



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**  
**DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**MONOGRÁFIA CIENTÍFICA**

**IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA PERFORMANCE DO PESSOAL NA  
FUNÇÃO PÚBLICA: CASO DE SERVIÇOS DISTRITAL DE ACTIVIDADES  
ECONÔMICAS DE MANJACAZE.**

**Autor:** Nárcio Félix Bila

**Tutor:** dr. Orcídio Mendes Hilário Chambal

Lionde, Outubro de 2023.



## **INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**

Monografia Científica de investigação apresentada sob tema: Impacto de desenvolvimento da performance do pessoal da função pública: caso de Serviço Distrital de Actividades Económicas de Manjacaze, apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito de investigação no âmbito do Trabalho de Culminação do Curso sob forma de Monografia Científica em Gestão de Recursos Humanos.

**Tutor:** dr. Orcídio Mendes Hilário Chambal

Lionde, Outubro de 2023.



## INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Bila, Nácio Felix, Impacto de Desenvolvimento da Performance do Pessoal na Função Publica: Caso de Serviços Distrital de Actividades Econômicas de Manjacaze. Monografia de investigação apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em gestão de Recursos Humanos.

O júri:

Supervisor: Orcídio Mendes A. Chambal

(Orcídio Chambal)

Avaliador1: Sulemane Rungunate

(Sulemane Rungunate)

Avaliador2: Castro Joaquina

(Castro Forquia)

Lionde, Outubro de 2023.

## ÍNDICE

|                                                                                              |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS .....                                                           | I                                   |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....                                                                   | II                                  |
| Declaração .....                                                                             | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| DEDICATÓRIA.....                                                                             | IV                                  |
| AGRADECIMENTOS .....                                                                         | V                                   |
| RESUMO .....                                                                                 | VI                                  |
| ABSTRACT .....                                                                               | VII                                 |
| CAPÍTULO I.....                                                                              | 1                                   |
| 1. INTRODUÇÃO.....                                                                           | 1                                   |
| 1.1. Problematização.....                                                                    | 2                                   |
| 1.2. Objectivo Geral.....                                                                    | 3                                   |
| 1.3. Objectivo Específico.....                                                               | 3                                   |
| 1.4. Justificativa.....                                                                      | 3                                   |
| 1.5. Estrutura do Trabalho .....                                                             | 3                                   |
| CAPÍTULO II.....                                                                             | 5                                   |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA .....                                                               | 5                                   |
| 2.1. Desenvolvimento e treinamento .....                                                     | 5                                   |
| 2.2. Vantagens e limitações do processo de treinamento e desenvolvimento organizacional... 8 |                                     |
| 2.3. As Etapas do Processo de Treinamento.....                                               | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| 2.4. Tipos de treinamento na perspectiva de Tachizawa. ....                                  | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| 2.5. Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo .....                      | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| 2.6. Conceitos metodológicos.....                                                            | <b>Erro! Marcador não definido.</b> |
| CAPÍTULO III .....                                                                           | 13                                  |
| <u>3. METODOLOGIA</u> .....                                                                  | 13                                  |
| 3.1. Descrição do Local de Estudo .....                                                      | 13                                  |
| 3.2. População alvo.....                                                                     | 13                                  |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 3.3. Amostra .....                          | 13 |
| 3.4. Quanto à sua natureza.....             | 14 |
| 3.5. Quanto à seus objectivos .....         | 14 |
| 3.6. Quanto à objecto de estudo.....        | 14 |
| 3.7. Quanto à abordagem do problema.....    | 15 |
| 3.7.1. Pesquisa quantitativa .....          | 15 |
| 3.7.2. Pesquisa qualitativa .....           | 15 |
| 3.8. Técnica de colecta de dados .....      | 16 |
| 3.9. Análise de dados.....                  | 16 |
| CAPÍTULO IV .....                           | 17 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... | 17 |
| CAPÍTULO V .....                            | 27 |
| 5. CONCLUSÃO.....                           | 27 |
| CAPÍTULO VI.....                            | 28 |
| 6. RECOMENDAÇÕES.....                       | 28 |
| CAPÍTULO VII.....                           | 29 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....         | 29 |
| ANEXOS .....                                | 32 |

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Tabela: 1.....                                             | 8  |
| Gráfico 1: Idade dos funcionários.....                     | 17 |
| Gráfico 2: Nível acadêmico.....                            | 18 |
| Gráfico 3: Tempo de prestação de serviço.....              | 19 |
| Gráfico 4: Plano de treinamento e capacitação.....         | 20 |
| Gráfico 5: Periodicidade do plano.....                     | 21 |
| Gráfico 6: custos de treinamento e capacitação.....        | 22 |
| Gráfico 7: Limitação na execução das tarefas.....          | 23 |
| Gráfico 8: a resposta da Org. em torno das limitações..... | 24 |
| Gráfico 9: intercâmbio com as organizações.....            | 25 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

TD- Treinamento e Desenvolvimento;

RH- Recursos Humanos;

SDAE- Serviços Distrital de Actividades Econômicas;

CHA- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;

ISPG- Instituto Superior Politécnico de Gaza.



## INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

### Declaração

Declaro por minha honra que esta Monografia Científica é resultado da investigação da minha autoria e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Outubro de 2023.

*Nárcio Bila*

(Nárcio Félix Bila)



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de pesquisa aos meus pais **Felix Fabião Bila** e **Talita Naftal Chongo Bila**, pelo grande contributo que tiveram durante a minha missão até que se torne cumprida por me encorajarem a seguir em frente normalizando as dificuldades por consolos, exemplo e lições de vida por eles já passado.

Agradeço imensamente de coração.

## **AGRADECIMENTOS**

Na primeira instância adoraria em louvar a Deus pela a vida que me deu a força, o ânimo de sempre seguir em frente quando necessário em torno das minhas metas, por me incluir dos mentores básicos nas minhas andanças, o Sr. Félix Bila e a Sra. Talita Bila para me proferirem apoio e me fortalecerem durante o percurso, disponibilizando os recursos pertinentes para o avanço, neste caso, recursos financeiros, matérias, motivacionais e a própria convivência. E não só valorar os ensinamentos (o saber ser e estar) por eles atribuídos para me apresentar perante a sociedade e no âmbito educacional.

Em seguida esbanjo os meus agradecimentos a especial minha irmã Costeana Felix Bila, por ter sido muito, mas muito justa no acompanhamento do meu percurso de dia-a-dia no âmbito da minha batalha e ela sempre estava apta a me apoiar, academicamente, financeiramente, emocionalmente e com dicas para o melhor avanço, portanto sem me esquecer da dona Florinda Chambal que me concedeu a uma residência digna para que seja o meu local do repouso no meu percurso em geral e também louvar o amor que tem me dado foi amável com um tratamento de mãe para filho numa dona de casa é muito rara.

Endereço uma gratidão enorme a minha família em especial a todos os meus irmãos Mitold Custódio Félix Bila, Costeana Félix Bila, Caduche Félix Bila e os meus novinhos caçulas Félix Fabião Bila Junior e a Edna da Tânia Félix Bila, pela a sustentação neste processo directamente ou indirectamente para torná-lo mais fácil possível com o esclarecimento de dúvidas, chamadas de consolo, o apoio financeiro supostamente “valor de credito” e a vossa presença em si foi uma mola propulsora que facultou o meu avanço.

A todos os meus amigos e docentes que puderam me acompanhar desde 2019 até o exacto momento, por isso, intercedo para que o senhor todo-poderoso lance sobre eles a luz e esperança nas actividades do quotidiano que lhes foram concedidos, isto é, em especial ao meu tutor dr. Orcídio Mendes Hilário Chambal pela paciência e gesto humilde de orientar.

Aos ilustres companheiros da turma pelo gesto de irmandade na contribuição das ideias e na troca de material e leituras durante a formação, e em especial meus amigos e colegas que faziam parte do meu grupo nomeando-os: Leonild, Valêncio, Constantino, Rocha, Paulo e Pedro Massuque lhes profiro as minhas imensas gratidões nas interações temáticas, trabalhos destinados ao grupo feitos com sucesso e não só no processo do regresso à residência.

A Isaura Francisco Tuzine pelo apoio emocional durante a formação.

