



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE ANGOLA

Centro de Pós-Graduação

Mestrado Em Gestão de Recursos Humanos

O TREINAMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL: PERSPETIVAS DOS FORMADORES DA PETREK

Trabalho apresentado para avaliação do
módulo de Formação e Desenvolvimento em
Gestão de Recursos Humanos

Por: Gabriel Albino

Docente: Doutor Samuel Wassuca

LUANDA, 2016

Resumo

Neste estudo procura-se compreender as perspetivas dos formadores sobre o treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional. O estudo foca nos formadores da Petrek, uma empresa do ramo de exploração de petróleo sediada em Luanda. Utilizando o método de estudo de caso, neste trabalho usa-se entrevistas com cinco formadores e indaga-se sobre a percepção do que é o treinamento, com vista a compreender e sugerir como um formador pode contribuir para treinamento, que por sua vez possa elevar o desenvolvimento da organização. Resultados indicam que os formadores da Petrek estão ocorrentes do papel do treinamento e que há necessidades de se formar constantemente. É necessário, porém, que os formadores proporcionem um auxílio mais completo de modo a desenvolver as habilidades técnicas e emocionais e de maneira que consequentemente o treinamento contribua para o desenvolvimento organizacional.

Palavras Chaves: Treinamento. Recurso Estratégico. Desenvolvimento organizacional. Formação

Sumário

Resumo.....	i
Sumário.....	iii
1. Introdução	1
2. Problemática	3
3. Justificativa.....	6
4. Objetivo geral	7
5. Objetivos específicos.....	7
6. Perspetiva teórica escolhida com base em modelos de gestão	8
6.1. Modelo de utilização de mão-de-obra qualificada.....	8
6.2. Modelo de responsabilidade social interna	9
6.3. O modelo sistémico-contingencial	9
6.4. Modelo sistémico adaptativo complexo.....	10
7. Metodologia.....	12
7.1. Contexto da pesquisa	12
7.2. Método e técnica de pesquisa	12
7.2.1. Método.....	13
7.2.2. Instrumento de coleta de dados.....	13
7.2.3. Forma de abordagem da problemática.....	16
8. Resultados	17
9. Discussão de dados	20
10. Conclusões	23
Referências Bibliográficas.....	24

1. Introdução

O mundo está em constante desenvolvimento, e as organizações precisam acompanhar este desenvolvimento para garantir sua sobrevivência perante a globalização, que se caracteriza pela multiplicidade de organizações que atuam no mesmo ramo de produção numa determinada região geográfica (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996). Para acompanharem o constante desenvolvimento, as organizações precisam usar recursos estratégicos que garantem o desenvolvimento organizacional. Um dos recursos estratégicos que as organizações usam para o seu desenvolvimento é o treinamento (FREITAS, 2012; SCARAMUZZA; BOTELHO, 2012; VOLPE, 2009).

O treinamento é definido de várias formas por *vários autores*¹. Milkovich e Boudreau (2000) definem o treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que buscam a melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais; Marras (2000) define-o como “um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”; Lacombe (2006) define-o como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividades”; Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) definem-o como “o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos”; e Mussak (2010) define-o como “o ato intencional de

¹ Idiossincraticamente, neste trabalho apenas se usará o gênero masculino ao invés de ambos—autores ou autoras—para garantir a fluidez do texto.

fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” (apud FROEHLICH & SCHERER, 2013, p. 139). Baseando-se nestas variedades de definições, Froehlich e Scherer (2013) definem o treinamento como uma atividade que ambienta os novos funcionários, fornece novos conhecimentos, foca no saber fazer, habilita a pessoa para uma função, conscientiza sobre a importância de autodesenvolvimento e busca o aperfeiçoamento contínuo.

Apesar desta multiplicidade de definições, constata-se uma convergência que consiste num processo de formação dos colaboradores nas empresas de modo que os colaboradores contribuam eficientemente para o desenvolvimento organizacional. Na verdade, Leite e Lott (2013, p. 28) afirmam que, nos dias de hoje, “o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional [. . .]”. No presente trabalho, o termo *treinamento* será usado como sinónimo do termo *formação*.

Devido a sua reconhecida relevância no seio das organizações, o treinamento é um tema que tem merecido atenção por vários autores nos últimos dias (FORTES, 2010; FREITAS, 2012; FROEHLICH; SCHERER, 2013; LEITE; LOTT, 2013). Apesar deste interesse, como se irá demonstrar mais adiante neste trabalho, pouco ainda é sabido sobre as perspectivas dos formadores sobre a relevância do treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional. Em seguida apresenta-se a problemática deste trabalho, a justificativa, assim como os objetivos que se pretende alcançar. Antes de se apresentar a metodologia usada para a coleta e análise de dados, apresenta-se a perspectiva teórica, e, finalmente, apresenta-se os resultados e a sua discussão, assim como as conclusões, e finalmente as referências bibliográficas.

