



**FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E VANTAGEM
COMPETITIVA**

por

Isabelle Maria Albuquerque Spinelli

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por: Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso.

2015

Nota bibliográfica

Isabelle Spinelli nasceu a 01 de Março de 1988, sendo natural de Recife - PE, Brasil. Em Junho de 2011 licenciou-se em Psicologia pela Faculdade Integrada do Recife e neste mesmo ano ingressou em um Curso de Especialização na área de Gestão de Pessoas, concluindo os estudos em Fevereiro de 2013. Em Setembro de 2013 iniciou o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Economia do Porto.

Na sua cidade natal, exercia a sua atividade profissional como Psicóloga Clínica (em um consultório particular) e Organizacional (no âmbito hospitalar), como Analista de Recursos Humanos.

Dedico esta Dissertação de Mestrado aos meus maiores incentivadores: pelo apoio, força, ensinamentos e preparação que me deram para a vida.

À minha avó Maria José e ao meu tio/pai Keller Albuquerque.

Agradecimentos

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

Leonardo Da Vinci.

Ao longo de dois anos de investimento acadêmico, pessoal e profissional, diante da saudade, das dificuldades e dos obstáculos presentes, a vontade de aprender, de crescer, de ir além, superando o próprio conhecimento, foi o que me fez mover. Nesta trajetória, muitas foram às pessoas que me acompanharam e me apoiaram. Contudo, houve aquelas que tiveram uma participação mais direta e decisiva nesta caminhada, a qual gostaria de expressar a minha imensa gratidão:

Em primeiro lugar a Deus, por iluminar o meu caminho e permitir encontrar forças para seguir em frente mesmo nos momentos mais delicados.

À minha família, pelos valores que me transmitiram e por sempre acreditar em mim, em alguns momentos, mais do que eu mesma. Em especial:

Aos meus pais Kátia Albuquerque e Marco Spinelli, por sempre terem sido exemplo de garra e determinação.

À minha amável irmã Mayara Albuquerque, pelo imenso amor e companheirismo de sempre.

Aos meus tios Kleber Albuquerque e Kilder Albuquerque, pelos ensinamentos que me transmitiram.

Aos meus verdadeiros amigos, que estiveram sempre presentes mesmo à longa distância.

Ao meu namorado Rui Pinto, pelo carinho, amor, motivação e por sempre me dizer: “Vai dar tudo certo”.

Ao professor Carlos Cabral Cardoso, pelo contributo dado através do seu conhecimento e experiência.

Aos profissionais entrevistados, que contribuíram para que esta pesquisa se tornasse possível.

O meu muito obrigada!

Resumo

Confrontadas pela necessidade em acompanhar as mudanças decorrentes da globalização, as organizações precisam preparar o seu capital humano para tais mudanças e adequá-lo aos objetivos da empresa, para que se mantenham e/ou se tornem detentoras de uma produtividade qualificada e com diferencial competitivo. Neste sentido, este trabalho de investigação assume como eixo central a importância do processo de formação do capital humano no contexto organizacional, como diferencial para alcançar a vantagem competitiva e desenvolver competências profissionais e pessoais.

Portanto, o estudo realizado assenta-se no paradigma de investigação qualitativa, realizada através de entrevistas semiestruturadas junto a dez 10 profissionais da área de Recursos Humanos, buscando compreender, através desses profissionais, a visão das organizações em relação às práticas de formação e ao grau de importância que lhe é atribuído. A análise de conteúdo foi o instrumento utilizado para a análise dos dados coletados através das entrevistas realizadas.

Os resultados obtidos apontam para um reconhecimento por parte dos profissionais entrevistados, relativamente à importância das ações de formação para o desenvolvimento profissional, pessoal e organizacional. Contudo, no que diz respeito à percepção das organizações em relação a essas ações, constatou-se, através destes profissionais, que a grande maioria das empresas oferecem apenas formações a nível técnico, considerando ser suficiente preparar os colaboradores exclusivamente para à execução das suas atividades laborais e, que os principais fatores que limitam à efetivação dos processos formativos relaciona-se com à mentalidade das pessoas que dirigem à organização e com o custo e o tempo inerentes à ação formativa.

Palavras-Chave: Formação, Capital Humano, Vantagem Competitiva.

Abstract

Organizations are confronted by the necessity of keeping up with the changes resulting from globalization. They need to prepare their human capital to such changes and adjust them to company goals, in order to remain and/or become one of those organizations that has qualified productivity and competitive advantage.

In this regard, as a core element this research focuses on the importance of the training process of human capital, in the organizational context, as a distinctive power to achieve competitive advantage and develop professional and personal skills.

Therefore, the study is based on the paradigm of qualitative research, realized through semi-structured interviews with 10 professionals in the field of Human Resources, trying to understand the vision of the organizations for the training practice and the degree of importance given to it. Content analysis is used for the data analysis which was collected through interviews.

The obtained results indicate a recognition by the professionals who were interviewed, relatively the importance of training activities for personal, professional and organizational development.

However, with regard to the perception of the organizations in relation to these activities, it was found by these professionals that majority of the companies provide trainings only at technical level because they consider that it's enough to prepare the employees exclusively for the execution of their work activities and the main factor that limits realization of proper training processes is related to the mentality of the people who run the organization and also the cost and time required to perform this training activities.

Keywords: Training, Human Capital, Competitive Advantage.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: Capital Humano: A Riqueza Organizacional	5
1.1 O ativo intelectual humano nas organizações.....	5
1.2 Reflexões sobre o Capital Humano	8
1.3 A Importância do Capital Humano para a Vantagem Competitiva da Organização .	11
Capítulo II: Formação: Aprendizagem e Desenvolvimento do Capital Humano.....	15
2.1 A interação entre a aprendizagem e a formação	16
2.2 A formação no contexto organizacional	17
Capítulo III: Processos Metodológicos de Investigação	21
3.1 Problemáticas em torno da investigação.....	21
3.2 Objetivos da pesquisa	23
3.3 Metodologia da Investigação	24
3.4 Caracterização da amostra	25
3.5 Instrumentos de recolha de dados	27
3.6 Técnicas de análise de dados	28
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados.....	31
4.1 Políticas e práticas de formação.....	32
4.1.1 Objetivos da formação	33
4.1.2 Valorização que a direção da empresa atribui à visão do RH	34
4.1.3 Aspetos críticos para o sucesso do programa de formação	36
4.1.4 Construção conjunta.....	37
4.2 Diagnóstico e Planeamento.....	39
4.2.1 Levantamento das necessidades de formação	39
4.3 Importância da prática de formação.....	40
4.3.1 Articulação da formação com as restantes práticas de GRH.....	41
4.3.2 Formação a nível técnico e/ou comportamental.....	42
4.3.3 Contributo da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de formação	43

4.3.4	Impacto da formação no nível de remunerações, carreiras e promoções	44
4.3.5	Mudanças representativas ao longo do tempo a propósito da formação	44
4.4	Análise pós-formação	46
4.4.1	Avaliação <i>a posteriori</i> das ações de formação	46
4.5	Dificuldades e precauções	49
4.5.1	Fatores que têm limitado o investimento nos programas de formação	50
4.5.2	Pecados que a área de formação comete no dia a dia.....	52
4.5.3	Cuidados que a área de formação deve ter ao investir nos programas de formação	53
4.5.4	Prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização.....	55
4.6	Questões relevantes não abordadas na entrevista	56
CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados e Considerações Finais		59
5.1	Discussão dos Resultados	59
5.2	Conclusões	66
5.3	Limitações do estudo	69
5.4	Sugestões para futuras investigações	70
Referências		71
Anexos.....		75
<i>Anexo A: Guião de entrevista para os Profissionais de Recursos Humanos</i>		<i>76</i>
<i>Anexo B: Grelha de caracterização das informações</i>		<i>79</i>

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos sujeitos da amostra	26
Tabela 2: Categorias e subcategorias de análise	32
Tabela 5: Estimativas e contrariedades em torno da avaliação a posteriori da formação	47

Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISO – International Organization for Standardization

LNF- Levantamento das Necessidades de Formação

Introdução

O mundo globalizado e concorrencial do século XXI, representado por grandes avanços tecnológicos, exige que as organizações desenvolvam estratégias contínuas de atualização das suas competências¹ a nível organizacional e individual e internalizem na sua cultura a gestão da informação e do conhecimento, para que dessa forma consigam alcançar a vantagem competitiva² e garantir a seu espaço no mercado.

Para atingir tal desiderato, as organizações precisam ter na sua força de trabalho pessoas com conhecimentos e habilidades atualizados. Neste sentido, o acesso ao conhecimento torna-se uma condição básica e fundamental para melhorar a produtividade e a competitividade, pelo que se compreende que o capital humano seja visto como o recurso³ mais importante para estar à frente da concorrência, apresentando no seu capital intelectual⁴ a possibilidade de promover a vantagem competitiva da organização.

O capital intelectual que no âmbito organizacional deve ter maior relevância, devendo ser reconhecido como o fator de produção mais formidável, deixando para trás a visão tradicionalista que assenta no capital e na mão-de-obra como os fatores mais importantes da produção. Chiavenatto (1999) ressalta que a era da informação colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante e isto trouxe situações completamente inesperadas, colocando a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. “A empresa mais valiosa do mundo é a empresa com o maior valor de mercado do mundo, logo, as empresas não valem apenas por seu património físico e tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio” (Chiavenato, 1999:11). Assim, compreende-se que as pessoas representam o maior ativo de

¹ Um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo numa determinada situação (LeBoyer, 1997 cit. Ceitil, 2006b:107).

