste-se a um crescimento gradual da importância do profissional de consultoria de Recursos Humanos.

O consultor desta Era é um agente de mudança, criativo, versátil, ágil e flexível, alguém que domina as tecnologias, que entende todas as consequências e impactos das transformações que se esperam, capaz de antecipar as competências que serão necessárias nas funções que ainda não sabemos que vão existir, capaz de apoiar nestas transformações e, conseguir criar condições para experiências de trabalho verdadeiramente diferenciadoras e mobilizadoras. (ANTUNES, 2020)

A proposta de solução é que a empresa Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda possa:

- 1. Realizar uma análise detalhada do processo de recrutamento**, treinamento e avaliação dos colaboradores buscando identificar lacunas e implementar estratégias de capacitação desenvolvimento adequado.
- 2. Realizar uma pesquisa interna**, entrevistando colaboradores e gestores além de analisar dados e indicadores relacionados a gestão de competências.
- 3. Criar um programa de comunicação interna** que destaque de forma clara e objectiva os benefícios, como melhorias das habilidades e competências, dos colaboradores, aumento da produtividade, motivação e satisfação no trabalho.

6 CONCLUSÕES

Portanto, a capacitação de pessoal nas empresas é de suma importância para obter sucesso, o ser humano é um ser mutável, que aprende continuamente, sendo o ponto chave para a empresa. Saber utilizar adequadamente a ferramenta “treinamento” pode trazer grandes benefícios ao empregador e ao empregado, pois o investimento na qualificação gera a satisfação em colaborar e estes podem ser factores determinantes no crescimento profissional e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser uma atitude contínua da empresa a ser utilizado como meio estratégico para a empresa, benefícios qualitativos e quantitativos.

E com isso cabe-se destacar a importância e mostrar os resultados advindos da capacitação, onde os colaboradores irão compreender os valores, a filosofia e as políticas da empresa e isso serve de auxílio no desempenho dos serviços para que tudo seja realizado de acordo com as directrizes propostas. Diante disso, o funcionário que passa por um treinamento está apto a exercer com mais qualidade as actividades diárias, já que possui um conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação, gerando ganho para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA, E. M. Metodologia da Investigação Quantitativa e Qualitativa. 2ª edição. Paraguaí. 2012
- ANTUNES, A. L. G. C. As competências na consultoria de recursos humanos: desafios da era digital. Porto. 2020
- BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre. Bookman. 2004.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo. Cengage Learning. 2009.
- BORGES, A. P. A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Goiânia, 2015.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público RSP. Brasília. 2005.
- CAMOLESI, D.; GRAZIANO, G. O. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. São Paulo. 2015
- CARVALHO, F. C. A. Gestão do conhecimento. São Paulo. Pearson. 2012.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. São Paulo. Atlas. 2008.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Campus, 2014
- CINTRA, J. C.; BAPTISTA, A. S.; ALVES, S. R. Auditoria e consultoria em RH. 2016
- COUTINHO, M. C. Participação no trabalho. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2006.
- DUTRA, A. Gestão Estratégica de Pessoas. Palhoça. 2ª edição. 2014.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A.; EBOLI, M.; HIPÓLITO, J. A. Gestão por Competência: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2ª Edição. São Paulo. Gente. 2001.
- FILHO, L. P. A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções. 2010
- FREITAS, A. F.; CARVALHEDO, A. G.; FILHO, É. C. A importância dos recursos humanos nas organizações. 2016.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas. 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo, Editora Atlas. 2007
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos São Paulo: Makron Books, 2002
- LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e tendências. São Paulo. Saraiva. 2011.
- LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoa: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.
- MALÍCIA, M. M. Consultoria interna de Recursos Humanos: nova atuação do profissional de RH. Assis. 2016
- MARQUES, F. Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências, Brasília. 2015.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3ª edição. São Paulo. 2002
- MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6 edição. São Paulo. Atlas. 1992.

MELO, C. S. Treinamento e desenvolvimento ferramenta para melhoria dos processos organizacionais estudo de caso. Aracajú. 2012

MONTEIRO, M. S. Consultoria em Recursos Humanos. Volume:1. 2021

MONTEIRO, M. S. Consultoria em Recursos Humanos. Volume:2. 2022

MURTEIRA, B.R.C.S, ANDRE, J, PIMENTA, S. Introdução à Estatística, volume II, Lisboa, escolar editora. 2010

PAES, K. D. Gestão de pessoas. Natal. 1ª Edição. 2011

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005

SANTOS, A. M. Gestão de pessoas por competências mapeamento das competências gerenciais: Caso TCU, Brasília/DF. 2006

SILVA, L. G. A importância do treinamento nas organizações. 2012

SILVA, V. A. A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso. Belo Horizonte. 2019

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2002.

TAMO, K. Metodologia de Investigação científica. 2012.

VARGAS, C. S. Gestão por Competências no serviço público: Uma estratégia em Gestão. Porto Alegre. 2012.

VECCHIO, R. Comportamento organizacional: Conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

VIEGAS, V. S. L. Gestão de Recursos Humanos: Na Santa Casa da Misericórdia de Loulé. Algarve. 2014.

APÊNDICE

Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento.

Lei atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelas actividades de capacitação administradas pela Firma Ngandu-AF Comércio Geral & Indústria, Lda, no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término da capacitação até a data de hoje.

Atentar também para o apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu nos treinamentos. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parêntesis colocados à esquerda de cada frase.

- 1 – Discordo totalmente da afirmativa
- 2 – Discordo, um pouco da afirmativa
- 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa
- 4 – Concordo com a afirmativa
- 5 – Concordo totalmente com a afirmativa

1. Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho actual, o que foi ensinado no treinamento.
- () 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
- () 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em actividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
- () 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
- () 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas actividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas actividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
- () 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- () 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- () 11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.
- () 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

2. Suporte Organizacional

2.1. Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

- () 13. Em minha Firma, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas actividades.
- () 14. Em minha Firma, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.
- () 15. A Firma em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.
- () 16. Em minha Firma, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.
- () 17. Em minha Firma, o funcionário sabe exactamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.
- () 18. Minha Firma possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.
- () 19. Minha Firma valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.
- () 20. Minha Firma procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.
- () 21. As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Firma são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário.
- () 22. Minha Firma mantém coerência entre directrizes, discursos e acções que realiza.
- () 23. Aonde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.
- () 24. A Firma onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.
- () 25. Minha Firma preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.

() 26. Em minha Firma, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.

() 27. Minha Firma flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.

2.2. Valorização do Funcionário

() 28. A Firma onde trabalho desconsidera as sugestões de mudança e modernização de procedimentos de trabalho feitas até mesmo pelo funcionário mais experiente.

() 29. Minha Firma costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho.

() 30. Minha Firma desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projectos de trabalho em andamento.

() 31. A Firma onde trabalho considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas (como transferências, por exemplo) relativas a ele.

() 32. Minha Firma só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.

() 33. Na Firma onde trabalho, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Para responder às próximas questões, utilize a escala abaixo:

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Algumas vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

3. Suporte à Transferência

3.1. Factores Situacionais de Apoio

- () 34. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.
- () 35. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 36. Os objectivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.
- () 37. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.
- () 38. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usados no trabalho.
- () 39. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.
- () 40. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.
- () 41. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.
- () 42. Eu recebo as informações necessárias à correcta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

3.2. Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades

- () 43. Em seu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.
- () 44. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 45. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.

- () 46. Minha Gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
- () 47. Tenho recebido elogios quando aplico correctamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.
- () 48. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.
- () 49. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.