**Desenvolvimento da Performance**- refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações tem por objectivo capacitar os colaboradores para entregar o melhor de si na realização das tarefas e contar com uma equipe bem preparada para focar-se nos objectivos e metas organizacionais. Este estudo tem o objectivo de avaliar a importância do desenvolvimento da performance do pessoal para o sucesso das organizações públicas, caso específico do Serviços Distrital de Actividades Econômicas. A pesquisa usou uma abordagem quati-qualitativa de carácter descritivo incluindo vinte e três (23) funcionários que representavam o tamanho de amostra da população alvo. Para sua fundamentação teórica recorreu-se à revisão da literatura, sendo que os dados foram recolhidos pelo meio da entrevista e questionário, tendo se usado os pacotes de IBM SPSS Statistics versão 21 e Excel para processamento dos dados. Com, contudo, o pesquisador constatou que o SDAE de Manjacaze exercia as actividades relacionados com o treinamento e capacitação do seu quadro pessoal, pese embora, de uma forma espontânea, por não incluir na sua estrutura um plano propício destinado ao treinamento. Deste modo, encontra-se limitado no alcance dos bons resultados, por não obedecer a sequência lógica da implementação das actividades desse processo sendo elas: diagnóstico, programação do treinamento, implementação e a última fase incide na avaliação dos resultados alcançados depois da aplicação do treinamento, onde é preciso que as etapas de todo o processo sejam observadas com cuidado. Contudo, concluiu-se que a instituição não contém nenhum plano de orçamento para o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, embora, as vezes crie mecanismos para que os colaboradores tenham intercâmbio com outras instituições na perspectiva de troca de experiências em matéria do seu interesse. Deste modo, é fundamental salientar que a carência do investimento na área de RH pode proporcionar de certa forma o congestionamento das capacidades dos membros devido a essas conexões dos desafios diário no sector operacional que se enquadra.

**Palavras chaves:** Treinamento, desenvolvimento, performance, organização, competências.

## **ABSTRACT**

Training and development of personnel within organizations aims to enable employees to deliver their best in carrying out tasks and have a well-prepared team to focus on organizational objectives and goals. This study aims to evaluate the importance of developing staff performance for the success of public organizations, specifically the District Services for Economic Activities. The research used a descriptive quati-qualitative approach including twenty-three (23) employees who represented the sample size of the target population. For its theoretical foundation, a literature review was used, and the data was collected through interviews and questionnaires, using the IBM SPSS Statistics version 21 and Excel packages for data processing. However, the researcher found that the SDAE of Manjacaze carried out activities related to the training and qualification of its staff, although spontaneously, as it did not include in its structure a suitable plan for training. In this way, it is limited in achieving good results, as it does not follow the logical sequence of implementing the activities of this process, namely: diagnosis, training programming, implementation and the last phase focuses on the evaluation of the results achieved after applying the training. , where the steps of the entire process must be carefully observed. However, it was concluded that the institution does not have any budget plan for the training and development of its staff, although it sometimes creates mechanisms for employees to have exchanges with other institutions with a view to exchanging experiences in matters of interest to them. Therefore, it is important to highlight that the lack of investment in the HR area can lead to a congestion of members' capabilities due to these connections to the daily challenges in the operational sector in which it falls.

**Keywords:** Training, development, performance, organization, skills

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUÇÃO**

Em virtude de uma conjuntura corporativa exigente e dinâmica, cada vez mais as empresas buscam atitudes que possam ser tomadas a fim de instaurar e manter a constante capacitação das pessoas que realizam suas demandas, objectivando torná-las eficazes, eficientes e efectivas nas funções que desenvolvem, gerando assim, produtividade positiva. Quando essa capacitação é aplicada sob tempo definido, por consequência, a empresa terá retorno positivo, posto que aplicando o treinamento e desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, faz-se com que a equipe sintam-se integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da organização.

Com este estudo procura-se originar uma abordagem referencial à importância do reconhecimento do desenvolvimento do pessoal como um factor fundamental para o aumento da performance ou desempenho, proporcionando uma boa produtividade e um clima organizacional saudável nas instituições públicas no caso do SDAE.

O desenvolvimento de pessoal, nos dias actuais é vista como uma ferramenta de suma importância para o sucesso das organizações, independente do ramo de atuação, por ser um processo baseado na análise e explicações de factores ligados ao clima organizacional como: objectivos, mudanças, visões e metas, ou seja, é uma estratégia eficaz que vem sendo muito utilizada para agregar valor aos colaboradores e as organizações.

Conforme França (2008) para elaboração do planeamento de treinamento primeiramente deve definir quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para cada cargo, por outras desenvolvimento é um processo de longo prazo utilizado para melhorar as capacidades e motivações dos empregados com objectivo de torna-los preciosos para as organizações.

Todavia, importa salientar que é essencial que o processo de treinamento e desenvolvimento pessoal esteja direccionado na eficácia dos colaboradores na execução de suas tarefas, portanto, observa-se a sua importância para o sucesso organizacional, tanto no campo pessoal assim como no profissional. Dado que, o mundo está sempre em evolução, seja no âmbito tecnológico, económico ou científico. É diante desses factores que as organizações sempre devem buscar se informar de modo a desenvolver e consequentemente ganhar vantagem no mercado. Pois, de acordo com Nunes et al. (2018), caso as organizações não firmem no TD, não poderão acompanhar as transformações.

A parte primordial do treinamento, desenvolvimento e educação é que traz grandes capacidades de promover o processo de ensino-aprendizagem, produzindo o conhecimento, aliando teoria e prática, para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes ou valores das pessoas nas organizações.

### **1.1. Problematização**

O desenvolvimento de pessoal dentro das organizações tem por objectivo capacitar os colaboradores para entregar o melhor serviço ou produto para o seu cliente e contar com uma equipe bem preparada com foco nos objectivos e metas da organização. E por ser importante o treinamento e desenvolvimento para o funcionário, pois ele se sente mais motivado e engajado na organização e não só para o próprio mercado por estar em constantes mudanças estão fazendo com que as organizações busquem meios para se manter amplamente competitivas.

Diante desse novo mercado, o desenvolvimento se torna cada vez mais uma ferramenta importante para as organizações, pois é um meio eficaz de agregar valor e conhecimento aos seus clientes, porque através desse processo é possível capacitar e desenvolver as pessoas em todos os sectores da organização.

Na busca do sustento das suas posições no mercado em que operam, as organizações devem estar abertas para as melhorias, de modo a se adaptarem às novas conjunturas. Enfim, os processos de aprendizagem nas organizações ganham destaque, uma vez que as chances de certa organização progredir dependem dos colaboradores alcançar e adquirir novas competências. Sem estes componentes, pode-se gerar a insatisfação dos colaboradores, comprometendo o clima organizacional, afectando a sua entrega. De igual modo, a não observância da melhoria da performance dos colaboradores, afecta em grande medida a produção e produtividade da organização.

Assim, aponta que o investimento contínuo na melhoria e especialização dos colaboradores é um factor bastante benéfico na disseminação da cultura organizacional e na obtenção da competitividade.

Entretanto, nem todas as organizações consideram o desenvolvimento como sendo um investimento, mas como um simples custo desnecessário para as mesmas. Com base no exposto, coloca-se a seguinte questão: ***Até que ponto o desenvolvimento da performance do pessoal constitui um factor determinante para o sucesso das organizações?***

## **1.2. Objectivo Geral**

- Avaliar a importância do desenvolvimento da performance do pessoal para o sucesso das organizações públicas, caso específico do SDAE.

## **1.3. Objectivo Específico**

- Caracterizar os benefícios de treinamento e capacitação dos colaboradores contribui para o alcance do sucesso organizacional;
- Compreender o efeito da falta de treinamento e capacitação para a organização e o colaborador;
- Mencionar as fases de processo de treinamento.

## **1.4. Justificativa**

A escolha deste tema, surge devido ao cenário actual das organizações não compreender a relevância de treinamento e desenvolvimento do pessoal como um factor primordial para o aumento da performance dos seus colaboradores, o comprometimento dos mesmos com a entidade empregadora e para o desenvolvimento das capacidades, habilidades e conhecimentos, que poderão proporcionar o bem-estar do funcionário e qualificação das medidas de alcance de metas pessoas e assim como organizacionais.