² A vantagem competitiva resulta da posse de recursos valiosos que permitem à empresa desenvolver as suas atividades melhor e a um menor custo que os seus concorrentes (Neves e Costa, 2012:109).

³ Recurso: meios humanos e/ou materiais; capacidades (in Dicionário de Língua Portuguesa, 2003:1418).

⁴ Representa um capital invisível, composto de ativo intangível e constituído de conhecimento, e é esse conhecimento que, transformado em ação, constitui a riqueza mais importante das organizações (Chiavenato, 2009).

uma organização, uma vez que são elas que conduzem todos os recursos e propiciam a velocidade das mudanças, que se tornam cada vez mais crescentes, face à competitividade.

Partindo deste princípio, acredita-se que a preocupação com o investimento na qualificação do capital humano é o fator chave para o sucesso das organizações. Deste modo, o processo de formação surge como base para este investimento, pois contribui para o desenvolvimento do capital humano e da organização, uma vez que têm a capacidade de preparar e/ou aperfeiçoar as competências, adaptando as pessoas às demandas imediatas e diversificadas que o mercado competitivo exige, além de reduzir os custos e melhorar a satisfação dos clientes.

Entretanto, muitas organizações, mesmo conscientes de que são as pessoas que são responsáveis pela produção de bens e serviços, não estão dispostas a investir no desenvolvimento do seu pessoal. Por outro lado, aquelas que o fazem, em muitos casos, oferecem formações que consistem apenas na realização de tarefas mecanicistas e rotineiras, visando tão-só preparar as pessoas tecnicamente. No entanto, vale destacar que a aprendizagem não se restringe apenas à aquisição do conhecimento técnico, mas também às mudanças comportamentais.

Diante do exposto, importa refletir como estas organizações estão a investir no seu capital humano, de modo a levá-lo a acompanhar as constantes mudanças (seja no que toca às demandas do mercado, às novas tecnologias disponíveis, etc.), uma vez que é este capital humano quem idealiza e realiza todas as atividades dentro da organização. Foi neste sentido que esta pesquisa se alargou.

O interesse por esta temática surgiu no decurso profissional da pesquisadora, onde se observou que as empresas, confrontadas com as constantes mudanças decorrentes da globalização, investem em grandes estruturas e equipamentos de alta tecnologia, mas nem sempre se preocupam em preparar o seu capital humano para tais mudanças, gerando, dessa forma, quebras na posição competitiva e possíveis prejuízos para a organização, como exemplo: custo com admissões e demissões, trabalhadores mal preparados para a execução das suas atividades e carentes de competências de liderança, com limitações de carácter formativo para assumir novos postos de trabalho.

Diversos estudos (Armstrong, 2009; Alaluf, 2007; Cartaxo et al., 2012) sugerem que a formação é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento das competências pessoais, a experiência da investigadora suscitou também diversas outras inquietações

sobre esta temática que, com o avançar do tempo, foram aumentando. Assim sendo, a pesquisadora foi movida pelo desejo de aprofundar-se nas questões alusivas a esta temática, com a intenção de melhor compreender a visão das organizações em relação ao processo de formação, as práticas utilizadas na formação dos colaboradores, o grau de importância que lhe é atribuído e porque, em muitos casos, as empresas não estão dispostas a investirem neste processo. Destarte, para além disso, surgiu a necessidade de demonstrar a sua importância para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Em suma, percebe-se que as organizações para alcançarem os seus objetivos, obterem vantagem competitiva e se manterem sustentáveis no atual cenário, precisam desenvolver as competências dos seus colaboradores, de modo que estes produzam com a eficiência e a rapidez que as mesmas necessitam, tendo em vista a condição dos cenários em mudança que a elas se apresentam. As organizações que não investem no seu capital humano podem acabar enfrentando dificuldades competitivas desencadeadas pela falta de pessoas devidamente qualificadas para exercer determinados cargos.

Neste sentido, a presente pesquisa de investigação tem também como finalidade (i) perceber a importância do processo de formação como meio para a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano e como diferencial competitivo das organizações; (ii) e compreender as práticas de formação utilizadas nas organizações e a razão pela qual muitas delas não investem nestes programas.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

No primeiro e no segundo capítulo, referentes à revisão da literatura, faz-se uma abordagem conceptual em torno dos conceitos de capital humano e formação, apresentando suas definições, complexidades e importância, oferecendo a base teórica necessária para a compreensão destes que foram trabalhados ao longo desta pesquisa.

O terceiro capítulo debruça-se sobre as opções e procedimentos metodológicos, adotados para a prossecução desta pesquisa de investigação, com o intuito de alcançar os objetivos traçados inicialmente.

O quarto capítulo dedica-se a explanação dos dados recolhidos através da análise às entrevistas, realizadas com profissionais da área de Recursos Humanos.

Por fim, o quinto capítulo tem como intento apresentar a discussão dos resultados obtidos através da análise dos dados, e as considerações alcançadas no âmbito qualitativo

desta investigação e, em tal medida, a importância do processo de formação no contexto organizacional. Pretende, além de tudo, expor as limitações encontradas neste estudo, as contribuições para futuras pesquisas e sugestões para a prática de formação nas organizações.

Capítulo I: Capital Humano: A Riqueza Organizacional

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização”.

(Idalberto Chiavenato)

Desde a Revolução Industrial a percepção do trabalho humano evoluiu muito, cada vez mais o trabalhador deixa de ser uma simples peça do maquinário para se tornar o capital intelectual/trabalhador do conhecimento. As organizações passam a enxergar este trabalhador de outra forma, e começam a perceber que a valorização do capital humano é essencial para alcançar os resultados desejados.

Assim, tal como o conceito de capital/dinheiro é, na economia clássica, o sustentáculo da vida e do funcionamento das empresas, na economia do conhecimento, é o capital humano que é considerado o verdadeiro recurso fundamental para a perenidade e sucesso das organizações (Ceitil, 2006a: 127).

Neste sentido, o presente capítulo tem por finalidade contribuir para o entendimento do conceito de capital humano e da sua importância para a vantagem competitiva e o sucesso das organizações. Alguns autores (Kozak, 2013; Fuente, 2013; Shultz, 1961; Bontis, 1999) referem que este capital é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional, tornando-se imprescindível que as organizações incorporem a gestão estratégica do capital humano em suas práticas administrativas para desenvolver a potencialidade inovadora e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários.

1.1 O ativo intelectual humano nas organizações

O conhecimento tem hoje uma importância fundamental na sociedade. Esta é uma das afirmações que se ouve em qualquer seminário, conferência, encontro, etc. Mas porquê, qual a verdadeira razão para esta afirmação? Porque é que subitamente o conhecimento se tornou tão importante? (Ceitil, 2006b: 70).

Para responder a esta questão é essencial recorrer ao conceito de paradigma tecnológico⁵ (Ceitil, 2006b: 70), pois as novas tecnologias desenvolvidas vêm demandando

⁵ Na visão de Ceitil (2006b), o paradigma tecnológico trata-se de um modelo que indica o caminho a seguir quando numa sociedade se tem que optar por uma solução de desenvolvimento.

contínuas adaptações nas estruturas organizacionais, a fim de acompanharem a agilidade das mudanças. Neves e Costa (2012) ressaltam:

À medida que a “nova” economia avança, as organizações enfrentam o desafio de adaptar as suas estratégias e operações tomando por base o valor do conhecimento na construção das suas vantagens competitivas. Aceitar o conhecimento como um recurso sugere que o conhecimento pode ser adquirido, transferido, combinado e usado, realizando-o como uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (Neves e Costa, 2012:108).

Kozak (2013) assegura que o surgimento do conceito capital intelectual está associado ao avanço desta “nova” economia e, conseqüentemente, a valorização do conhecimento enquanto recurso económico. Dessa forma, o capital intelectual começa a assumir o papel de principal ativo no contexto organizacional, uma vez que através dele a informação se transforma em conhecimento, e esse conhecimento pode ser convertido em riqueza para a organização. Contudo, o capital intelectual, na perspectiva de Brooking (1996), não é novo nas organizações, ele sempre existiu, mas foi em virtude da expansão tecnológica, que inclui a tecnologia de informação e as comunicações, que se passou a perceber sua importância enquanto criador de valor. Com base nesta expansão, novas ferramentas foram surgindo com as quais se tem construído uma economia global. Grande parte dessas ferramentas incorpora ativos intangíveis que agora se destacam, mas que antes não eram reconhecidos, chegando ao ponto das organizações não funcionarem sem elas. Logo, é através dessas ferramentas que é possível alcançar a competitividade. Portanto, pode-se dizer que “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento” Drucker (1993:183).

É neste sentido que os ativos intangíveis/intelectuais (conhecimento) vêm ganhando espaço no âmbito organizacional, e estão a substituir os ativos físicos (infra estrutura, máquinas, etc.), uma vez que é essencial, cada vez mais, a capacidade de criar, inovar e de articular, de forma eficaz, os conhecimentos e as habilidades, e isso vai depender do capital intelectual presente na organização. Deste modo, pode-se dizer que nesta “nova” era económica, a informação e o conhecimento predominam.

Edvinsson e Malone (1998) recorrem a uma metáfora, que compara a organização a uma árvore, considerando a parte visível (tronco, galhos e folhas) ao que é registrado nas demonstrações financeiras e outros documentos, e a parte invisível, que se encontra abaixo da superfície (as raízes), ao capital intelectual, que representa o valor oculto. O maior conteúdo dessa árvore ou metade dessa massa encontra-se abaixo da superfície, no conjunto das raízes.

Dessa maneira, podemos admitir que existe uma realidade por detrás da aparência, daquilo que é nitidamente visível. Pode-se dizer que a parte visível da árvore refere-se ao ativo tangível⁶ da organização, que pode ser mensurado com facilidade. Contudo, o que não é aparente (parte invisível) pode ser responsável, em grande parte, pelo crescimento e fortalecimento da organização.