2. Problemática

O treinamento fornece várias vantagens que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Uma das vantagens é permitir que os colaboradores de uma organização adquiram as competências técnicas e comportamentais e desenvolvam as competências já existentes (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). Esta provisão de novas competências, assim como o seu desenvolvimento das antigas, não é um fenómeno estático. Isto é, o treinamento é constantemente usado para responder as novas demandas organizacionais (FREITAS, 2012; SCARAMUZZA; BOTELHO, 2012). Segundo Camara et al. (2013), esta vantagem constitui uma medida reativa porque permite a organização responder às necessidades das organizações num determinado momento.

Para além de permitir a aquisição e desenvolvimento das competências que servem para responder reativamente às demandas do presente, o treinamento proporciona aos colaboradores das organizações as competências que respondem às prováveis necessidades do futuro. Adicionalmente, o treinamento ajuda as organizações a enibir certos comportamentos que não vão de encontro com objetivos preconizados. Portanto, o treinamentos é uma ferramenta valiosa que as organizações usam para habilitar os colaboradores a saber fazer e a saber ser ou estar, e conseqüentemente garantir o desenvolvimento organizacional (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013; FREITAS, 2012).

Tendo em conta as vantagens apresentados acima, muitos autores têm mostrado interesse em compreender o treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento

organizacional em vários contextos. Freita (2012) procurou identificar se os treinamentos desenvolvidos pelas organizações na região de Serrana do Estado do Rio de Janeiro estavam ligados à estratégias das organizações. Através da pesquisa qualitativa exploratória, assim como o uso de entrevistas, o estudo revelou que no Brasil, a assimilação dos programas de treinamento dependia de fatores externos à organização, tais como a “péssima qualidade de ensino, questões sociais e econômicas” (FREITAS, 2012, p. 1). De igual modo, Froehlich e Scherer (2013) objetivaram analisar o processo de treinamento de uma empresa metalúrgica situada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, com vista a elaborar uma proposta de treinamento e desenvolvimento que contribuisse para consolidação da missão e estratégias daquela empresa.

Fortes (2010) avaliou a percepção dos trabalhadores dos correios de Cabo Verde sobre a implementação do treinamento como um elemento inerente das estratégias organizacionais e, em particular, avaliou até que ponto os trabalhadores estavam satisfeitos com os treinamentos dados na empresa. Através do estudo de caso que envolveu observações e entrevistas com os trabalhadores, Fortes (2010) notou que os trabalhadores estavam insatisfeitos com as formações providenciadas pela empresa, chegando mesmo ao ponto de dizerem que os planos de treinamento não existiam. Esta percepção ressoa com Camara et al. (2013, p. 487), que diz que, hoje em dia, “a formação é ainda entendida pelo adulto como uma obrigação ou como uma forma de passa tempo.”

Os estudos anteriores apresentam valiosas contribuições que podem ser aproveitadas para a compreensão do treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento

organizacional. Noutras palavras, é necessário que o treinamento esteja em concordância com os objetivos da organização para que os seus efeitos contribuam no desenvolvimento. Adicionalmente, é necessário que as partes ativas envolvidas no processo de treinamento tenham percepção da importância do treinamento nas organizações e, particularmente, saibam como o processo de treinamento pode ser conduzido efetivamente para melhor contribuir para o desenvolvimento organizacional.

As partes ativas bilaterais do processo de treinamento são os formandos e formadores e cada parte precisa ter perspectivas claras sobre o processo de treinamento para que os resultados contribuam no desenvolvimento organizacional. Todavia, estudos identificados na literatura tendem a focar mais na organização do processo, e na perspectiva dos formandos, descurando as perspectivas dos formadores. Adicionalmente, nenhum dos estudos identificados foi conduzido com referência a uma empresa que opera no contexto angolano, em particular em Luanda. Portanto, o presente estudo fornece uma contribuição na compreensão do treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional, analisando as perspectivas dos formadores da Petreck, uma empresa do ramo de exploração de petróleo sediada em Luanda (explicação da empresa dar-se-á na epígrafe sobre metodologia). Noutras palavras, neste trabalho coloca-se a seguinte pergunta de partida:

- Quais são as perspectivas dos formadores da Petreck sobre o treinamento ou formação na empresa?