Portanto, as organizações consideram essa ferramenta dispensável para o seu sucesso e é vista como um custo adicional desnecessário para a sua evolução potencial no mundo competitivo e logo nota-se grandes dificuldades por parte dos colaboradores patentes, a insegurança na realização de tarefas, o não comprometimento, insatisfação dos mesmo que resulta na rotatividade excessiva do pessoal do quadro.

Deste modo, com este estudo pretende-se despertar as atenções das organizações a passarem a tomar em conta esses aspectos de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal por ser de extrema importância para manter o seus colaboradores satisfeitos e capazes de acompanhar a dinâmicas actual competitivo, neste caso, seguir da melhor forma as dinâmicas do mercado, e isso partindo da entrega total dos colaboradores bem desenvolvidos na organização e irá proporcionar um bom alinhamento dos objectivos e metas traçadas pela entidade.

## **1.5. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em capítulos, sendo que o capítulo que segue é o da revisão bibliográfica, onde são apresentados de forma breve conceitos e teorias relacionados com a importância do desenvolvimento da performance do pessoal; sucessivamente, no capítulo da metodologia são apresentados procedimentos que serão usados para elaboração

do trabalho final e por fim os capítulos que seguem resumem apresentação dos resultados, discussão de resultados, conclusão, recomendações, referências bibliográficas e apêndices respectivamente.



## **CAPÍTULO II**

### **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Com vista a dar suporte a pesquisa e melhorar a compreensão, na presente secção serão apresentadas as visões sobre o conceitos do desenvolvimento, estudos feitos sobre o tema em causa assim como a importância do desenvolvimento da performance do pessoal da função pública.

#### **2.1.Desenvolvimento e treinamento**

A sobrevivência e o crescimento de uma organização dependem das formas que a organização encontra para diferenciar-se dentro da área que actua, sendo que o mercado actual é regido por uma competição cada vez mais rígida entre as organizações.

É prudente aderir à processos voltados aos funcionários, ou seja, a diferenciação por meio da valorização das competências importantes para manter a vantagem competitiva. Em razão desta necessidade, a preparação dos colaboradores denominada como TD, é absolutamente um investimento cada vez mais inexorável na gestão organizacional, considerando que o desenvolvimento de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos da produção desses são facilmente alcançados e até mesmo superados pelos concorrentes, basta que haja disponibilidade de recursos financeiros.

Para Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoal é um conjunto de experiências não imperiosamente relacionadas com o cargo actual, mas que podem proporcionar oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e está mais focalizado no crescimento dos seus colaboradores e cuja finalidade é capacitação para a sua carreira futura e não apenas o cargo actual.

Conforme Dalmau & Girardi, (2015), apesar das organizações serem obrigadas a considerar a realidade indispensável da sociedade contemporânea com a necessidade de actualizar os conhecimentos dos funcionários. Assim sendo, é importante que as organizações deem cada vez mais evidência para desenvolver as competências de seus clientes internos. Salienta ainda que, as organizações que buscam pelo desenvolvimento humano, atraem e retêm o capital humano. Sendo que ao desenvolver os melhores profissionais, a empresa deve dispor de uma função estratégica de RH, pois, é a peça principal da empresa, tendo a mesma importância que os assuntos financeiros, jurídicos e comerciais possuem.

**Desenvolvimento da Performance-** refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

De acordo Inácio (2018), as organizações actuais buscam pela sobrevivência no mercado, em que o capital e desenvolvimento tecnológicos não representam mais um diferencial. Os activos intangíveis que são considerados diferenciais para competitividade, originando lucro nas organizações do século XXI, pois ainda, salienta que são os talentos humanos, inovação e criatividade.

Desta maneira, as organizações devem se manter na era da informação, por possuírem um grande desafio de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para que sejam uteis na própria entidade. E nessa conjuntura, o desenvolvimento de funcionários tem por objectivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do pessoal, de modo a alavancar ao máximo possível seu desempenho profissional e motivacional.

Para Lima e Silva (2015) defendem que o desenvolvimento de colaboradores é uma série de etapas múltipla que sempre que um sujeito completa uma, ele está preparado para iniciar um novo desafio. Desta forma, compreende-se que ao investir no desenvolvimento dos colaboradores nas organizações significa investir na qualidade dos processos, à vista disso, atender melhor os clientes e expandir as vendas. Dado que, após o foco em gerar novas competências ao aplicar treinamentos, acredita-se que o colaborado poderá desenvolver melhor ao que demonstrava nas suas actividades cotidianas, de forma que suas competências são maximizadas, melhorando o trabalho grupal e individual, contribuindo para o crescimento institucional.

Dutra, (2009) O desenvolvimento da organização está directamente relacionado à sua capacidade de desenvolver seus membros em contrapartida ser desenvolvida por eles. Frisa ainda que as organizações são obrigadas a compreender a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento. Chiavenato (2010) afirma que os indivíduos são o patrimônio das organizações e essas são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização. De acordo com Pacheco (2005), este processo envolve o treinamento e vai, além disso, compreendendo o autodesenvolvimento que é intrínseco a cada indivíduo.

Segundo Milkovich & Bourdreau (2010), consideram o desenvolvimento como sendo um processo de longo prazo que influencia de forma positiva nas capacidades dos funcionários, assim como em sua motivação, tornando-os recursos valiosos para a corporação, neste contexto, o desenvolvimento conta com o treinamento, a carreira e outras experiências.

**Desenvolvimento da Performance-** refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Pacheco (2005) define o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui uma fase já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento. Algumas características de colaborador em treinamento são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Por fim, o mesmo autor destaca que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo do seu gosto e tiver aptidão no que faz.

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como finalidade a exploração do potencial de aprendizagem, e da capacidade da produção do colaborador, de modo a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

Consoante com Pacheco (2005), avaliação do desempenho é algo difícil de ser elaborado dependendo de alguns estabelecimentos de padrões como indicadores, mensuração, análise de expectativas e acompanhamentos de desempenho e resultados. O autor descreve diversos tipos de modelos de avaliação de aprendizagens, a saber:

- **Avaliação de reação de satisfação:** este modelo é encontrado ao término de eventos e programação em geral, e deve ser equilibrado com variáveis como, interesse, motivação, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural expectativas dos participantes.
- **Auto avaliação:** este modelo pode ser empregado a cada movimento de aprendizagem, no final de um dado programa ou de um estágio, o colaborador se auto avaliar, para o tal, requer das pessoas compreensão, maturidade e ética.
- **Avaliação por competências:** este modelo agrupa um conjunto de provas cujo busca facilitar a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente e algumas técnicas que são utilizadas são de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de conflitos e desempenho.
- **Avaliação de mudança de comportamento:** este, é tido como o mais complexo, pois, compõem a realidade dos colaboradores dentro e fora da instituição envolvendo factores psicológicos, que incluem a maturidade, o interesse e a motivação; e os factores socioculturais que são as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter certeza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado.

- **Avaliação de resultados:** considera-se como sendo a geral e visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do processo de desenvolvimento.
- **Avaliação de processos:** analisa-se os procedimentos, é tida como uma avaliação das rotinas e requerimentos exigidos objectivando uma melhoria da qualidade dos processos;
- **Avaliação de performance:** está relacionada ao comportamento do colaborador no âmbito das actividades e seu o meio de avaliação é o retroalimentação (feedback).

## 2.2. Vantagens e limitações do processo de treinamento e desenvolvimento organizacional

| Vantagens                                        | Limitações                                                     |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Ganho em competitividade e qualidade             | Dificuldade de gerir modismos                                  |
| Aumenta a lucratividade da empresa               | Mobilização de recursos                                        |
| Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas | Resistência originada por quem sabe tudo, sabe muito.          |
| Capacita as pessoas da organização               | Pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento  |
| Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas   | Incerteza quanto à continuidade do programa                    |
| Aumenta a produtividade                          | Dificuldade do remanejamento de pessoas                        |
| Propicia um clima organizacional saudável        | Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas |
| Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo)  | Dificuldade de outplacement (recolocação no mercado)           |

**Tabela: 1 – Fonte: Segundo Chiavenato (2004)**

Compreende-se que o TD de colaboradores é a mais influente das ferramentas para transformações nas instituições, por encontrar-se totalmente ligada a eficiência e a eficácia organizacional, sendo responsável pela capacitação, qualificação e desenvolvimento dos funcionários da organização.