Esta visão parece evoluir com base na ideia de que o capital intelectual trata-se de um ativo distinto dos demais devido às suas qualidades, designadamente a capacidade de inovar e produzir riqueza, através dos seus conhecimentos e habilidades. Como caracteriza Neves e Costa (2012), este conhecimento que cria valor, é definido como capital intelectual, e a sua aplicação garante à organização vantagens competitivas sustentáveis. Porém, se este conhecimento não é convertido em valor, não pode ser considerado capital intelectual.

Armstrong (2009) define o capital intelectual como sendo *stocks* e fluxos de conhecimentos presentes na organização que, associado a outros ativos disponíveis, como exemplo, os ativos físicos e financeiro, determinam o valor total da empresa. Em suma, compreende-se que o conhecimento vem se tornando o recurso fundamental e decisivo para as organizações, mas o sucesso da organização dependerá da sua capacidade de produzir, cultivar e difundir este conhecimento. Se a organização apresenta essa capacidade em seus métodos de gestão, poderá ter mais facilidade em adaptar-se a estes novos cenários, em que as pessoas e as suas competências são o ponto de partida para se alcançar a vantagem competitiva.

⁶ Chiavenato (2009) caracteriza os ativos intangíveis como sendo uma série de recursos que são propriedade da organização, mas que não surgem refletidos na contabilidade da mesma.

1.2 Reflexões sobre o Capital Humano

Ao refletirmos sobre o termo “capital” associamo-nos, rapidamente, as questões ligadas a valores, recursos, bens e serviços. E qual é a relação que o indivíduo pode ter com isso?

“Capital” pressupõe ativo, recurso produtivo, que enriquece e acrescenta valor ao seu detentor (Neves e Costa, 2012:103). Neste sentido, entende-se que o indivíduo é um "bem" adquirido pela organização, visto que agrega valores e contribui para o seu crescimento. Sabendo que o mesmo disponibiliza do seu tempo, esforço e dedicação, deverá, portanto, ser remunerado pelo trabalho que desempenha. Assim, compreende-se que o capital humano da organização faz referência a sua força de trabalho. Todas as pessoas que trabalham pela organização, que agregam a ela valor, que geram resultados financeiros e estabelecem, dentro dela, relações sociais estão inseridas neste capital. Pode-se dizer que é a soma das competências e características da personalidade que, em conjunto, contribuem para o desempenho e capacidade de realizar as atividades no trabalho de modo a gerar, como resultado, valor económico.

O conceito de capital humano surgiu dos estudos realizados por um grupo de economistas neoclássicos, nomeadamente Jacob Mincer, Theodore Schultz, Gary Becker. Viana e Lima (2010) explicam que estes economistas empenhavam-se em compreender quais eram os principais fatores e mecanismos que determinavam o crescimento económico. Com a evolução destes estudos percebeu-se a existência de certa incoerência, dado que os rendimentos de alguns países eram desuniformes em relação ao capital físico, ou seja, os lucros obtidos não se encontravam em conformidade com o potencial (capital) físico existente, o que significa que os países podiam apresentar altos níveis de desenvolvimento em infra estrutura e tecnologia, mas havia uma insuficiência da qualificação humana para lidar com esses recursos. Dessa forma, com a publicação desses estudos, “constatou-se que, além da atribuição do capital físico à teoria do crescimento económico, havia outra variável implícita nos modelos estudados ainda não atribuída a essa teoria: o capital humano” (Viana e Lima, 2010:138).

Diante desta constatação, começou-se a analisar a influência deste capital sobre o crescimento económico e, a partir de então, surgiram os primeiros reconhecimentos em relação ao capital humano “enquanto elemento chave para enriquecer os ativos de uma empresa e os seus trabalhadores, com vista ao aumento da produtividade e à construção de

uma vantagem competitiva sustentável” (Schultz, 1993 cit. Marimuthu et al, 2009). Foi com base nesses estudos que os pioneiros da Teoria do Capital Humano identificaram as relações causa-efeito entre o investimento em desenvolvimento de capital humano (educação) e o progresso económico.

Todavia, Chiavenato (2008) assegura que até a segunda metade do século XX, as pessoas ainda eram vistas como recursos humanos das organizações, e faz uma alusão ao termo recurso, referindo-o como sendo “algo material, passivo, inerte e sem vida própria, que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc.” (Chiavenato, 2008:86). Em seguida, o mesmo autor questiona se as pessoas são, de fato, meros recursos organizacionais, e afirma que vai depender da maneira como a sua atividade é executada dentro das organizações:

Se a atividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular, ela apenas faz parte dos processos produtivos como qualquer máquina ou equipamento. Aqui estamos falando do conceito de mão-de-obra ou da aplicação da energia muscular ao trabalho (Chiavenato, 2008:86).

Durante décadas, esse foi o conceito a respeito da atividade humana nas organizações. Contudo, no atual cenário, não é simplesmente da mão-de-obra que as empresas necessitam, uma vez que estão tornando o trabalho cada vez menos físico e carecendo, cada vez mais, do trabalho intelectual, o que vem contribuindo para que as pessoas deixem de ser vistas como mero recurso produtivo para se tornarem o capital humano que valoriza a organização. Por este ângulo, pode-se entender que a “nova” economia, relacionada às contínuas mudanças, trouxe consigo a sobrevalorização de novas competências organizacionais e, as organizações, ao serem confrontadas com tais mudanças, passaram a perceber a necessidade de investir no seu capital humano.

Fuente (2011) ressalta que este investimento contribui impreterivelmente para o aumento da produtividade dos trabalhadores, tornando-se, assim, o capital humano e a produtividade convergente. Dessa forma, as organizações podem alcançar resultados bastante positivos, visto que através do investimento em educação⁷ as pessoas podem acumular conhecimentos, que irão produzir impactos positivos no seu desempenho e elevar

⁷ A caracterização da educação se dar por meio do “ensino” e do “aprendizado”. Permite preparar o indivíduo para uma profissão, por meio de instrução sistemática e exercitando-a na formação de habilidades (Shultz, 1964 cit. Viana e Lima, 2010).

a sua produtividade. Isto posto, o conhecimento, a produtividade e o crescimento económico estão inter-relacionados, isto é, aquilo que o foi aprendido pelo trabalhador poderá ser posto em prática com mais eficácia, gerando benefícios económicos à organização. Segundo Bontis (1999):

O Capital Humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu caráter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização (Bontis, 1999:443).

Nesta perspectiva, é possível concluir que o capital humano é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências, presentes nas pessoas que compõem a organização e que, associados, permite agregar valor a mesma e proporcionar um diferencial competitivo, através da criatividade, inovação, motivação e resolução de possíveis conflitos. Schultz (1961) ressalta que uma característica singular do capital humano é que ele é parte do homem. Define, portanto, e descreve que é humano porque se encontra configurado no próprio homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas. Ainda afirma que nenhuma pessoa pode separar-se a si mesma do capital humano que possui. Logo, por ser humano, trata-se de um ser pensante, capaz de criar, produzir, reproduzir, inovar, entre outras habilidades. São essas características que, colocadas em prática, irão permitir maior produção de riqueza na organização, garantindo futuros rendimentos proporcionais a este crescimento.

Neste sentido, diante do seu elevado nível de competências, Know (2009) afirma que o capital humano passa a apresentar um papel fundamental, tornando-se, cada vez mais, um ativo ou recurso da organização para a conquista dos seus objetivos estratégicos. Na visão de Schultz (1961), ele vem adquirindo forma, traduzindo-se como o conjunto de recursos intangíveis inerentes ao fator trabalho que maximiza a produtividade, a partir dos conhecimentos e competências adquiridas através da educação e da experiência.

Em síntese, o capital humano é um ativo intangível, constituído de competências e talento, que possibilita agir em diversas circunstâncias, tanto na produção de ativos tangíveis quanto intangíveis. Dessa maneira, quando a organização apresenta em sua cultura a preocupação com o investimento neste capital, tem a possibilidade de estar à

frente da concorrência que não considera esta via importante para a sua vantagem competitiva e o seu sucesso.

1.3 A Importância do Capital Humano para a Vantagem Competitiva da Organização

As organizações, nas últimas décadas, vêm confrontando-se com grandes mudanças em função do avanço tecnológico. No entanto, essas mudanças não estão limitadas a suas estruturas físicas, seus produtos ou seus negócios, mas, sobretudo, aos seus padrões comportamentais ou culturais. Deste modo, para que as empresas se ajustem a este novo cenário, faz-se necessário pensar em seus colaboradores, não como simples “recursos humanos”, mas sim, como o “capital humano” da organização.

De acordo com Kwon (2009), as organizações vêm percebendo a importância de construir um Capital Humano de valor que gere excelência e competitividade, visto que o ser humano é o fator principal para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Esta nova visão refere que as pessoas são parte crucial da organização, e como tal, precisam ser desenvolvidas e gerenciadas.

Chiavenato (2009) acena para o fato de que o capital humano, constituído pelas pessoas que fazem parte da organização, institui os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, mais do que isso, representa o capital intelectual, invisível e composto de ativos intangíveis. E é este capital intelectual, dotado de conhecimento, que está se transformando, nesta era da informação, no recurso organizacional mais importante das empresas. Tratando-se de uma riqueza mais importante e crucial do que o capital financeiro.