Esta pergunta é respondida analisando o que os formadores entendem por treinamento ou formação na empresa, e particularmente como comparam a formação na empresa

e a formação na escola. O resultado permite analisar como os formadores podem contribuir no enaltecimento do treinamento como recurso estratégico para desenvolvimento organizacional.

3. Justificativa

As perspectivas dos formadores sobre processo de treinamento constituem uma faceta relevante para o desenvolvimento organizacional. Isto é, as perspectivas que os formadores têm sobre o treinamento podem estar relacionadas com as estratégias escolhidas na condução da formação. Por exemplo, um formador que considera a motivação dos formandos como importante na aprendizagem provavelmente adote técnicas pedagógicas para tais efeitos de motivação. Conseqüentemente, quando os formandos estão motivados, maior pode ser a sua aprendizagem e maior pode ser a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional. Segundo Varga (1996), o treinamento pode ser aborrecido quando executado como “aula”, mas o aborrecimento não é atribuído ao método, que neste caso é a “aula” (veja Vargas, 1996, p. 129); o aborrecimento é, neste caso, atribuído ao formador que falhou em escolher as técnicas que contribuem para a motivação dos formandos.

Ao abordar o aborrecimento que alguns adultos podem ter quando submetidos à formação nas empresas, Camara et al (2013) consideram o histórico da educação como um dos causadores, ou seja, o aborrecimento resulta do fato de que, inicialmente houve a necessidade de se standardizar a educação para que todos aprendessem o mesmo conteúdo da mesma forma, independentemente da idade e do contexto. Neste ideal, predomina a pedagogia da criança, institucionalizada pelo Piaget (Camara et al.,

2013). Para Camara et al. (2013), é necessário que se adopte diferentes procedimentos de ensino em diferentes contextos; a aprendizagem do adulto numa organização precisa ser diferente da aprendizagem na escola, enfatizando aspetos que promovem a motivação intrínseca. Por conseguinte, se as perspetivas dos formadores nas organizações não estiverem de acordo com a metodologia adequada ao adulto, o adulto pode não se sentir motivado para aprender, e conseqüentemente o treinamento pode não contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, é necessário que se saiba sobre as perspetivas dos formadores nas organizações para se compreender se as técnicas pedagógicas que esses formadores escolhem podem contribuir para a maximização do desenvolvimento organizacional. De fato, Vargas (1996) diz que, por melhor e mais bem elaborado que seja um programa de treinamento, a falha na escolha de um método e/ ou técnicas inadequadas pode comprometer todo processo. Com base no exposto acima, neste trabalho pretende-se alcançar o seguinte objetivo geral e objetivos específicos.

4. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é o seguinte:

Compreender as perspetivas dos formadores da Petrek sobre o treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional.

5. Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, comparar e discutir as teorias do treinamento
- Categorizar as perspectivas dos formadores da Petrek sobre o treinamento na organização
- Sugerir um modelo de treinamento que possa contribuir no desenvolvimento organizacional

6. Perspetiva teórica escolhida com base em modelos de gestão

Antes de se apresentar e discutir a metodologia usada na coleta de dados, a seguir apresenta-se a perspectiva teórica que serviu como fundamento do presente trabalho. O tema deste trabalho foi abordado com base no modelo de gestão sistémico “adaptativo complexo”, ou seja, o modelo que considera “organização como um cérebro que utiliza o cérebro” (Camara et al., 2013, p. 491). Para melhor compreensão da razão da escolha deste modelo, acha-se necessário primeiro abordar os outros modelos identificados na literatura, nomeadamente o modelo de utilização de mão-de-obra qualificada, o modelo de “responsabilidade social interna” e o modelo “sistémico-contingencial” (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). Em seguida, estes modelos são apresentados e comparados para finalmente evidenciar a razão da escolha do modelo sistémico adaptativo complexo para o presente trabalho.

6.1. Modelo de utilização de mão-de-obra qualificada

Este modelo consiste em aprimorar as habilidades dos funcionários para que possam fazer melhor o seu trabalho manual. Segundo Camara et al. (2013), este modelo caracteriza o início da época da industrialização, onde o saber fazer do trabalho manual ainda era um fator determinante. De igual modo, Vargas (1996, p. 126) diz que este

modelo caracteriza os ensinamentos dos primeiros dias da civilização, “quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana.”

Neste modelo, o treinamento consiste em o mestre ensinar e corrigir os erros para que os colaboradores apresentem os melhores resultados e conseqüentemente contribuam no desenvolvimento organizacional. O treinamento, neste modelo, é unidirecional e o papel do formando ou treinando é passivo.