## 2.3. As Etapas do Processo de Treinamento

**Desenvolvimento da Performance-** refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

E tão imperioso compreender que é indispensável o planeamento e aplicação de todas as fases do processo de treinamento, para que possam atingir os resultados esperados. Sendo assim, o Chiavenato (2010) estabelece fases e a respectivas ordens das suas execuções, que são explícitas da seguinte maneira:

- **Diagnóstico** – constitui todo o levantamento das exigências de treinamento que devem ser satisfeitas a curto, médio e longo prazo;
- **Programação do treinamento** – é uma série de programas que irá responder as necessidades diagnosticadas;
- **Implementação** – é o âmbito da execução e acompanhamento do programa de treinamento;
- **Avaliação** – é o período de examinar os resultados obtidos com o treinamento.

#### **2.4. Tipos de treinamento na perspectiva de Tachizawa.**

Para Tachizawa (2015), afirma que existe uma disparidade nos tipos de treinamentos, sendo que eles podem ser:

- a) **Treinamento Presencial:** uma espécie de treinamento realizado com a presença física do instrutor e do educando;
- b) **Treinamento a Distância:** é um modelo de treinamento determinado pela ausência física entre o educador e o educando;
- c) **Treinamento em Serviço (TES):** este padrão de treinamento é praticado no próprio local de trabalho do colaborador, voltado a obtenção de conhecimento prático;
- d) **Rodízio:** esta norma tem como missão redistribuir posto de trabalho do colaborador, procurando dispor nova função e alcançar uma visão geral das tarefas a serem cumpridas no sector;
- e) **Estágio:** a ênfase foca-se mais em cumprimento de ações relacionadas à ocupação profissional, depois de uma experiência directa e concretizada no local de trabalho;
- f) **Visita Técnica:** são visitas feitas dentro da própria organização em diferentes sectores internos e externos.
- g) **Reuniões Informativas:** são ocasiões ocorridas periodicamente ou ocasionalmente de acordo com a necessidade;

- h) **Encontros de Disseminação de Treinamento:** tem como objectivo de generalizar o conhecimento adquirido por colaboradores que participaram de treinamento, com ajuda de materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos.);
- i) **Palestras:** é uma exposição de um conteúdo específico, auxiliado por questões e comentários por parte do público;
- j) **Assinatura de Jornais e Revistas:** são os materiais do interesse do trabalho presente e prosperando o futuro;
- k) **Workshop:** tem por finalidade expor de uma forma resumida um conteúdo específico, utilizando técnicas de apresentação para divulgar uma proposta de trabalho;
- l) **Seminário:** é uma propriedade que tem como finalidade agrupar os especialistas de determinadas áreas de conhecimento, com a perspectiva estender um debate de determinado conteúdo, a partir de bases diferentes.
- m) **Congresso / Conferência:** são reuniões cumpridas pelas entidades associativas, procurando discutir uma temática que interessa certas áreas profissionais.

## 2.5. Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo

- a) **Rotação de cargos:** é uma prática em que os funcionários são movidos entre diferentes posições dentro da organização, sendo assim, promovendo o desenvolvimento profissional e melhorar as habilidades dos colaboradores;
- b) **Posições de assessoria:** nessa fase o principal objectivo é dar suporte e aconselhamento a um indivíduo ou equipe em uma organização e também, auxiliar na tomada de decisões e fornecer orientações específica;
- c) **Atribuição Aprendizagem prática:** refere-se a uma forma eficaz de obter conhecimento e habilidades pelo meio de experiência directa;
- d) **Atribuição de comissões:** são as oportunidades que a pessoa tem de participar em comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões;
- e) **Exercícios de simulação:** é um estudo de caso junto com jogos da instituição e fingimento de papéis;
- f) **Treinamento fora da empresa:** nessa fase o foco é formar os treinadores que a posterior possa possuir capacidades de transmitir o conhecimento ao formado;
- g) **Estudos de casos:** é a descrição de um problema organizacional para ser analisado e resolvido;

- h) **Jogos de empresa:** é uma serie de equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de organização;
- i) **Centros de desenvolvimento internos:** são as universidades corporativas;
- j) **Coaching:** integra vários papéis como líder ou chefe renovador para transformar-se em um *coach*. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010) desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoiar suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornarem mais eficientes no que fazem.

O sucesso organizacional é um conjunto de práticas de gestão, o alcance das metas e os resultados das organizações. Contudo, as organizações só alcançam o sucesso a partir do momento que programarem uma gestão pela qualidade, para assim, serem capazes de se autogerirem. (Salomão & Ashley 2008).

## **2.6. Conceitos metodológicos**

Segundo Lakatos e Marconi (2003) definem a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis (factos, fenómenos), que formulam uma solução provisória para um determinado problema, apresentando carácter ou explicativo ou preditivo compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna).

Malhotra (2012) e Hair (2014) afirmam que população alvo é o somatório dos elementos de um grupo (pessoas, produtos, empresas) de interesse do investigador que dispõem características comuns e informações que colaboram em torno do problema de pesquisa.

Ainda segundo Gil (1995) a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Em conformidade com Yin (2005), profere que o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre um acontecimento e contexto não estão claramente definidos.

Consoante com Boaventura (2004), o estudo de caso tem uma metodologia de pesquisa classificada como Aplicada, onde se busca a implementação prática de conhecimentos para a

**Desenvolvimento da Performance-** refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

solução de problemas sociais. Gil (2008) afirma que as pesquisas com esse tipo de natureza estão viradas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade ocasional, relevando o desenvolvimento de teorias.

De acordo com Lakatos & Marconi (2003), as técnicas de colecta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da colecta de dados.

Segundo (Oliveira, 2011), o questionário é um meio de obter respostas através de um formulário preenchido pelo próprio informante sem presença do pesquisador. Este método é composto por uma série ordenada de perguntas abertas (possibilitam respostas mais ricas e variadas) e/ou fechadas (fácies na tabulação e análise de dados).

Em sintonia com Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é obtida a partir de materiais que foram elaborados, neste caso, livros, artigos científicos e por serem imprescindível para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos directa e indirectamente ligados à nossa temática. Também serão usados papeis e esferográficas para a colecta de dados.

A escolha desta técnica deve-se a sua principal vantagem de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

Para Cervo & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGIA**

Métodos são processos coerentes que deverão ser seguidos no procedimento de busca científica de ocorrências da natureza e da sociedade (GIL, 2008). Refere-se a especialização dos passos que devem ser dados ou seguidos, em certa ordem, para alcançar um certo fim desejado. Na presente secção são apresentados procedimentos que foram usados para a obtenção dos resultados no que diz respeito ao impacto de desenvolvimento da performance do pessoal da função pública. Tendo em conta a natureza do tema em estudo, foram usados os métodos qualitativos e quantitativos.

#### **3.1. Descrição do Local de Estudo**

O Serviço Distrital de Actividades Económicas é um Órgão do Aparelho do Estado para a planificação, direcção, e coordenação das actividades do sector ao nível distrital. Este Serviço foi criado ao abrigo do Despacho no artigo 8 do Decreto no 8/2003, de 19 de Maio, tendo sido inicialmente chamado de Direcção Distrital de Agricultura, e passou a ser chamado de Direcção Distrital de Agricultura e Pescas, isso nos anos 80 e evoluiu para Direcção Distrital de Desenvolvimento Rural. Mais tarde, com o processo de descentralização a instituição passou a denominar-se Serviços Distrital de Actividades Económicas, nome que vigora até a actualidade, com inclusão dos serviços de Indústria, Comércio e Turismo.

O presente estudo foi realizado no serviço Distrital de actividades económicas de Mandlakazi, instituição que exerce as suas funções, respeitando normas estabelecidas pela Lei no 8/2003, de 19 de Maio, que regula e condiciona o funcionamento das instituições do Estado e em conformidade com a Resolução no 4/2006, de 20 de Dezembro.

O SDAE está localizado na província de Gaza, distrito de Mandlakazi, na Vila de Mandlakazi, na Avenida Samora Machel, em frente do Hangling e conta com 46 funcionários. Compete à este Serviço, prestar assistência técnica aos agricultores e outros agentes económicos, como prevê o artigo 3 da Lei no 8/2003, de 19 de Maio.