Segundo o mesmo autor, em todo o decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que aumentavam o capital financeiro – traduzido em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros- e o faziam crescer e expandir. O retrato do sucesso organizacional era representado pelo tamanho da organização e suas instalações físicas, pelo patrimônio contábil e, sobretudo, pela riqueza financeira. As organizações procuravam acumular ativos tangíveis, físicos e concretos como base de seu sucesso e de sua força e poder de mercado. A acumulação de recursos –

financeiros e materiais - era um dos objetivos organizacionais mais importantes. Hoje, as organizações bem-sucedidas são extremamente ágeis e inovadoras e, por essa razão, independem do seu porte e tamanho. Em outras palavras, ser uma grande organização não significa hoje ser uma organização bem sucedida. Existem organizações pequenas que alcançam enorme sucesso e proporcionam retornos superiores aos de organizações maiores. Qual a razão? Simples: inovação. É a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que transformam os demais produtos e serviços em coisas obsoletas e ultrapassadas (Chiavenato, 2009:37).

Neste sentido, pode-se dizer que o capital financeiro que predominou na Era Industrial está cedendo lugar para o capital intelectual, como alicerce básico das operações organizacionais. Assim, as empresas vêm investindo fortemente neste capital com o objetivo de aumentar a sua vantagem competitiva, através da criatividade e inovação, por meio de ideias provenientes das pessoas. Este investimento é convertido em produtividade, valorizando, dessa forma, o capital físico existente (infraestrutura, tecnologia, etc.), e permitindo a organização uma economia mais moderna e sustentável.

Kwon (2009) refere que o contexto atual desafia às organizações em virtude da globalização, das rápidas mudanças tecnológicas e de uma economia cada vez mais fundamentada no conhecimento, obrigando-as a procurar novas formas de manter e/ou adquirir uma vantagem competitiva. Ressalta que no passado o lançamento de um novo produto ou serviço era suficiente para assegurar a competitividade, porém, na atualidade, as empresas enfrentam o risco de serem rapidamente copiadas, levando ao aparecimento de um produto ou serviço semelhante, contudo já aperfeiçoado e a preços mais atrativos. Posto isso, as organizações passam a depender, cada vez mais, de novas informações, novas competências e da produtividade eficaz dos agentes, características estas relacionadas ao *stock* de capital humano (Afonso, 2012).

Dessa forma, são os ativos intangíveis, que segundo Marimuthu et al (2009), vão acrescentar valor aos produtos e serviços e permitir um diferencial, e estes são baseados em conhecimentos, habilidades, capacidade técnica, criatividade e inovação. Enquanto os ativos materiais perdem o seu valor com o tempo, à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, e cresce sempre que estimulado e aplicado. Assim, as organizações vêm percebendo que as pessoas são ativos dinâmicos, que podem ter o seu

valor aumentado com o tempo, devendo ser valorizados, medidos e desenvolvidos como os demais ativos que fazem parte da organização.

Dessa forma, as organizações devem procurar novos métodos de manterem ou desenvolverem vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes. Assim sendo, o capital humano assume um papel essencial, em razão do elevado nível de competências que pode apresentar. Portanto, um dos fatores mais importantes para que a empresa obtenha sucesso é a qualidade do capital humano existente, ou seja, o valor que ele pode agregar. Isso justifica a importância no seu investimento.

Este investimento vai proporcionar à organização vantagem no seu desenvolvimento e mais eficiência em seus processos, sendo estes, ativos que a empresa deve cultivar. Conforme Kwon (2009), organizações atentas procuram ampliar sua ação e sua reflexão para adquirir novas capacidades necessárias à sua sobrevivência, já sabem ou começam a constatar que precisam do diferencial competitivo só encontrável nos seus colaboradores. Estas organizações apresentam uma maior capacidade e facilidade de adaptação às mudanças, com relação às concorrentes, o que resultará num efeito positivo e direto no seu crescimento econômico (Noseleit, 2013).

Segundo Hatch e Dyer (2004), essas novas capacidades podem ser adquiridas e reforçadas através dos investimentos da organização no seu capital humano, aumentando, dessa forma, a sua experiência e a capacidade de resolução de problemas. Deste modo, compreende-se que as organizações devem investir não só na implementação de novas tecnologias, mas também nas pessoas, já que ambos os ativos (físico e intelectual) são pré-requisitos, indispensáveis, para o alcance dos resultados organizacionais. Contudo, percebe-se que no âmbito tecnológico, as empresas aumentam consideravelmente os seus investimentos, mas, em algumas situações, o mesmo não acontece com o capital humano. Todavia, entende-se que isso não deveria acontecer, pois, apesar de a tecnologia assumir um papel fundamental na realização das tarefas, ela não funciona de forma independente.

Dessa forma, o que pode acontecer em algumas organizações, é perceberem, ao investir apenas no capital físico, que ainda poderiam estar em condição superior, e isso pode decorrer do fato de não terem dado atenção suficiente às pessoas, uma vez que o baixo rendimento da empresa pode estar relacionado a elas. Neste sentido, passa-se a compreender a importância do capital humano nas organizações, ao ponto que o seu

fracasso ou sucesso estão intimamente ligados a ele. A tecnologia, sem dúvida, é necessária para o desenvolvimento da empresa, mas são as pessoas que constituem o seu maior diferencial.

Capítulo II: Formação: Aprendizagem e Desenvolvimento do Capital Humano

“Se quiser construir um navio, não obtenha pessoas para recolher madeira e não lhes atribua nem tarefas nem trabalho, mas sim, prepare-as para enfrentar a imensidão infinita do mar”. (Antoine de Saint-Exupéry)

É comum ao falarmos em aprendizagem organizacional⁸, percebê-la como sendo uma aprendizagem da empresa propriamente dita. No entanto, faz-se necessário compreender que a empresa é formada essencialmente por pessoas, e são estas pessoas que possuem a capacidade de aprender. Logo, ao falarmos em aprendizagem organizacional, falamos na aprendizagem das pessoas, mais do que isso, falamos da sua evolução, melhoria e do seu desenvolvimento. É a partir desse processo de desenvolvimento que a organização recebe todas as benesses, isto é, aumento na produtividade, eficácia na criação dos produtos e serviços, gerando, dessa forma, vantagem competitiva para a organização.

Se as pessoas se tornam fundamentais, uma vez que utilizam as competências que foram aprendidas para atuarem de forma eficiente no processo produtivo, deve-se, portanto, compreender que essas competências sejam ajustadas a favor da organização. Faz-se necessário investir em ações de formação que devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais e as necessidades existentes em cada setor, com a finalidade de assegurar a aquisição e/ou aperfeiçoamento dos conhecimentos e aptidões necessários para a execução das tarefas.

Como refere Borges- Andrade et al. (2006), a aprendizagem diz respeito ao processo ou ao meio pelo qual se adquire competência, enquanto a competência implica uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Segundo este autor, tanto a competência quanto a aprendizagem estão associados ao conceito de mudança. Considera-se que esta mudança é resultado da aprendizagem dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas pelos indivíduos através de ações formativas, efetivamente aplicadas ao trabalho.

⁸ Refere-se ao acúmulo de conhecimentos que permite à organização criar o seu próprio modelo de gestão, formando e educando os seus colaboradores a fim de que todos cheguem a um objetivo comum (Chiavenato, 2009).

Pode-se refletir que a aprendizagem organizacional talvez seja a única vantagem competitiva sustentável para a empresa e para a carreira dos seus colaboradores, tornando-se essencial e imprescindível para a transformação da organização e o seu desenvolvimento. Assim, parece primordial que as organizações, cada vez mais, invistam em programas de formação como meio para aumentar a capacidade e velocidade de aprendizagem dos seus trabalhadores, construindo um ambiente favorável à aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências.

2.1 A interação entre a aprendizagem e a formação

Processos de formação e processos de aprendizagem articulam-se no espaço organizacional de forma interativa, sendo por vezes erradamente considerados como uma e a mesma coisa. Enquanto os processos de formação são atividades organizacionais estruturadas com vista à produção de determinados efeitos nos sujeitos formados, os processos de aprendizagem dizem respeito aos fatores pessoais que intervêm na construção do conhecimento (Caetano e Vala, 2007:330). Neste sentido, compreende-se que os processos de formação estão relacionados aos objetivos estratégicos da organização, visando modificar as ações dos colaboradores nas funções desempenhadas, enquanto os processos de aprendizagem partem de uma construção pessoal e relacionam-se com a responsabilidade de cada indivíduo através de uma ação intencional.

De acordo com Hatch e Dyer (2004), a capacidade de aprendizagem que se desenvolve nas organizações é reforçada através dos investimentos destas no seu capital humano. Este investimento permite a aquisição e/ou aperfeiçoamento dos conhecimentos, provocando mudanças internas que se refletem nos comportamentos e ações dos trabalhadores. Contudo, pode-se dizer que a capacidade de aprendizagem de uma organização vai depender do potencial que ela tem para aproveitar os conhecimentos existentes e para mantê-los num estado de contínua evolução por meio da sua atualização permanente.

Entende-se que esta capacidade de aprendizagem no contexto organizacional advém da aptidão que a organização tem para minimizar o espaço entre o conhecimento já existente e o conhecimento que ainda precisa ser desenvolvido. Quando a organização tem essa percepção, julga-se que consiga se adaptar e acompanhar, com maior facilidade, as constantes mudanças do mercado. Acredita-se, também, que na maneira que essas mudanças acontecem, passa a existir uma carência em relação aos conhecimentos

existentes, tornando-se necessário a evolução de novos processos de aprendizagem, com o intuito de gerar novos conhecimentos e habilidades. Assim, percebe-se a formação como uma ferramenta que vai facilitar a aquisição de novas competências e uma rápida adaptação dos indivíduos e das organizações aos novos recursos tecnológicos.