6.2. Modelo de responsabilidade social interna

O modelo de responsabilidade social interna consiste na necessidade de se obter resultados em quantidade e qualidade, assim como com boa supervisão e boas relações de trabalho (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). Diferente do modelo de utilização de mão-de-obra qualificada, que valoriza o trabalho individual, o modelo de responsabilidade social interna valoriza o trabalho em grupo.

Neste modelo, o treinamento tem o papel de incentivar a valorização das pessoas e facilitar a sua integração. O treinamento não é majoritariamente individual, mas sim em grupos, e a comunicação é circular durante as ações formativas. Conseqüentemente, nas ações de treinamento o papel do formador é facilitar ao invés de meramente repassar conhecimentos (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013).

6.3. O modelo sistêmico-contingencial

O modelo sistêmico-contingencial é usado pelas organizações que consideram que o mercado está em constante mudança. Para tal, uma organização que usa o modelo sistêmico-contingencial toma o treinamento como uma estratégia de preparar os seus

colaboradores para estarem em altura de responder quaisquer mudanças, desenvolvendo as competências técnicas e comportamentais. Assim como nos modelos anteriores, no modelo sistêmico-contingencial a partilha do conhecimento está de acordo com os objetivos organizacionais. Porém, como inovação, neste modelo o treinamento ajuda os formandos a conciliarem a teoria e a prática, e a organização explora o potencial criativo dos colaboradores e as capacidades de responder às novas demandas organizacionais (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013).

6.4. Modelo sistêmico adaptativo complexo

O modelo sistêmico adaptativo complexo é usado pelas organizações que não apenas respondem às demandas postas pelas circunstâncias do meio mas também atuam sobre este meio (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). As organizações são consideradas como sistemas complexos, onde as interações não são lineares; as organizações desenvolvem constantemente e vão criando o seu futuro. Diferente do modelo sistêmico-contingencial, que é reativo às circunstâncias do meio, o modelo sistêmico adaptativo complexo permite as organizações a agirem proativamente ao lidarem com as circunstâncias do meio. Adicionalmente, o modelo sistêmico adaptativo complexo possibilita a inibição das competências e comportamentos indesejáveis ao desenvolvimento organizacional (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). Portanto, o treinamento no modelo sistêmico adaptativo complexo é aparentemente o mais completo porque ajuda os colaboradores a adquirirem e desenvolverem competências técnicas e comportamentais, a agirem proativamente, e verem as suas competências indesejáveis inibidas.

Adicionalmente, o uso da metáfora “organização como um cérebro que utiliza o cérebro” (CAMARA et al., 2013, p. 491) acrescenta uma valiosa dimensão no processo de treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional. Primeiro, enquanto os modelos anteriores colocam ênfase na motivação extrínseca, o modelo sistêmico adaptativo complexo enfatiza a motivação extrínseca e a motivação intrínseca dos formandos. Segundo Camara et al. (2013), o cérebro do ser humano é composto por dois hemisférios: hemisfério esquerdo e hemisfério direito e cada hemisfério joga um papel importante na assimilação do treinamento. No hemisfério esquerdo desenvolvem-se as competências técnicas relacionadas com o pensamento lógico-matemático ao passo que no hemisfério direito desenvolvem-se as habilidades emocionais (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013).

Enquanto os modelos anteriores focam maioritariamente no hemisfério esquerdo do formando, o modelo sistêmico adaptativo complexo foca em dois hemisférios do cérebro, levando em consideração as inteligências emocionais, assim como a motivação intrínseca. Vê-se assim a consideração do “saber”, “saber fazer”, “querer fazer” e “poder fazer” como elementos fundamentais no desempenho dos colaboradores numa organização que utiliza o modelo sistêmico adaptativo complexo (CAMARA, et al., 2013, p. 494). Portanto, para o presente trabalho, considera-se que o modelo sistêmico adaptativo complexo possa servir como pano de fundo para fazer com que os colaboradores cresçam na sua carreira e o treinamento contribua no desenvolvimento organizacional.

7. Metodologia

Nesta epígrafe, começa-se por descrever o contexto da pesquisa, isto é, descrever-se a instituição onde o estudo foi feito. Em seguida, apresenta-se e discute-se o método utilizado, assim como o instrumento de coleta de dados.