#### **3.2. População alvo**

O estudo terá como população alvo 46 funcionários que são integrantes do SDAE.

#### **3.3. Amostra**

Servindo como base a formula de Abraham Wald, numa média dos 46 funcionários do SDAE como universo, importa salientar que o estudo em causa tem uma amostra de 23 funcionários, tomando em consideração uma margem de erro 15% e uma margem de confiança de 85%.

$$\text{Tamanho de Amostra} = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{46}{1 + 46(0,15)^2} = 22,60 \cong 23$$

N= Tamanho da População;

e= margem de erro;

n= tamanho de amostra.

### 3.4. Quanto à sua natureza

Este trabalho na vertente da sua natureza é classificado como pesquisa aplicada

**Pesquisa aplicada:** esse item tem como finalidade originar conhecimentos para que se coloque em pratica no percurso à solução de problemas específicos.

### 3.5. Quanto à seus objectivos

O presente estudo na óptica dos seus objectivos é classificado como pesquisa descritiva.

**Pesquisa descritiva:** essa fase o investigador descreve os acontecimentos observados sem ele interferir-nos mesmo. Da seguinte maneira, visando demonstrar as particularidades de determinada espécie, fenômeno e relações entre variáveis, pois, inclui a utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados como o questionário e observação directa.

Nesta pesquisa descritiva, os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opiniões.

### 3.6. Quanto à objecto de estudo

Quanto à escolha do objecto de estudo, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso único. Esta pesquisa vem responder o questionário que o investigador elaborou a perspectiva de controlar os acontecimentos a serem estudados. Este estudo serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno a ser estudado.

**Desenvolvimento da Performance-** refere-se a todas estratégias de avaliação, treinamento e feedback para melhorar o desempenho dos colaboradores.

O objecto desta pesquisa é fazer um estudo de caso pela sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitude das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

### **3.7. Quanto à abordagem do problema**

No presente trabalho está patente uma abordagem quanti-qualitativa.

#### **3.7.1. Pesquisa quantitativa**

Nesta variedade, o pesquisador acredita que quaisquer dados colectados podem ser quantificáveis o que significa por sua vez traduzíveis em números, opiniões, idade, o censo, onde precisa da disposição de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Essa forma de abordagem é empregue em vários tipos de pesquisas, inclusive nas descritivas, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre as ocorrências e também pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinada hipótese ou de um problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

#### **3.7.2. Pesquisa qualitativa**

Em primeiro lugar é fundamental ressaltar que existe uma relação dinâmica do mundo real e do sujeito, ou seja, há uma junção indissociável entre o mundo objectivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Esta não precisa usar métodos técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados e o investigador é a peça-chave. A pesquisa é descritiva. Os pesquisadores interpretam os seus dados de uma forma indutiva, partindo de casos particulares para chegar a uma conclusão geral.

Na abordagem qualitativa, o investigador tende em manter contacto directo com o meio e o objecto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais abundante de campo. Sendo assim, as questões são estudadas no ambiente em que elas se mostram sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

Na maioria das vezes, os investigadores têm enfrentado dificuldades para distinguir uma pesquisa qualitativa da quantitativa. Entendemos, então, que a maneira pela qual pretendemos analisar o problema ou fenômeno e o enfoque adotado é o que determina uma metodologia quantitativa ou qualitativa.

### **3.8. Técnica de colecta de dados**

Para a colecta de dados foram utilizados três instrumentos, a destacar: questionário, entrevista e pesquisa bibliográfica.

Escolheu-se o questionário e entrevista como uma das técnicas de colecta de dados para esta pesquisa por ter maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação, quantificação e qualificação.

### **3.9. Análise de dados**

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa. A análise dessas técnicas aumenta a prospecção à descoberta, enriquecendo a tentativa descritiva e função de administração da prova-se em busca de provas para afirmação de uma hipótese.

Neste processo da análise e interpretação dos dados irá se usar também alguns softwares informáticos tais como: Microsoft Excel, assim como o software estatístico o IBM SPSS para a manipulação dos dados colectados.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados e discutidos resultados obtidos durante a pesquisa, os quais foram colocados de forma a responder a cada objectivo do estudo sequencialmente.

#### 4.1. Idade

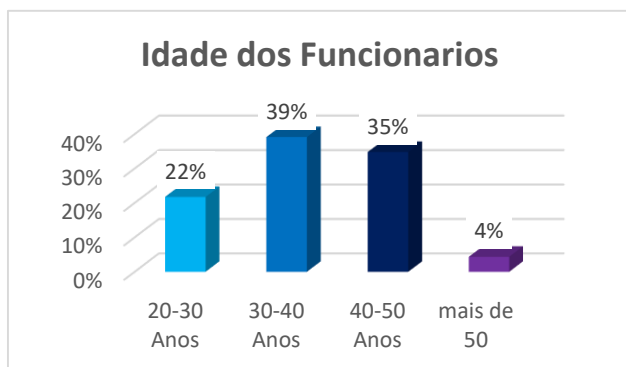


Gráfico 01: Idade dos funcionários

Com base nos resultados obtidos, pode-se constatar que a idade dos funcionários do SDAE varia no intervalo compreendido entre 20 a mais de 50 anos, onde se verifica 1 indivíduo correspondente a 4% do intervalo de mais de 50 anos, 9 indivíduos equivalentes a 39% do intervalo dos 30 a 40 anos, 8 inqueridos correspondente a 35% no intervalo dos 40 aos 50 anos e por fim 5 relativos a 22% num intervalo de 20 aos 30 anos.

Contudo, a idade dos funcionários de SDAE influencia no poder de desenvolvimentos por nível de experiência, devido a maior chance de aquisição de oportunidades direcionadas as capacitações em várias áreas de actuação e que vem proporcionar uma boa imagem e ambiente de trabalho. Sendo que para Baltes (1990), afirma que a idade pode ser um efeito negativo no desempenho no trabalho devido à diminuição das habilidades físicas e cognitivas. Enquanto para Kanfer e Ackerman (2004) argumentam que a idade pode influenciar positivamente o desempenho no trabalho devido à experiência acumulada e habilidades socioeconômicas.

Desta forma, a reconciliação teórica com os resultados dos dados acolhidos faz nos afirmar que a idade tem efeitos positivo no intervalo de 30-50 anos, onde presume se que o SDAE encontra se num bom nível quanto à idade por ser da sua maioria dessa facha.

## 4.2. Nível Acadêmico

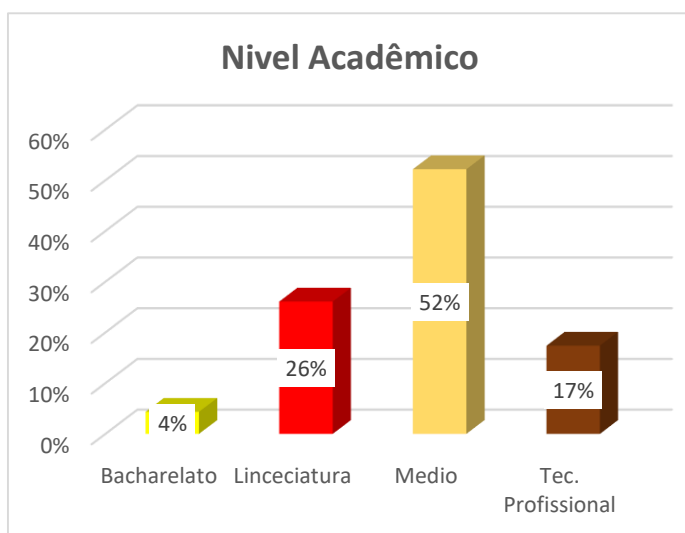


Gráfico 02: Nível acadêmico

No que se refere ao do nível acadêmico dos funcionários do SDAE, de um total dos 23, 1 equivalente a 4% tem o nível de bacharelato, 6 correspondente a 26% têm o grau de licenciatura, 12 relativos a 52% ostentam o nível médio, e por último 4 que dizem respeito a 17% são Técnicos Profissionais.