Como afirma Hatch e Dyer (2004), a formação permite maximizar as capacidades do capital humano presente na organização, facilitando a capacidade de aprendizagem e adaptação da empresa. Desta-te, percebe-se que a formação contribui para o decurso da aprendizagem à carreira profissional do indivíduo, aumentando as suas competências e o desempenho nas atividades e, deste modo, permitindo que à organização enfrente as constantes mudanças do mercado, mantendo-se competitiva e sustentável no cenário em que se encontrar nos determinados momentos do processo de evolução.

2.2 A formação no contexto organizacional

Partindo do pressuposto de que, cada vez mais, é necessária a adaptação das organizações aos cenários em transformações, onde a globalização e a revolução tecnológica predominam, acredita-se que manter colaboradores competentes não é uma tarefa fácil, faz-se necessário que as organizações promovam e estimulem a aprendizagem dos seus trabalhadores, para que dessa maneira possa existir uma participação ativa, por parte deles, às constantes mudanças do mercado.

Nesta perspetiva, compreende-se que a informação e o conhecimento representam os elementos essenciais destes novos cenários onde, acessados, estimulados, trabalhados e partilhados proporcionam a aquisição de novos conhecimentos, a inovação e o crescimento organizacional. No entanto, torna-se imperioso buscar os recursos estratégicos que permitam facilitar o processo de formação e aprendizagem, a fim de apresentar ao capital humano as possibilidades de adaptação às demandas profissionais que se lhes apresentam e a articulação dos conhecimentos adquiridos entre a prática e a nova realidade.

Visto que é esta adaptação do capital humano às mudanças tecnológicas e organizacionais, que emergem no contexto de trabalho, que vai permitir a organização aumentar a sua produtividade e competitividade, observa-se que a formação tem vindo a conquistar o seu espaço como elemento fulcral para a consecução e desenvolvimento que se almeja dentro do planeamento estratégico da organização, constituindo-se como um

“processo de aprendizagem suscetível de permitir a aquisição de saberes e de saberes-fazer necessários para o exercício de um ofício ou de uma atividade profissional” (Alaluf, 2007:55).

Na concepção de Armstrong (2009), a formação é um conjunto de atividades que vai permitir a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, necessárias para o exercício das funções, resultando numa transformação a nível profissional. Consequentemente, é a partir dessa transformação que as organizações podem alcançar os objetivos almejados, uma vez que a formação, quando bem estruturada, proporciona a aprendizagem e favorece o desenvolvimento da empresa através dos conhecimentos que foram adquiridos e aplicados na prática. Portanto, “o objeto da formação torna-se assim a aquisição de competências” (Alaluf, 2007:54).

Neste seguimento, pode-se dizer que há uma estreita ligação entre os termos competência e formação, e que “o desenvolvimento de competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional [...]” (Borges-Andrade, 2002:32). Alaluf (2007), salienta que a competência está presente no âmbito da escola e do trabalho e torna-se o fundamento da formação, podendo ser definida como a capacidade de mobilizar saberes, saber-fazer e saber-ser. De acordo com Caspar (2007):

Formar-se é adquirir, refrescar ou desenvolver saber e saber-fazer, habilidades, capacidades, é desenvolver competências que combinam uma gama de comportamentos e de saberes face a problemas a resolver em situações específicas. Formar-se é operar uma transformação, querida, esperada ou imposta [...] (Caspar, 2007:92).

Nesta perspetiva, Armstrong (2006) ressalta que o processo de formação deve ser contextualizado, isto é, deve-se identificar rapidamente quais os conhecimentos e competências que precisam ser trabalhadas por meio desta ação, visando alinhar as necessidades organizacionais. Esta visão nos remete a ideia de que a ação formativa está longe de ser uma ferramenta neutra, e nos traz a concepção de uma ferramenta cuja ação é intencional, tendo em vista o alcance de um determinado objetivo, com o intuito de proporcionar uma situação oportuna a um desenvolvimento esperado.

Posto isto, pode-se dizer que a aposta nas ações de formação deve ter uma clara orientação, no sentido de desenvolver e aperfeiçoar as competências profissionais, tanto a nível técnico (melhorando o desempenho nas funções) quanto a nível comportamental

(desenvolvendo capacidade de liderança, relacionamento interpessoal, etc.), expandir o leque de atividades desempenhas e responder a possíveis problemas e falhas do setor. Portanto, quando a formação é realizada com foco no contexto laboral, considerando as reais necessidades que precisam ser trabalhadas, os resultados podem assumir uma grande relevância no desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores. Segundo Cardim (2009), este aperfeiçoamento segue em cada organização diferentes e específicos objetivos, sendo que a sua concretização se verifica através de uma intervenção diferenciada que atende às especificidades de cada realidade em particular. Esta realidade pode estar ligada às necessidades de cada universo empresarial e profissional, mas também com a natureza económica de cada organização.

Na visão de Cartaxo et al. (2012) a formulação de estratégias de formação na relação profissional deve ter como pontos de partida a sistematização e a reflexão, a partir do cotidiano profissional e organizacional. Ou seja, para que a formação gere uma transformação a nível profissional e organizacional, a partir do desenvolvimento de novas competências, o processo deve ser envolvido num quadro de preparação e planeamento intencional. Para isso, é importante levantar as reais necessidades e avaliar as dificuldades encontradas pelos trabalhadores no seu contexto de trabalho. Este processo vai permitir que a organização compreenda a realidade na qual os trabalhadores estão inseridos e, dessa forma, possa elaborar uma ação formativa voltada para as necessidades e/ou dificuldades do âmbito empresarial.

Em síntese, o processo de formação apresenta vantagens quer para o colaborador que participa dessas ações, quer para a organização que a fomenta. É a partir das ações de formação que os trabalhadores passam a adquirir aptidões e conhecimentos indispensáveis para uma melhor realização das atividades desempenhadas, proporcionando-lhes um melhor desenvolvimento no trabalho. Além disso, a formação propõe aprofundar os conhecimentos já adquiridos, possibilitando um constante progresso a nível pessoal e profissional, permitindo o exercício de outras tarefas com maior grau de responsabilidades, possibilitando também maiores oportunidades de progresso na carreira e facilidade de adaptação às novas tecnologias e uma maior capacidade de inovação.

Em relação as organizações, através da formação é possível desenvolver as competências e as qualificações dos trabalhadores que dificilmente os alcançariam de outra maneira; reduzir o *turnover*, exaltar a motivação e melhorar o clima organizacional. Dessa

forma, as oportunidades de alcançar a vantagem competitiva expandem-se, uma vez que os colaboradores irão atuar com mais eficiência resultando na melhoria da qualidade do produto.

Capítulo III: Processos Metodológicos de Investigação

Neste capítulo, pretende-se descrever a problemática que deu origem a esta pesquisa e a metodologia utilizada ao longo da investigação, apresentam-se os objetivos geral e específicos, a caracterização da amostra, e os procedimentos adotados, tais como a escolha do instrumento da pesquisa, o processo de recolha dos dados e a forma como estes foram analisados e interpretados.

Em suma, o presente capítulo inclui a justificação dos métodos utilizados na construção desta pesquisa, ajudando-nos a compreender a forma como se foi construindo a ação investigativa.

3.1 Problemáticas em torno da investigação

Como temos vindo a destacar, face aos múltiplos desafios do mercado atual, acirrado e competitivo, as organizações precisam investir no seu capital humano e buscar ferramentas que as apoiem neste investimento.

A formação surge como uma ferramenta indispensável na construção da aquisição, desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias ao desempenho profissional. Todavia, no percurso profissional da investigadora, observou-se que a formação envolve algumas questões práticas, nem sempre bem resolvidas ao nível das organizações e que suscitam diversas interrogações:

Algumas organizações valorizam a formação com base nas características intrínsecas ao desempenho das funções, debruçando-se somente prática e aos conhecimentos práticos, limitando-se, dessa forma, às questões técnicas exclusivamente necessárias ao exercício das atividades. Contudo, este método adotado pelas organizações vai contra o mercado competitivo, que exige conhecimento alargado, inovação e autonomia para tomar decisões. Portanto, a prática da formação não deve limitar-se a facultar apenas o acesso ao conhecimento prático já adquirido, deve garantir, também, que os profissionais sejam capazes de inovar, liderar e procurar, perante a ausência de uma prática de supervisão e de acompanhamento, por exemplo, as formas mais acertadas para sua ação. Neste sentido, é necessário que haja, para além da formação inicial, uma formação contínua, que permita o ajustamento constante de atualização e de aprofundamento dos conhecimentos, onde, segundo Cardim (2005), vai preparar os ativos já qualificados para melhorarem as suas

competências profissionais, atualizarem os seus conhecimentos e alargarem a gama de atividades que realizam, sendo este aperfeiçoamento contínuo orientado para a melhoria do desempenho de funções na carreira dos profissionais já ativos.

Uma segunda questão reflete a falta de atenção, por parte das organizações, em situar os profissionais que estão sendo formados como agentes ativos do processo, permitindo que estes tenham “liberdade” para expressar-se, expondo suas opiniões e sugestões em relação ao contexto laboral que se encontram inseridos, e para serem ouvidos em suas expressões. Em muitos casos, acontece apenas uma troca homogênea de informação por parte do formador, que transfere os seus conhecimentos aos seus formandos, enquanto estes participam de um processo com objetivos previamente definidos, transferidos e assegurados pelos certificados de participação.