7.1. Contexto da pesquisa

Este trabalho foi conduzido na Petrek, que é uma empresa do ramo de exploração de petróleo. A empresa é uma subsidiária de multinacional norte americana, operando em Angola há mais de 30 anos, e faz grande investimento no treinamento dos seus colaboradores. De fato, a Petrek tem um departamento de formação, onde o autor desta trabalho (doravante *autor*) faz parte, e o departamento fornece treinamento em Língua Inglesa para funcionários nacionais e Língua Portuguesa para funcionários estrangeiros. O departamento também ministra cursos de informática tais como Excel, PowerPoint, e Access e promove workshops em soft skills tais como Serviço ao Cliente, Essenciais para Supervisores e Essenciais para Gerentes. Em suma, a Petrek tem a cultura de investir na formação para garantir a maior produção e produtividade; todos os funcionários nacionais passam por um período de formação nos seus primeiros três anos e recebem a formação técnica e comportamental.

7.2. Método e técnica de pesquisa

Nesta epígrafe apresenta-se e discute-se o método usado, a técnica ou instrumento de coleta de dados, assim como a forma de abordagem da problemática.

7.2.1. Método

Em alinhamento com Fortes (2010) e Froehlich e Scherer (2013), neste estudo adotou-se o método do estudo de caso. Segundo Fortes (2010), o método do estudo de caso é utilizado quando o fenômeno por se estudar apresenta uma amplitude e complexidade de modo que não pode ser estudado fora do seu contexto natural. Esta afirmação ressoa a ideia de Yin (2001, p. 32), que considera o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [. . .]”. No presente estudo, investigou-se a perspectiva dos formadores sobre treinamento, única e simplesmente no contexto da Petrek.

7.2.2. Instrumento de coleta de dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, no presente estudo foram usadas entrevistas com cinco formadores da Petrek, todos do gênero masculino. Em seguida explica-se o tipo de perguntas feitas, e depois as perguntas colocadas, assim como o objetivo de cada pergunta.

As perguntas foram abertas. Nas entrevistas, as perguntas podem ser fechadas, semi-abertas e abertas (BRYMAN, 2008). Porém, neste trabalho foram utilizadas perguntas abertas porque a intenção foi de levar os entrevistados a elaborarem tanto quanto possível sobre as suas perspectivas do treinamento na organização em comparação com a formação na escola. As seguintes seis perguntas foram feitas durante as entrevistas:

1. Que diferença faz entre a formação na escolar e a formação na empresa?
2. Já deu formação na escola?

3. Há quanto tempo dá formação na empresa?
4. Que diferença faz entre dar formação na escolar e dar formação na empresa?
5. O que faz para ajudar os seus formandos na empresa a tirarem o maior proveito da formação?
6. Tem alguns comentários adicionais sobre o papel da formação na empresa?

Antes de se esclarecer o objetivo de cada pergunta, importa dizer-se que destas seis perguntas, a segunda e a terceira foram perguntas distratoras na medida em que serviram apenas para estabelecer ligação com as perguntas principais, que nesse caso são a primeira, a quarta, a quinta e a sexta pergunta. A primeira pergunta teve como objetivo indagar sobre as opiniões dos formadores quanto a formação na empresa, ou seja, aos formadores foi solicitado a opinião do que é a formação. Inicialmente, a primeira pergunta foi tida como diferente da quarta pergunta. Isto é, enquanto a primeira pergunta solicita opinião sobre o ser da formação na empresa, a quarta pergunta solicita opinião sobre o fazer da formação.

Porém, durante a primeira entrevista que serviu como piloto, notou-se que o participante abordava o mesmo assunto na primeira e na quarta pergunta. Por conseguinte, inicialmente pensou-se eliminar a primeira pergunta, mas depois achou-se melhor manter as duas perguntas e considerá-las como uma na fase de análises de dados. Esta última decisão foi considerada importante porque na quarta pergunta os participantes consolidavam as suas opiniões expressas na primeira pergunta.

A quinta pergunta teve como objetivo indagar sobre as técnicas que os formadores usam na execução das suas funções. Como foi referenciado acima, muitos formandos

adultos nas empresa podem considerar a formação como uma obrigação (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). Por conseguinte, cabe ao formador usar técnicas que ajudem a despertar interesses na formação. Se as técnicas usadas não se mostrarem adequadas, é necessário que os formadores experimentem novas técnicas para despertar o interesse dos formandos, que precisam aprender para contribuir no desenvolvimento organizacional.

A sexta pergunta foi a mais aberta de todas e teve como objetivo indagar mais sobre a formação na empresa. Nesta pergunata, os entrevistados falaram de uma forma muito genérica, mas todas as suas abordagens estavam no quadro da consideração do treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional.