Deste modo, a instituição tem de fortificar as políticas de treinamento e desenvolvimento em questão de aprimorar as experiências, disponibilizando bolsas de estudo para o nível superior, alavancando os médios na adequação, tendo em conta que, segundo Becker (1993) propõe que o nível acadêmico pode ser um indicador de habilidades e competências que são relevantes para o desempenho profissional. Ainda na perspectiva do Barrick e Mount (1991) o nível acadêmico pode influenciar positivamente o desempenho profissional, mas que outras variáveis, como personalidade e habilidades específicas, também são importantes.

Contudo, deu para perceber que os colaboradores do SDAE poucos se beneficiam desse indicador, por essa razão tem se sentidos limitados na execução de certas tarefas por não possuir certas habilidades e competências que são necessários para o desempenho de um profissional.

### 4.3. Tempo de Prestação de Serviço

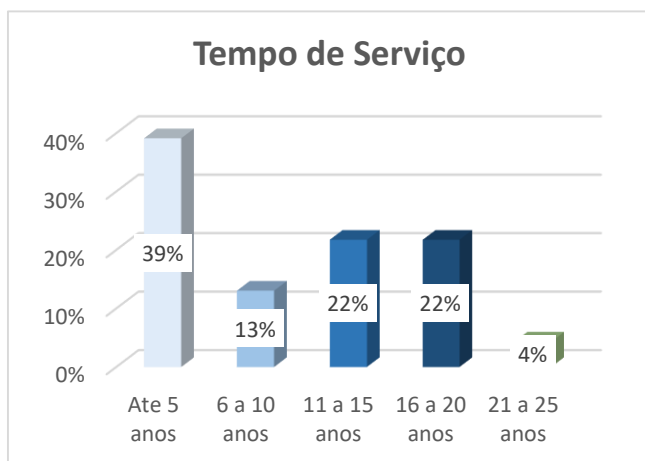


Gráfico 03: Tempo de prestação de serviço

De acordo com o gráfico acima, que descreve a situação do tempo de serviço dos funcionários, dos 23 inqueridos, 9 que correspondem a 39% encontram-se no intervalo de 0-5 anos, 3 equivalentes a 13% estão no intervalo de 6-10 anos, 5 que correspondem a 22% fixam-se no intervalo de 11-15 anos, 5 que também representam 22% fazem parte do intervalo de 16-20 anos, e por último, 1 que corresponde a 4% está no intervalo de 21-25 anos.

Assim sendo, o tempo de prestação de serviços dos funcionários de SDAE constitui de igual modo um desenvolvimento por nível de experiência, devido a maior chance de aquisição de oportunidades direcionadas as capacitações em várias áreas de actuação.

Para Blau (1964) o tempo de serviço pode levar a um aumento no desempenho do pessoal devido à acumulação de conhecimento e habilidade específica da organização, também importa referir que segundo Hrebiniak e Alutto (1972) o tempo de serviço pode resultar em resistência à mudança e rigidez organizacional, afectando negativamente o desempenho do pessoal, e por fim, Ployhart et al, (2006) afirmam que o tempo de serviço pode ter um impacto positivo inicial do desempenho, mas esse efeito pode diminuir ao longo do tempo devido à falta de aprendizagem contínuo e adaptação às mudanças.

Por ter se destacado o tempo de serviço dos funcionários houve a necessidade de um sustento teórica junto com a prática, nisto constatou-se que este factor é primordial que se

coloque em causa por ser rígido em influencias negativo nas organizações, no entanto, o SDAE predomina esses casos por possuir um quadro pobre em anos de serviço na entidade, mas também pode se diminuir ao longo do tempo se haver uma aprendizagem continuo para se adaptarem nas mudanças.

#### 4.4. Plano de treinamento e capacitação

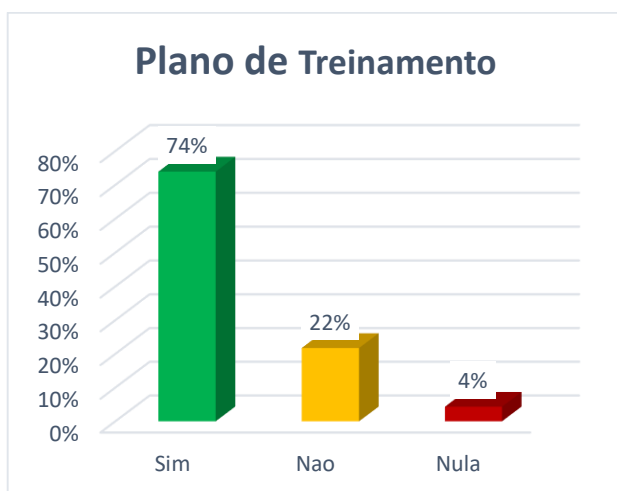


Gráfico 04: Plano de treinamento e capacitação

Para a realização do presente estudo, houve a necessidade de compreender se existe um plano de treinamento e capacitação dos seus colaboradores, onde foi possível constatar que no universo dos 23 inqueridos a maioria afirmou que havia, sendo que 1 equivalente a 4% não deu nenhuma satisfação em torno da questão, 5 correspondente a 22% desconhecem a existência deste plano, entretanto, 17 colaboradores correspondente a 74% afirmaram que existe um plano de treinamento e capacitação.

Conforme os dados colhidos no âmbito da pesquisa pode se notar que existe um plano destinado ao treinamento e capacitação, o que é benéfico para a instituição por ser um meio de sobrevivência no mercado competitivo, em que o capital humano e desenvolvimentos tecnológicos representam mais um diferencial. De acordo Inácio (2018), as organizações actuais buscam pela sobrevivência no mercado, em que o capital e desenvolvimento tecnológicos não representam mais um diferencial. Os activos intangíveis que são considerados diferenciais para competitividade, originando lucro nas organizações do século XXI, pois ainda, salienta que são os talentos humanos, inovação e criatividade. Segundo Noe (2013) destaca que um plano de treinamento e capacitação eficaz pode melhorar o desempenho dos colaboradores, aumentar a satisfação no trabalho e promover o



desenvolvimento de habilidades relevantes, ou seja, para Tannenbaum e Yukl (1992) enfatizam que o treinamento e a capacitação adequados podem aumentar a competência dos colaboradores, melhorar a eficiência organizacional e facilitar a adaptação a mudanças no ambiente de trabalho, e por fim na perspectiva dos Kraiger et al. (2017) ressaltam que um plano de treinamento e capacitação bem projectado pode levar a melhorias do desempenho individual e organizacional, além de promover o engajamento dos colaboradores e a retenção de talentos.

No tocante ao plano de treinamento no SDAE, a maioria dos inqueridos confirmou a sua existência, pese embora, não seja abrangente, daí que, é importante que a formação se estenda para os demais através de vários meios que a instituição possa disponibilizar, no sentido de lhes conferir mais habilidades e competências, e, por conseguinte melhorar a sua eficiência e eficácia na própria organização, além de promover o engajamento e retenção do quadro de pessoal.

#### 4.5. Periodicidade do plano

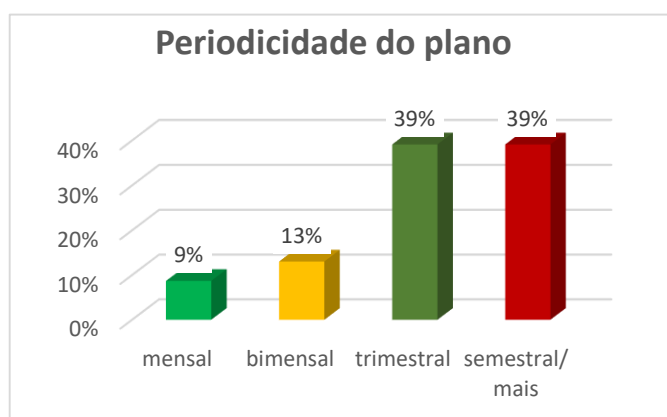


Gráfico 05: Periodicidade do plano

No que diz respeito a periodicidade do plano, dos 23 funcionários inqueridos, 2 que correspondem a 9% afirmaram que o treinamento e capacitação decorre mensalmente, 3 componentes equivalentes a 13% referem que decorre bimensalmente, 9 colaboradores proporcionais a 39% comprovaram que é colocado em prática trimestralmente e por último 9 inqueridos representam 39% afirmam a execução da actividade em período igual a um semestre ou mais.