Outro fator vai de encontro às necessidades e aos objetivos a serem trabalhados na prática de formação. Estes devem ser estabelecidos em função da diversidade de horizontes que devem ser atingidos e da heterogeneidade das situações a partir das quais as pessoas deverão atingi-los. Assim, a formação deve sempre articular-se com a realidade e as necessidades da organização e das situações. Cardim (2005) ressalta que:

A falta de clareza e rigor das definições de formação tem consequências fortemente práticas, em particular na indiferenciação com que se tratam algumas questões técnicas da área, entendidas de forma abrangente e não em referência a quadros e modalidades específicas da intervenção formativa (Cardim, 2005:14).

Por fim, as organizações precisam deixar de lado a visão que assenta na formação como um custo e passar a percebê-la como um investimento em seu capital humano, pois é este capital quem representa a maior riqueza organizacional e que precisa ser lapidado. Além disso, precisam perceber que o segredo para alcançar a vantagem competitiva não é apenas investir em grandes estruturas e equipamentos de alta tecnologia, mas sim, preparar as pessoas para lidar com estes novos recursos, visto que são estas que produzem, agregando valor à organização.

É no quadro destas vivências práticas que algumas interrogações de partida surgiram:

- Quais são as práticas de formação cultivadas pelas organizações e o grau de importância que as mesmas atribuem a este processo?

- Porque as organizações desejam obter alta produtividade e obter vantagem competitiva, mas não investem em seus colaboradores através de programas de formação?
- Quais são as limitações que contribuem para o não investimento na formação?

Levando em consideração estas situações, procurou-se compreender como estão a agir as organizações em relação à prática de formação, uma vez que lhes compete acompanhar as constantes mudanças do mercado competitivo e, para isso, precisam ter pessoas com competências ajustadas. O que se sustenta é que o processo de formação é, hoje, uma ferramenta essencial no desenvolvimento do capital humano, aumentando as suas competências e garantindo, dessa forma, a vantagem competitiva das organizações. Neste seguimento, buscou-se demonstrar a importância deste processo e confrontar com a realidade das empresas a partir do discurso dos profissionais entrevistados, com base nas suas experiências organizacionais, permitindo assim, refletir a prática das organizações.

3.2 Objetivos da pesquisa

A presente dissertação de mestrado consiste num estudo que pretende: (i) perceber a importância do processo de formação como meio para a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano e como diferencial competitivo das organizações; (ii) compreender as práticas de formação utilizadas nas organizações e a razão pela qual muitas não investem nestes programas. Dentre os objetivos específicos buscou-se: (i) elaborar um referencial teórico em torno da temática - formação do capital humano nas organizações; (ii) demonstrar a importância da formação, a partir do seu conceito e implicações e do discurso dos profissionais de RH, para o desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva da empresa; (iii) investigar a importância da prática de formação na visão dos profissionais de RH e confrontar com a realidade organizacional, a partir do discurso dos mesmos; (iv) conhecer os meios e/ou práticas de formação utilizadas nas organizações; (v) demonstrar os possíveis prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para as organizações.

Almejou-se com base nestes objetivos, obter dados que confirmassem a importância do processo formativo para o crescimento e desenvolvimento da organização

e como ele pode contribuir para um elevado desempenho organizacional, motivação e satisfação dos colaboradores, numa fase de constantes e profundas mudanças.

Espera-se que este estudo sirva de incentivo, na medida em que seus resultados evidenciem a formação como um instrumento fundamental, capaz de induzir melhorias na produtividade dos colaboradores e na sua motivação, contribuindo, dessa forma, para uma tomada de decisão estratégica por parte dos profissionais de RH e conseqüentemente das organizações.

3.3 Metodologia da Investigação

A escolha da metodologia de investigação foi o primeiro passo para a construção do percurso metodológico, pois permitiu direcionar o caminho da pesquisa, trazendo mais clareza na forma como a investigação deveria ser desenvolvida.

Dadas as características dos objetivos de estudo, como referidas no subcapítulo anterior, a abordagem qualitativa pareceu a mais pertinente para apreender, através dos discursos dos profissionais de RH, o sentido que as organizações atribuem aos processos de formação, visando compreender e interpretar o que estes profissionais querem dizer quando expressam as suas percepções. Coutinho (2011) refere que a investigação qualitativa tem como fundamento a riqueza individual dos comportamentos dos indivíduos, e procura compreender as percepções e vivências dos próprios sujeitos, num processo sistemático de atenção e compreensão empática, deixando de lado os preconceitos e ideias feitas.

O mesmo autor ainda ressalta que a investigação qualitativa pretende substituir as ideias imediatas e intuitivas que se têm em torno da investigação quantitativa, pelas de compreensão, significado e ação, procurando-se, dessa forma, penetrar no mundo dos sujeitos, com o intuito de perceber o mundo complexo vivido do ponto de vista de quem vive. Neste sentido, trata-se de “superar uma relação de distanciamento e de exterioridade entre o observador e o objeto observado, tido como essencial na perspectiva do referencial positivista, substituindo uma epistemologia do [olhar] por uma epistemologia da [escuta] ” (Canário, 2005:22).

Pode-se dizer que a escolha pela investigação qualitativa foi cultivada por acreditar que esta permite obter resultados detalhados que poderiam não ser alcançados através de

uma investigação quantitativa, visto que a abordagem qualitativa tem como base a apreciação sistemática dos dados, permitindo uma análise interpretativa e holística das situações e do contexto de investigação, e não apenas os processos dedutivos decorrentes da análise quantitativa.

3.4 Caracterização da amostra

Este estudo foi realizado através de uma amostra de dez profissionais a exercerem funções de RH, em segmentos organizacionais distintos, cuja experiência varia entre os três meses e meio e os quinze anos de atividade laboral. Dos dez profissionais entrevistados 70% pertence ao género feminino e 30% ao género masculino, o que representa uma amostra de 7 mulheres e 3 homens, no qual 60% é de nacionalidade brasileira e 40% de nacionalidade portuguesa, o que representa respectivamente 6 e 4 pessoas.

No que diz respeito as suas habilitações, 20% dos profissionais possuem o grau de licenciatura, 60% pós-licenciatura (especialização) e 20% mestrado.

A Tabela I representa as informações mencionadas.

Sujeito	Género	Habilitações	Tempo de atuação como RH (anos)	Cargo atual	Segmento da organização
A1	F	MBA em Planeamento e Gestão Ambiental, e Direito Marítimo e Portuário. Licenciatura em Direito; Formação em Coaching; Cursos na área de Liderança e Gestão de Pessoas.	2	Personal & Profissional Coaching	Coaching
A2	M	Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas; Licenciatura em Administração.	5.5	Gestor de RH	Transporte coletivo de passageiros por ônibus
A3	M	Especialização em Gestão de RH; Licenciatura em Gestão de pessoas.	6	Supervisor de Atendimento	Concessionária
A4	F	Especialização em Gestão de Pessoas;	5	Consultora de RH	Consultoria e Palestras

		Licenciatura em Administração.			
A5	F	Especialização em RH Licenciatura em Psicologia.	3	Analista de RH	Hospitalar
A6	F	Licenciatura em Psicologia	3.5	Analista de RH	Agropecuária
A7	F	Licenciatura em Psicologia	7	Analista de Gente Sênior	Transporte coletivo de passageiros por ônibus
A8	F	Mestranda em RH; Licenciatura em Sociologia.	12	Gestora de Formação	Formação
A9	F	Mestranda em RH; Licenciatura em Sociologia.	3 (meses).5	Técnica de RH	Automação e metalomecânica
A10	M	Especialização em Psicologia do Trabalho; Licenciatura em Gestão de RH.	15	Gestor de RH	Indústria

Tabela 1: Caracterização dos sujeitos da amostra

Relativamente ao grau de envolvimento e de participação na organização/gestão de programas de formação, realizados nas organizações em que os profissionais entrevistados trabalham/trabalharam, foi atribuído o grau máximo aos indivíduos que referem ter total envolvimento no programa, e o grau parcial aos que referem ter apenas o conhecimento da sua gestão, não apresentando nenhum nível de envolvimento e de responsabilidade. Assim, oito dos inquiridos foram identificados com o grau máximo de participação e dois com o grau parcial.

Inicialmente, a intenção era realizar o estudo empírico em uma organização na qual a investigadora trabalhou durante três anos e meio, como Analista de RH. Todavia, encontrou-se dificuldade no acesso a esta organização, situada no Brasil. Foram várias as tentativas de contato, através do correio eletrónico e telefonemas, mas as respostas foram breves e pouco convincentes, sem um retorno concreto. Também houve à tentativa de contato com duas empresas situadas na cidade do Porto (através do correio eletrónico), onde não se obteve retorno. Diante disso, visando que pudesse encontrar dificuldades mais à frente, que viessem a protelar a pesquisa, posto que num primeiro momento não houve

interesse por parte destas instituições, partiu-se para uma segunda estratégia, que consistia em realizar a pesquisa de investigação com profissionais da área de RH e perceber, através destes, a prática das organizações em que eles atuam/atuaram, em relação ao objeto de estudo.

O convite feito a estes profissionais, para a sua participação na pesquisa, foi realizado de forma presencial ou por correio eletrónico, no qual foi identificado com clareza o objetivo e finalidade da entrevista. Contudo, também encontrou-se dificuldades precisamente em dois aspetos: (i) pelo facto de a pesquisadora conhecer poucos profissionais da área de RH, na cidade do Porto, tornando-se limitado o acesso a estes, sendo os quatro entrevistados (portugueses) indicados pelos colegas de mestrado da investigadora; (ii) pelo facto dos profissionais brasileiros, que num primeiro contato se disponibilizam a participar da entrevista, ao tomarem conhecimento que a mesma seria realizada através da plataforma de comunicação Skype, apresentaram indisponibilidade e falta de interesse.

Portanto, dos vinte profissionais contactados inicialmente, apenas dez se disponibilizaram a participar desta pesquisa de investigação.