As entrevistas foram gravadas pelo autor, usando o telephone Galax 4 Active, e a gravação foi feita com anuência dos entrevistados, em harmonia com a orientação dada por Skutley e VandenBos (2010, p. 20) e Academy of Management (2006, p. 5). As entrevistas foram individuais, e foram feitas no escritório do autor. Depois de gravadas, as entrevistas foram transcritas e partilhadas com os entrevistados antes de serem consideradas para o presente trabalho. O autor leu e releu a transcrição das entrevistas, e, com ajuda do software *nvivo 11*, procurou temas recorrentes e escolheu exemplos que demonstram como os formadores da Petrek perspetivam o treinamento numa organização. Para garantir a fluência do discurso dos formadores, o autor preferiu usar o termo *formação* no processo de entrevistas. Na verdade, na Petrek usa-se o termo *formação* para designar o treinamento aos funcionários.

7.2.3. Forma de abordagem da problemática

No que concerne à forma de abordar a problemática, usou-se a análise qualitativa. Segundo Minayo (2007, p. 85), a análise qualitativa consiste na “relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Neste trabalho objetivou-se analisar qualitativamente as perspectivas dos formadores.

A análise qualitativa tem desvantagens e vantagens e é necessário considerar estes dois polos para justificar a sua escolha neste trabalho. É desvantajosa na medida em que ela dá pouca possibilidade de extrapolar o resultado para outros contextos (BRYMAN, 2008). Isto é, os resultados obtidos são aplicáveis apenas ao contexto da pesquisa.

Porém, a análise qualitativa tem algumas vantagens. Uma das vantagens, importante para o presente trabalho, consiste em produzir conhecimento cujo significado é inequívoco. Por exemplo, no seu estudo em que objetivaram estudar a relação entre o afeto e o contato entre pais e suas crianças, Auerbach e Silverstein (2003) inicialmente pensaram numa análise quantitativa para determinar até que ponto houvesse uma forte correlação entre estas duas variáveis.

Porém, notaram que enquanto em algumas culturas estar sempre com as crianças significava ter afeto, noutras culturas, para muitos pais, estar ausente das crianças também significava ter afeto. Isto é, há pais que preferiram trabalhar distante das suas crianças porque lá onde foram adquiriram melhores recursos que fizessem as suas crianças mais felizes, significando também ter afeto. Este conhecimento provavelmente teria sido difícil de alcançar num estudo quantitativo; é através de uma indagação

qualitativa que se pode entender os valores que pessoas em determinados contextos adoptam. No caso particular do presente estudo, a análise qualitativa foi considerada essencial para se saber as perspetivas dos formadores sobre o treinamento na Petrek, que é um contexto particular entre várias organizações em Luanda em particular, e em Angola em geral.

8. Resultados

Neste estudo objetivou-se compreender as perspetivas dos formadores da Petrek sobre o treinamento como recurso estratégico no desenvolvimento organizacional. As entrevistas com cinco formadores geraram quatro temas do que é considerado treinamento e como o treinamento deve ser ministrado para que contribua no desenvolvimento organizacional.

No primeiro tema, os formadores da Petrek sugerem que treinar é aculturar e actualizar, à semelhança da definição providenciada por Freitas (2012). Este tema inicialmente foca nos novos colaboradores que vêm das instituições escolares e que trazem conhecimentos gerais. Segundo os formadores, o treinamento para estes novos colaboradores deve focar na cultura da organização, como transborda no seguinte discurso proferido por Cafundanga (pseudónimo):

Acho que é muito importante porque a pessoa quando vem da escola vem com conhecimentos gerais, e as empresas têm a sua própria estrutura, os seus processos e modelos de trabalho, e que o empregado precisa de se adaptar. Então há uma necessidade continua de preparar ah os empregados nesse sentido. E depois ah ah as pessoa ah na vida proficional existem muitas

atualizações e é preciso atualizar os empregados para que a empresa se mantenha competitiva.

Como se pode ver na segunda ideia do discurso acima (Cafundanga), os formadores enfatizam a formação contínua dos colaboradores nas organizações. Esta ênfase espelha o segundo tema, segundo o qual os formadores perspetivam o treinamento como fator para desenvolvimento do capital humano. É através do capital humano que as organizações alcançam o seu desenvolvimento (CUNHA et al., 2012). Na verdade, o outro formador, denominado *Muand*, proferiu o seguinte:

Organizações devem focar-se sempre no desenvolvimento do seu capital humano eh, porque, a tecnologia, o mundo está diverso, dia pós dia surge novos, novas tecnologias, novos desafios, então é de carater importante eh os chefes máximo da organização focarem no desenvolvimento do seu capital humano (Muanda).