De acordo com o item é pertinente salientar que na perspectiva de Chiavenato (2009) o treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, ou seja, uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efectivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes. E para Milkovich e Bourdreau (2010) em forma de distinguir os dois conceitos relatam que o desenvolvimento é como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Partindo desse pressuposto compreende-se que existe um período estipulado para o treinamento e capacitação dos colaboradores, pese embora, não siga nenhuma rigidez quanto ao tempo da sua aplicabilidade, sendo que há disparidade na codificação da informação em diferentes dos sectores ou departamento do SDAE de Manjacaze. Contudo, tem de se criar uma base de dados sólida para servir de suporte a organização e seu quadro de pessoal, abraçando o desenvolvimento por ter lá suas vantagens de possuir o treinamento no seu interior com uma educação de curto em longo prazo.

#### 4.6. Custos de treinamento e capacitação

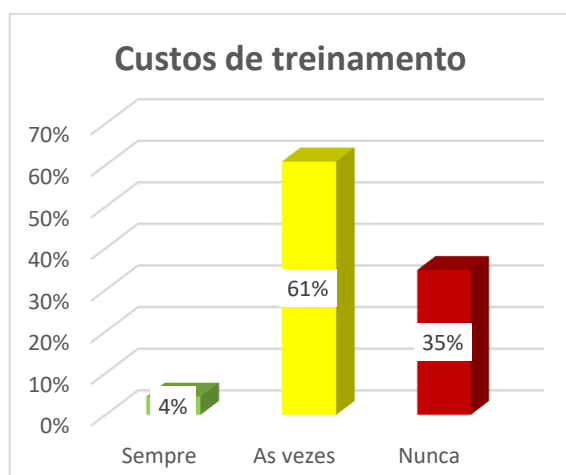


Gráfico 06: custos de treinamento e capacitação

Quanto aos custos de treinamento e capacitação dos seus colaboradores, dos 23 inqueridos, 14 equivalentes a 61% afirmaram que às vezes há disponibilidade dos fundos na organização, 8 que representam 35% que declaram a não existência de investimento para o

treinamento por parte da organização e por fim 1 indivíduo que corresponde 4% apurou a frequência de investimento para formação.

De tal modo, percebe-se que investir no desenvolvimento de funcionários e colaboradores, nas organizações, significa investir na qualidade dos processos, e, por conseguinte, atender melhor os clientes e expandir as vendas. Sendo assim, tende-se gerar novos conhecimentos na aplicação dos treinamentos para que de igual modo o funcionário exiba um avanço superior do que demonstrava nas suas funções, por maximizar e melhorar o trabalho colectivo e individual, contribuindo para o crescimento constante da organização. De acordo com Armstrong, M. (2017) o TD dos colaboradores são aspectos fundamentais para melhorar o desempenho individual e organizacional. Ainda aprofunda ressaltando que investir em treinamento ajuda a desenvolver habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do trabalho, aumentando a produtividade, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.

Neste sentido, compreendeu se que o SDAE nem sempre arca com investimentos para o treinamento de seus colaboradores, sobre risco de ficarem desatualizados quanto à busca de novas habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do trabalho.

#### 4.7. Limitação na execução das tarefas

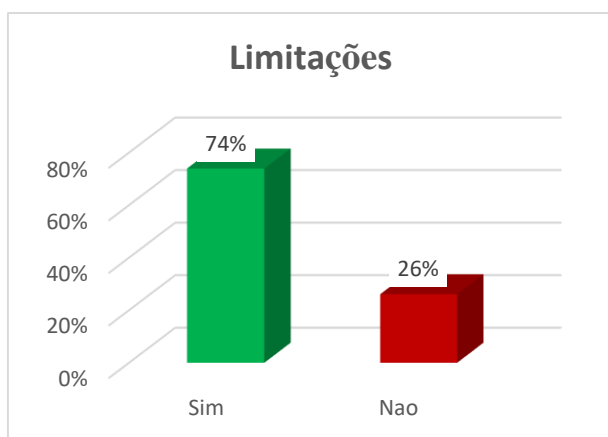


Gráfico 07: Limitação na execução das tarefas

Quanto ao item das limitações da execução das tarefas dos funcionários, do universo dos 23 inqueridos, 17 equivalente a 74% afirmaram que já se sentiram limitados e em contra partida 6 correspondente a 26% afirmam que nunca se sentiram cerceados nos seus percursos diários.

Os dados ilustram que a maioria já se sentiu limitada em determinadas tarefas, o que pode ser sinal da necessidade de treinamento e capacitação, portanto, é tão imperioso salientar que a impossibilidade na execução de certas tarefas vem originar a insatisfação dos colaboradores, o que compromete o clima organizacional, afectando deste modo a sua entrega, portanto, é de extrema importância a observância da melhoria da performance dos colaboradores, para que não afecte em grande medida a produção e produtividade da organização. Chiavenato (2014) enfatiza a importância do treinamento como uma maneira para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Na visão do Dutra (2014) destaca a necessidade de um planeamento de desenvolvimento contínuo, alinhado as competências exigidas pelo mercado.

Contudo, deu se entender que a maioria já sentiu incapaz na realização certa actividades diárias onde surgem de facto uma grande preocupação em sanar essas lacunas promovendo seminários semanais, treinamentos de curto prazo, em troca das experiências com outros componentes das outras entidades empregadoras.

#### 4.8. A resposta da Org. em torno das limitações

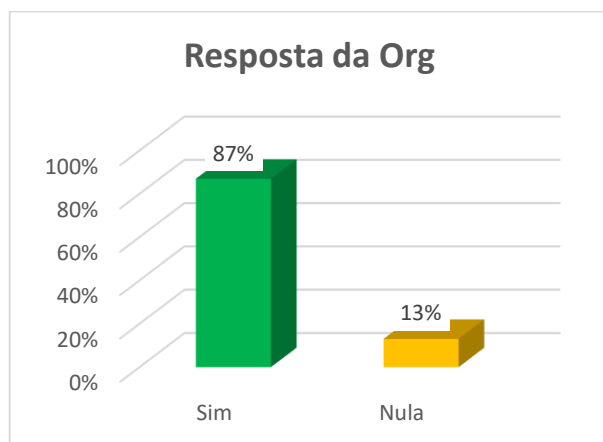


Gráfico 08: a resposta da Org. em torno das limitações

Mediante ao pressuposto proferido nos dados acima em torno da reação da organização na limitação do seu pessoal foi possível perceber que do universo dos 23 inqueridos, 20 funcionários correspondente a 87% alegam a recepção de uma boa resposta por parte instituição e 3 equivalentes a 13% dos inqueridos ficaram indiferente com a questão colocada.

Deste modo, notou-se que a maior parte dos constituintes do SDAE têm se deparado com dificuldades nas suas tarefas no dia-a-dia, e por sua vez a organização tem respondido satisfatoriamente, criando condições de intercâmbio com outras entidades em matérias do seu interesse. De acordo com Mintzberg (1979) defende que as organizações devem ser flexíveis e adaptáveis as limitações do seu pessoal, para que possam atingir seus objectivos. E ainda segundo Senge (1990) destaca a necessidade das organizações promoverem a aprendizagem contínua, para que os colaboradores possam desenvolver suas habilidades e superar suas limitações.

Nisto, a maior parte dos inqueridos afirmam ter recebido boas respostas por parte da organização em relação as suas preocupações, a título de exemplo, limitações na execução de determinadas tarefas. Assim sendo, há necessidade de a instituição se posicionar na busca de soluções que respondam aos anseios dos colaboradores, lhes proporcionando aprendizagem contínua e intercâmbio com outras instituições afins.