3.5 Instrumentos de recolha de dados

Para que esta pesquisa de investigação pudesse alcançar os objetivos almejados, teve-se bastante cautela na construção das questões que deveriam compor o instrumento de recolha de dados. Estas foram elaboradas com o intuito de responder às questões norteadoras da pesquisa e aos seus objetivos, favorecendo, *a posteriori*, na construção das categorias teóricas.

Desse modo, diante do conjunto de instrumentos de recolha de dados que a análise qualitativa compreende, a entrevista destacou-se como o instrumento mais pertinente para o presente estudo, uma vez que promove a comunicação e a interação com os sujeitos, proporcionando ao investigador informações sobre o modo como estes percebem o objeto em estudo.

Dentre os diferentes tipos de entrevistas existentes, considerou-se a entrevista semiestruturada, por acreditar que era a que melhor se enquadrava a recolha de

informações relevantes para atingir os objetivos deste estudo, visto que oferece uma maior liberdade no aprofundamento das questões a clarificar, que em outro tipo de entrevistas podem ser negligenciadas. Quanto ao seu desenvolvimento, foi adaptando-se ao entrevistado, mantendo-se certa flexibilidade na exploração das questões, permitindo ao investigador explorar outras situações que acreditasse ser pertinentes naquele momento.

O primeiro passo para que o instrumento de pesquisa garantisse as informações desejadas, foi elaborar um guião de entrevista (Anexo A) que serviu de eixo orientador ao desenvolvimento desta.

Quanto à sua aplicação, das dez entrevistas concretizadas, quatro foram realizadas presencialmente, com profissionais residentes no Porto, sendo duas delas no local de trabalho e duas na faculdade de ensino frequentada por eles, e seis foram realizadas através da plataforma de comunicação Skype, com profissionais brasileiros, sendo quatro delas realizadas fora do horário laboral e duas no local de trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos inquiridos, e transcritas na íntegra, sendo necessária, posteriormente, a solicitação de algumas informações pendentes, por meio do correio eletrónico. As entrevistas foram respondidas com base na perceção e na vivência organizacional dos profissionais, foram realizadas no período de Março/Abril de 2015 e tiveram duração média de 30-40 minutos.

3.6 Técnicas de análise de dados

Para dar início a este subcapítulo, devemos levar em consideração que quando procedemos a recolha de dados, seja por meio de entrevistas, seja por meio de questionários, estamos diante de um grande volume de informações que precisam ser lapidadas. Devendo, estas informações, passar por um processo de organização e estruturação, para que assim seja possível utilizá-las de forma plausível no decorrer do estudo.

Este procedimento de organização e estruturação permite-nos fundamentar à análise, que, por sua vez, deverá transmitir, com clareza, às informações que foram adquiridas no processo de investigação. Bogdan e Biklen referem que à análise de conteúdo é “o processo de busca e de organização sistemática de transcrição de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de

aumentar à sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou” (Bogdan e Biklen, 1994: 295).

De acordo com Lima e Pacheco (2006), à análise de conteúdo é um método sistemático que visa compactar muitas palavras de textos em poucas categorias de conteúdo, baseado em regras explícitas de classificação. Neste sentido, vale ressaltar que quando se procede a uma análise de conteúdo, é importante saber discernir o que deve ser comprimido e o que não vale a pena ser levado em consideração para a pesquisa. Por outro lado, deve-se estar atento às informações que não se apresentam com tanta clareza, mas que possam ser de grande valia para o estudo, e que, portanto, devem ser levadas em consideração.

Diante do exposto, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo, tendo o processo de análise contemplado três etapas, como sugerido por Bardin (2009): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento e interpretação dos resultados.

Inicialmente, transcreveu-se todas as entrevistas realizadas com os dez profissionais de RH, isto é, transformou-se as gravações (áudios) em texto analisável, constituindo o primeiro passo da preparação e gestão das informações recolhidas. Posto isso, desenvolveu-se uma leitura aprofundada, em papel, deste material, tornando-se possível a revisão e identificação das questões relevantes para a pesquisa, antes não observadas.

O passo seguinte, de exploração do material, teve início a partir da organização dos dados e da construção do sistema de categorias e subcategorias, estruturadas através de uma grelha de caracterização das informações (Anexo B), pertinentes para a interpretação e construção do foco conceitual de análise. Estas permitiram a sistematização e explicitação das informações contidas nas entrevistas transcritas, além da elaboração de uma tabela de caracterização dos sujeitos da amostra, segundo diferentes atributos (género, habilitações, tempo de atuação como RH, cargo atual, segmento da organização).

Dessa forma, as respostas dadas por cada inquirido foram agrupadas nas categorias e subcategorias referentes a cada temática. Contudo, se numa mesma resposta o inquirido reportava-se a duas questões (dois temas), a parte da resposta não atribuída à temática em questão foi agrupada na categoria/subcategoria correspondente. Após a construção da estrutura do sistema de categorias, iniciou-se, então, a fase de tratamento e interpretação dos resultados, apresentados nos capítulos seguintes.

Em suma, à escolha pela análise de conteúdo justifica-se a partir das considerações que aqui foram expostas e que se tomou como referência, uma vez que permite sistematizar as várias informações adquiridas através dos discursos dos sujeitos, proporcionando uma melhor compreensão desses conteúdos.

Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados

Após apresentar os objetivos que norteiam esta pesquisa e caracterizar os sujeitos inquiridos, apresentam-se e discutem-se, neste capítulo, os dados coletados através do estudo empírico. Estes dados representam uma sistematização das informações obtidas através das transcrições das entrevistas e da análise do seu conteúdo, tendo por base o estudo da problemática que está a ser investigada.

Primeiramente, considerando o guião de entrevista, estruturado em torno de cinco temas ou eixos principais: políticas e práticas de formação, diagnóstico e planeamento, importância da prática de formação, análise pós-formação e dificuldades e precauções, foram instituídas as categorias, organizadas através de uma grelha, como se pode verificar nos anexos desta tese e, a partir do conjunto de categorias, agregaram diversas subcategorias, elaboradas com base nas questões pertencentes a cada eixo.

No decorrer da análise dos dados integraram-se mais duas subcategorias – construção conjunta e formação a nível técnico e/ou comportamental, resultantes de informações adicionais, por parte dos sujeitos entrevistados, e observadas no momento da apreciação das transcrições, sendo consideradas de grande relevância para este estudo. Todavia, nem todas as subcategorias, elaboradas inicialmente, foram utilizadas para esta análise, comprimindo-se apenas aquelas que apresentam grande proeminência em relação aos objetivos deste estudo. Contudo, a grelha na sua íntegra, pode ser verificada, como já mencionado, em anexo. No entanto, as categorias e subcategorias que serão utilizadas para análise, neste capítulo, são apresentadas na Tabela II.

Em síntese, optou-se por apresentar o conjunto de informações recolhidas através de texto narrativo, no qual constituiu, em algumas situações, excertos do discurso dos profissionais entrevistados, pela clareza das informações que eles trouxeram, melhor exemplificando o texto que estava a ser desenvolvido pela investigadora.

Com esta opção pretendeu-se transmitir uma melhor perceção das informações emergidas no momento das entrevistas, de modo a facilitar a compreensão da realidade estudada, de forma objetiva, e mobilizar os contributos dos participantes desta pesquisa.

Categorias de análise	Subcategorias de análise
4.1 Políticas e práticas de formação	4.1.1 Principais objetivos de um programa de formação; 4.1.2 Valorização que a direção da empresa atribui ao RH; 4.1.3 Aspectos críticos para o sucesso do programa de formação; 4.1.4 Construção conjunta.
4.2 Diagnóstico e Planeamento	4.2.1 Levantamento das necessidades de formação.
4.3 Importâncias da prática de formação	4.3.1 Articulação da formação com as restantes práticas de GRH; 4.3.2 Formação a nível técnico e/ou comportamental; 4.3.3 Contributo da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de formação; 4.3.4 Impacto da formação no nível de remunerações, carreiras e promoções; 4.3.5 Mudanças representativas ao longo do tempo a propósito da formação.
4.4 Análise pós-formação	4.4.1 Avaliação <i>a posteriori</i> das ações de formação.
4.5 Dificuldades e Precauções	4.5.1 Fatores que tem limitado o investimento nos programas de formação; 4.5.2 Pecados que a área de formação comete no dia a dia; 4.5.3 Cuidados que a área de formação deve ter ao investir nos programas; 4.5.4 Prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização.

Tabela 2: Categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaborado a partir do guião de entrevista

4.1 Políticas e práticas de formação

Numa primeira instância procurou-se compreender a condição dos processos de formação no contexto empresarial em que os entrevistados estão/estiveram inseridos, buscando conhecer o envolvimento destas organizações nas ações de formação e o valor que lhes atribuem. Deste modo, demonstra-se nesta categoria, de acordo com a perceção

dos profissionais entrevistados: (i) quais são os principais objetivos de um programa de formação; (ii) se a visão destes, enquanto profissionais de RH, é partilhada pela direção da empresa; (iii) quais os aspetos críticos que devem ser levados em consideração para que o programa de formação obtenha sucesso e; (iv) a construção conjunta entre os colaboradores, como meio de partilhar os conhecimentos e as experiências profissionais; e a importância em valorizar as competências existentes na organização para formar outros colaboradores.