O discurso do Muanda ressoa a perspetiva dos outros formadores, nomeadamente Pedro, Mário e Joaquim (todos pseudonimos), com particular realce às palavras do Joaquim, que dizem o seguinte:

É importante porque o motor de uma empresa é o capital humano. Quando nós tivermos, quando nós tivermos um capital humano em franco desenvolvimento com formações constantes, com interações eh on-the-job training, ou seja, a fazerem trabalho na prática, eh, nós podemos ver que eles facilmente aprendem, captam aquilo e conseguem suprir as suas dificuldades.

A última parte da perspectiva do Joaquim introduz o terceiro tema, que considera o treinamento como forma de aperfeiçoar a prática. Esta perspectiva é partilhada por Mário que diz o seguinte:

O que eu faço é mais ou menos primar mais pela prática porque, eh, primar mais pela prática, porque eles já fazem o trabalho e eu tenho estado a incentivar quando dou a formação que o mais importante não é a teoria; a teoria e a prática sempre andam de mãos dadas. Mas aqui na a formação, na empresa é mais no sentido de dar a prática, dar as oportunidades para os meus colegas formandos aplicarem esses conhecimentos na prática (Mário).

Ainda esta mesma perspectiva sobre o que é dar treinamento na empresa é expressa por Pedro da seguinte maneira:

Devo eu, como o formador, criar um ambiente eh onde eles consigam, eh usar tudo aquilo que nós estamos a dar ou aprender praticar e consigam ja encontrar elementos práticos mesmo ali (Pedro).

Um dado muito interessante consiste na perspectiva de que, na empresa o formador não deve ensinar, mas sim orientar a aquisição dos conhecimentos. Ou seja, neste tema, os formadores perspectivam o treinamento como ato de orientar e não de ensinar, tal como acontece no ambiente escolar. Mais concretamente, esta perspectiva observa-se nos seguintes dois discursos:

1. São senários diferentes na medida em que a formação na empresa é dada aos nossos colegas, e esses nossos colegas eh já têm uma experiências nem,

já têm uma experiências profisional, e a maneira de como lidarmos com esses colegas é extremamente diferente. É mais no sentido de explorar aquelas valências que os colegas já têm e colmatar alguns gaps que esses colegas possuem ou das necessidades que esses colegas ah têm (Muanda).

2. Não vou entrar ali (na sala) como uma super estrela que sei tudo porque já no serviço este indivíduo já é formado, simplesmente está ai para aprofundar ou então adquirir certos conhecimentos naquilo que é o mais focante (Pedro).

Em suma, as seguintes perspetivas dos formadores quanto o treinamento foram identificadas:

- *Treinar é aculturar os novos colaboradores.*
- *Treinar é fazer com que os colaboradores adquiram e aperfeçoam os seus conhecimentos.*
- *Treinar é facilitar e não ensinar.*
- *Treinamento é um fator para o desenvolvimento do capital humano; deve-se treinar sempre.*

9. Discussão de dados

Neste trabalho investigou-se as perspetivas dos formadores da Petrek para se obter a percepção do treinamento no desenvolvimento organizacional. Cinco formadores foram entrevistados, e as perspetivas indicam claramente a relevância do treinamento no desenvolvimento organizacional. Sabe-se que para os funcionários vindo recentemente das escolas e universidades, a empresa é um novo ambiente, e o treinamento serve

para situá-los nas normas e regulamentos e para que tenham o sucesso laboral (CAMARA et al., 2013; MARRAS, 2000). De igual modo, os antigos funcionários precisam constantemente atualizar os seus conhecimentos para que tenham sucesso. Quando o funcionário tem sucesso, a organização direta ou indiretamente também tem sucesso. Portanto, o fato de que os formadores têm esta perspectiva em mente significa que eles podem empenhar-se para fazer com o treinamento contribua para o desenvolvimento organizacional.

Um ponto muito interessante constatado nas perspectivas dos formadores é o fato de que na organização deve-se orientar e não ensinar. Esta perspectiva indica que os formadores valorizam o conhecimento que os formandos já trazem, ao invés de considerá-los como *tabula rasa* (DUSCHINSKY, 2012).

Porém, nas perspectivas dos formadores, nota-se muita ênfase na necessidade de aprimorar a prática do que na necessidade de motivar os formandos. Esta perspectiva é remanescente dos modelos que antecedem o modelo sistêmico adaptativo complexo, focando mais no hemisfério esquerdo do cérebro, e negligenciando o hemisfério direito, que trata das habilidades emocionais (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2013). É necessário que haja um equilíbrio entre habilidades técnicas e emocionais ao lidar com os formandos no treinamento para que os formandos sintam-se relaxados e não considerem o treinamento como aborrecedor, o fato que ressoa com Camara et al. (2013) e Foertes (2010).