#### 4.9. A disponibilidade da Org. para intercâmbio com as outras

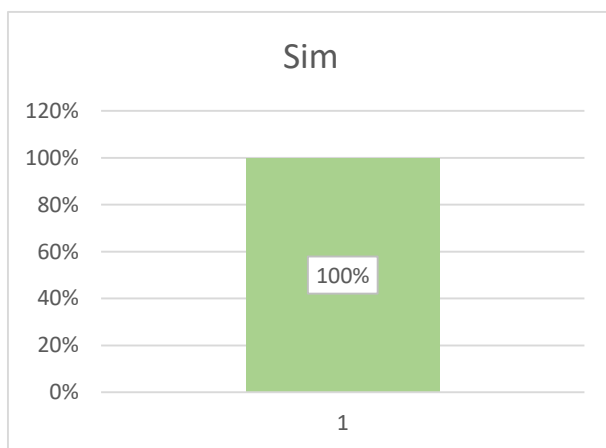


Gráfico 09: intercâmbio com as organizações

Em face da questão acima, o total dos 23 inqueridos disse que a organização tem sido aberta para que seus os colaboradores tenham intercâmbio com outras instituições, na perspectiva de troca de experiência em matéria do seu interesse. Portanto, as organizações precisam estar abertas para essas melhorias se quiserem sustentar suas posições no mercado, e assim, adaptar-se à novas conjunturas.

Assim sendo, os processos de aprendizagem dentro das organizações ganham destaque, já que as chances de uma organização progredir dependem dos colaboradores alcançarem e aprender novas habilidades, conhecimentos e competências.

Desta maneira, notou-se que o TD importante para o sucesso organizacional, assim tanto para o âmbito profissional, visto que, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento subentendido e explícito, e o intercâmbio com outras organizações pode progredir esse processo, e por fim, o Prahalad e Hamel (1990) defendem que o intercâmbio com outras organizações pode resultar acesso de recursos e conhecimentos complementares, promovendo a inovação e vantagem competitiva.

Pode-se concluir que quanto a questão sobre o intercâmbio, 100% dos inqueridos afirmam a sua existência na organização.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSÃO

Este estudo visou pesquisar a importância de desenvolvimento da performance do pessoal da função pública no caso de Serviço Distrital de Actividades Económicas de Manjacaze.

Em primeiro lugar conclui-se que, o desenvolvimento da performance do pessoal é extremamente fundamental para o crescimento da organização, pois, com ele mantem-se o seus colaboradores satisfeitos e capazes de acompanhar as dinâmicas actuais do mercado competitivo, através do treinamento do quadro do pessoal, e por conseguinte garantir um bom alinhamento dos objectivos e metas traçadas pela entidade.

O pesquisador constatou que o SDAE de Manjacaze exercia as actividades relacionados com o treinamento e capacitação do seu quadro pessoal, pese embora, de uma forma espontânea, por não incluir na sua estrutura um plano propício destinado ao treinamento. Deste modo, encontra-se limitado no alcance dos bons resultados, por não obedecer a sequência lógica da implementação das actividades desse processo sendo elas: diagnóstico, programação do treinamento, implementação e a última fase incide na avaliação dos resultados alcançados depois da aplicação do treinamento, onde é preciso que as etapas de todo o processo sejam observadas com cuidado.

Portanto, compreende-se que as ferramentas de treinamento e capacitações são importantes e benéficas para o sucesso das organizações e do seu quadro pessoal, por corrigir limitações e agregar novos valores, experiências, conhecimentos e habilidades no âmbito profissional. De igual modo, o funcionário se sente mais motivado e engajado na organização.

Contudo, concluiu-se que a instituição não contém nenhum plano de orçamento para o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, embora, às vezes crie mecanismos para que os colaboradores tenham intercâmbio com outras instituições na perspectiva de troca de experiências em matéria do seu interesse. Deste modo, é fundamental salientar que a carência do investimento na área de RH pode proporcionar de certa forma o congestionamento das capacidades dos membros devido a essas conexões dos desafios diário no sector operacional que se enquadra.

## CAPÍTULO VI

### 6. RECOMENDAÇÕES

No que tange ao objectivo do trabalho que era avaliar a importância do desenvolvimento da performance do pessoal para o sucesso das organizações públicas, caso específico do SDAE, conjugado com as conclusões acima descritas, o pesquisador recomenda a instituição para que:

- I. Melhore o desenvolvimento da performance do seu pessoal para o alcance dos objectivos e metas institucionais;
- II. Invista na capacitação e treinamento do quadro do seu pessoal;
- III. Execute de uma forma lógica e cuidadosamente a sequência das etapas de treinamento, partindo do diagnóstico até avaliação;
- IV. Incorpore um plano de orçamento para o treinamento e desenvolvimento do seu quadro pessoal;
- V. Aprimorem o seu banco de dados.



## CAPÍTULO VII

### 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.
- ARMSTRONG, M. **Managing Performance: Performance Management is Action**. Kogan Page Publishers. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRAZILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Manual de publicação. **Regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos**. 5. Ed. São Paulo, 2021. 110 p.
- BALTES, P.B. **Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation**. Cambridge University Press, 1990.
- BARRICK, M.R.; MOUNT, M. K. **The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis**. Personnel Psychology, 1991.
- BECKER, G. S. **Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education**. 3<sup>rd</sup> ed. University of Chicago Press, 1993.
- CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**: 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FONSECA, J. J. **Metologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**, 1 ed.2 reimpr. São Paulo:Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: editor Atlas, 1999.

HAIR, Jr. MALHOTRA, N. K. **Multivariate data analysis**. 7.ed. New Jersey; pearson, 2014.

INÁCIO, R. J. F. **A Gestão Estratégica na Administração**. 3. Atena Editora, 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica e Tecnológica**. In: Rio de Janeiro: Edição 2009.

Kanfer, R.; Ackerman, P. L. **Aging, adult development, and work motivation**. Academy of Management Review, 2004.

KRAIGER, K., FORD, J.K.; SALAS, E. **Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation**. Journal of Applied Psychology. 2017.

LIMA, J. O; SILVA, A. B. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, 2015.

LOPEZ, J. **Normatização de Trabalhos Academicos**. [Online] Available at: [www.fio.edu.br](http://www.fio.edu.br). 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A, 2003.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: A synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MOLHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Ribeiro, Monica Stefani. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NOE, R. A. **Employee training and development**. 6<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Education. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York. 1997.

NUNES, E; OLIVEIRA, N. C. B; DETOMI, B; VILAS BOAS, A. A; MARTINS, M. S. A. **Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio**. Rev. FSA, Teresina, 2018.

SALOMÃO, A. H. M; ASHLEY, P. A. **Equipes de excelência para o sucesso empresarial: um modelo analítico para diagnostico e aplicação gerencial**. 10 Niteroi ago 2008.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.** New York: Doubleday. 1990.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. 1990.

TANNENBAUM, S. I.; YUKI, G. **Training and development in work organizations.** Annual Review of Psychology. 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso planejamento e Métodos.** 3. ed. Porto Alegre: bookman, 2005.

## ANEXOS

### INQUÉRITO TRABALHO DE PESQUISA

Este questionário tem o objectivo de recolher dados para um trabalho de pesquisa enquadrado nas actividades do fim do curso, para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza. Queira por favor, responder o questionário de forma mais honesta e sincera possível. Importa salientar que, os dados obtidos serão tratados de forma confidencial. Assinale com X a alternativa que julga correcta.

#### Questões da pesquisa

1. Sexo: Masc. ( ) Fem. ( ) idade \_\_\_\_\_

2. Nível académico:

| 1         | 2      | 3     | 4                 | 5           | 6            | 7        | 8     |
|-----------|--------|-------|-------------------|-------------|--------------|----------|-------|
| Elementar | Básico | Médio | Tec. Profissional | Bacharelato | Licenciatura | Mestrado | Ph.D. |
|           |        |       |                   |             |              |          |       |

3. Em que carreira profissional está enquadrada?

\_\_\_\_\_

4. Por quanto tempo presta serviços na organização:

( ) Até 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) 21 a 25 anos ( ) mais de 26 anos

5. Ao nível da instituição existe um plano de treinamento e capacitação para os colaboradores?

Sim     Não

6. Qual é a periodicidade desse plano?

---

7. A organização arca com custos de treinamento e capacitação dos seus colaboradores?

Sempre     Às vezes     Nunca

8. Quais tem sido as vantagens dos programas de treinamento e capacitação no desenvolvimento das suas tarefas no dia à dia?

---

---

---

---

9. Já se sentiu limitado na execução de certas tarefas ao ponto de necessitar de um treinamento?

Sim     Não

10. Se sim, teve alguma resposta positiva por parte da organização?

Sim     Não

11. A organização está aberta para que os colaboradores tenham intercâmbio com outras instituições na perspectiva de troca de experiência em matéria do seu interesse?

Sim     Não