O presente estudo complementa os estudos anteriores que mostram interesses no treinamento como um fator importante no desenvolvimento organizacional (FORTES,

2010; FREITAS, 2012; FROEHLICH; SCHERER, 2013; LEITE; LOTT, 2013; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; SCARAMUZZA; BOTELHO, 2012). Porém, o presente estudo ascreta nos esforços anteriores através do foco nas perspectivas dos formadores. Neste estudo argumenta-se que as perspectivas dos formadores num determinado contexto constituem uma faceta relevante no quadro das estratégias para desenvolvimento organizacional.

Com base nos resultados obtido neste estudo, as seguintes implicações para prática e pesquisas futuras podem ser consideradas. Para prática, os formadores precisam, sempre que possível, criar elementos motivacionais que ajudam os formandos a sentirem-se relaxados enquanto estiverem em sala de treinamento. Mesmo nos casos em que o treinamento é dado on-the-job, a consideração dos aspetos motivacionais por parte do formador, que pode ser um supervisor ou gerente, pode impulsionar a qualidade do treinamento e consequentemente contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Para as futuras pesquisas, importa dizer que o estudo reportado neste trabalho foi conduzido com referência aos formadores da Petrek, que é um contexto organizacional específico. É necessário que estudos adicionais sejam conduzidos noutros contextos organizacionais para se ter mais informações sobre as perspectivas dos formadores nas empresas. Adicionalmente, este trabalho foi conduzido como um estudo de caso e os futuros estudos poderão investigar as perspectivas dos formadores na escala mais ampla, comparando perspectivas dos formadores em várias organizações, assim como usar métodos quantitativos ou a mistura de métodos quantitativos e qualitativos, testando as hipóteses sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento

organizacional.

10. Conclusões

Este estudo foi uma tentativa de compreender as perspectivas dos formadores sobre o que é o treinamento ou formação nas empresa, com vista analisar como os formadores podem ajudar os seus formandos e para que por sua vez o treinamento contribua para o desenvolvimento organizacional. Resultados mostram que os formadores da Petrek estão ocorrentes do papel do treinamento e que há necessidades de se formar constantemente. É necessário, porém, que os formadores proporcionem um auxílio mais completo de modo a desenvolver as habilidades técnicas e emocionais e para que o treinamento contribua no desenvolvimento organizacional. Quando os componentes do *saber fazer*, *querer fazer*, e *poder fazer* são todos considerados, provavelemte os colaboradores sintam-se mais motivados e considerem as tarefas da organização como suas próprias tarefas, ou seja, que os colaboradores sintam-se como donos do negócio e não apenas como auxiliares. Em suma, como sugerido por Camara et al. (2013), é necessário que o treinamento ou formação nas empresas adopte o modelo das organizações como cérebro que utiliza o cérebro.

Referências Bibliográficas

ACADEMY OF MANAGEMENT. Academy of Management Code of Ethics. n. February, p. 1–8, 2006.

AUERBACH, C.; SILVERSTEIN, L. B. **Introducing qualitative hypothesis-generating research****Qualitative data: An introduction to coding and analysis**, 2003. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/118079024/qualitative-data-an-introduction-to-coding-and-analysis>>

BRYMAN, A. **Social research methods**. Third ed. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CAMARA, P. B. DA; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial**. 6^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2013.

CUNHA, M. P. E et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

DUSCHINSKY, R. Tabula Rasa and Human Nature. **Philosophy**, v. 87, n. 4, p. 509–529, 2012.

FORTES, C. C. M. T. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional: O caso dos Correios de Cabo Verde**. Cidade da Praia: Monografia: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2010.

FREITAS, J. C. T. DE. Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamentos e desenvolvimento como vantagem competitiva. **IXSEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 1–17, 2012.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e desenvolvimento: Um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 3, p. 138–154, 2013.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 42, p. 1–10, 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: Uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, p. 97–114, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 11^a ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. O. **Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. Rio

de Janeiro: Abrasco, 2007.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas: O fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

SCARAMUZZA, C.; BOTELHO, J. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos** *Convibra Administração* Londrina Universidade Norte do Paraná, , 2012.

Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5048.pdf>

SKUTLEY, M. L.; VANDENBOS, G. R. **Publication manual of the American Psychological Association, sixth edition**. 6th. ed. Washington, Dc: American Psychological Association, 2010. v. 51

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre os seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 126–136, 1996.

VOLPE, R. A. **A Importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho** Lisboa Instituto Português de Psicologia, , 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Aleg ed. [s.l.] Bookman, 2001.