4.1.1 Objetivos da formação

Na percepção dos inquiridos as ações de formação surgem como um ponto muito favorável dentro do contexto organizacional e permitem:

- Desenvolver para o cargo atual, ou seja, aperfeiçoar e capacitar o trabalhador para a execução das atividades laborais, e fazer face de imediato a algumas lacunas, desenvolvendo competências profissionais.
- A retenção das pessoas na organização, uma vez que a formação “ [...] gera a percepção de que a empresa se preocupa e investe nele [colaborador], isso o motiva, o deixa satisfeito e o retém na instituição [...] tudo isso contribui para um clima organizacional mais saudável.” (A5)
- Desenvolver para além do cargo atual, preparando o colaborador para que ele seja capaz de desempenhar outras atividades dentro da organização e tenha oportunidade de carreira, desenvolvendo, assim, para além das competências profissionais, competências pessoais.
- Aumentar a produtividade do colaborador, em virtude do desenvolvimento das suas competências, gerando, deste modo, um melhor desempenho.
- Retorno financeiro a organização, visto que o colaborador estará alinhado com as estratégias da empresa.
- Trabalhar a inteligência emocional do colaborador, fazendo com que ele venha a entender e ter consciência daquilo que vai aprender e pode aplicar no seu dia a dia, melhorando, dessa forma, o seu desenvolvimento pessoal e consequentemente organizacional.

Os tópicos apresentados foram estruturados e organizados com base no discurso dos sujeitos entrevistados, visando transmitir uma melhor compreensão daquilo que foi enunciado por eles. Todavia, nem todos estes objetivos foram mencionados por todos os entrevistados e, alguns, mencionaram mais de um objetivo.

Compreende-se que houve uma preponderância positiva nas respostas, visto que estes profissionais percebem as ações de formação como um processo estratégico dentro das organizações, permitindo um retorno financeiro e a retenção dos colaboradores na empresa, acreditando, dessa maneira, que a formação é um elemento importante para o crescimento organizacional, e que é relevante na consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto dos objetivos pessoais e na oportunidade dos trabalhadores exercerem outras funções ou cargos de outros níveis hierárquicos.

Verificou-se que os inquiridos que se encontram na posição de gestão, foram os que destacaram a formação como meio para desenvolver as pessoas para além das atividades que desempenham, e como ferramenta de retenção na organização. Isso demonstra que existe, por parte deles, enquanto gestores, a preocupação com o reconhecimento e desenvolvimento do capital humano.

4.1.2 Valorização que a direção da empresa atribui à visão do RH

Esta subcategoria procurou compreender se a visão dos profissionais de RH em relação ao processo de formação é partilhada pela direção da empresa, ou seja, qual o grau de importância e valorização atribuído à prática de formação pelos dirigentes das organizações. Dos sete entrevistados que responderam a esta questão, quatro relataram que há a preocupação, sensibilidade e investimento por parte das organizações em relação a esta prática: “ [...] *A direção partilha da visão, dá total apoio e liberdade ao RH para executar os programas de formação quando necessário*” (A7). Três dos participantes referiram que para as organizações a formação custa tempo e dinheiro (como ilustra nos excertos a seguir). Um dos entrevistados comenta, inclusive, que os programas de formação só são bem vistos quando chega um equipamento novo na empresa em que os colaboradores precisam aprender a manusear.

“ [...] *Percebo que ao mesmo tempo em que as empresas sentem a necessidade de formar, de moldar os seus colaboradores com base nos seus*

objetivos [...], por outro lado elas se preocupam com o custo que isso vai ocasionar para a organização [...] as empresas já têm a consciência da importância de formar pessoas, mas um fator decisivo no processo, na maioria dessas empresas, será o orçamento [...] a minha visão até é aceita pela direção, mas quando partimos para a parte das estimativas, aí já falam: “ah, mas não é bem assim”, “acredito que isso não será tão importante neste momento”, “vamos fazer algo mais simples [...]” (A4).

“Teoricamente sim, mas na prática ninguém quer parar a produção para isso né? Ninguém quer parar, um segundo ali, para poder treinar” (A6).

O profissional A6 ainda evidencia que tem novos colaboradores que chegam à organização e não passam pelo processo de integração, vão direto para os seus respectivos setores, e afirma: “ [...] muitos colaboradores saíam [da empresa] porque diziam: vou estar em uma empresa que não tá nem aí pra mim? [...] ” (A6).

Diante do exposto, vamos refletir em torno das organizações que consideram a formação como um processo que custa tempo e dinheiro. Ora bem, em um dos excertos acima, o entrevistado A4 refere observar que as empresas já têm a consciência da importância de formar o seu capital humano, mas o que vai definir se a formação vai existir ou não, é o custo que ela vai gerar. Entretanto, compreende-se que quando a organização percebe a importância da formação como um poderoso instrumento de desenvolvimento pessoal e organizacional, ela vai tratar as ações de formação com mais seriedade e vai percebê-la como um investimento estratégico e prioritário, não sendo o caso dessas empresas em questão. Isso nos faz pensar no quanto algumas empresas, em plena era do avanço tecnológico e da informação, ainda estão presas à ideia de que a realização das ações de formação provoca custos à organização, mas não prevêem o custo de não realizá-la. Faz-nos pensar também, que estas empresas acreditam que o suficiente para serem competitivas no mercado é formar o seu capital humano para manusear os novos equipamentos, apenas preparando-os para a execução das suas atividades.

Em síntese, não se pretende afirmar que estas organizações estão certas ou erradas, apenas incentivar a uma reflexão no sentido de perceber se estas organizações realmente compreendem a importância de formar o seu capital humano, como ilustrado no excerto, ou se, sentem-se na obrigação de dizer que se importa com esta prática, para se

enquadrarem no que hoje é uma grande ferramenta de sucesso nas organizações mais bem sucedidas⁹.

4.1.3 Aspectos críticos para o sucesso do programa de formação

A intenção foi compreender, na visão dos inquiridos, quais são os aspectos críticos que devem ser levados em consideração quando a organização decide realizar as ações formativas, para que estas obtenham sucesso.

Diante do grande fluxo de informações obtidas nesta subcategoria, foram consideradas aquelas que tinham maior relevância para este estudo e organizadas a partir dos itens a seguir. Contudo, vale ressaltar que estes itens não foram mencionados por todos os entrevistados, isto é, houve alguns mencionados por uns e outros por outros.

- Perceber o norte da empresa, ou seja, o que ela quer transmitir para o universo dela;
- Observar se as pessoas estão alinhadas com as estratégias organizacionais;
- Ter cautela ao levantar as necessidades de formação, para que a formação seja realizada com base nas reais necessidades da empresa e, dessa forma, consiga alcançar os seus objetivos;
- Estar atento à definição das etapas de formação, acompanhar o desenvolvimento do plano de formação e realizar os ajustes necessários;
- Acompanhar o resultado que a formação proporcionou;
- Ter cuidado na comunicação do programa de formação e dos seus objetivos, transmitindo-o com clareza para as pessoas que serão formadas;
- Investir na adesão por parte dos gestores, buscando o apoio destes e fazendo com que eles comprem a ideia, pois são eles que lidam diretamente com a sua equipa, precisando estar empenhados no processo para que possam transmitir a energia do momento e motivar a equipa.

Verifica-se que é preciso levar em consideração algumas questões para que a execução das ações formativas alcance os objetivos pretendidos. Assim, os tópicos mencionados representam os fatores críticos que podem ser considerados como um conjunto de condições fundamentais que, quando falhos, aumentam a probabilidade de

⁹ Compreende-se que são organizações representadas por pessoas que têm uma visão comum dos seus objetivos, metas e valores, que entendem sobre os métodos disponíveis, compreendem e são complacentes com a direção e com a urgência dos planos estratégicos, operacionais e organizacionais.

insucesso e, quando satisfatórios, podem assegurar o alcance dos objetivos almejados pelas organizações.

Compreende-se que estes fatores devem ser levados em consideração no processo de formação, como condição para que os interesses e necessidades das organizações e até mesmo dos colaboradores sejam alcançados e superados. Todavia, vale ressaltar que esses fatores foram identificados com base na experiência e vivência dos inquiridos, ou seja, restringe-se a um universo reduzido, podendo, dessa maneira, haver outros fatores que não foram mencionados nesta análise.

4.1.4 Construção conjunta

Não foi planeada nenhuma questão relativamente a esta categoria, a mesma emergiu a partir do discurso de quatro dos entrevistados que trouxeram em suas falas conteúdos incomuns, considerados de grande valor para este estudo. Estes conteúdos refletem: (i) a aprendizagem conjunta, trazendo a ideia de que as pessoas podem transmitir os seus conhecimentos ao grupo e também aprender com ele, conforme questionado por um dos entrevistados: “ [...] *porque tem que ser um que sabe e os outros que aprendem? Porque cada um não pode ter a sua experiência e da sua experiência usar numa “comunidade”?* [...] ” (A1); (ii) e a formação interna, como condição de desfrutar e valorizar as competências existentes na própria organização, como ilustra os excertos abaixo:

“ [...] não contratamos uma instituição de fora para fazer um curso de Excel, porque temos um colaborador interno que utilizamos pra isso, e eu acho que isso é essencial, é fantástico na empresa, porque ao invés de trazer alguém de fora, utiliza-se alguém de dentro. [...] um vaqueiro que se destaque na vacinação porque não pode dar um treinamento? Porque tem que trazer um cara do SENAR¹⁰ pra isso né? Que é valorizar o próprio colaborador também.” (A2).

“Pode ser uma pessoa que nem tenha tanta experiência, mas que tenha muito conhecimento numa determinada área. O chefe de equipa pode considerar que há outras pessoas que necessitam daquele conhecimento” (A9).

¹⁰ Instituição formadora

“Temos formadores internos próprios. [...] nós focamos sempre nos experts da nossa empresa, esses experts são as pessoas que tem o know-how¹¹ e podem dar essa formação” (A10).

Compreende-se que o discurso destes entrevistados contribui para uma reflexão de grande valia para a área de formação no contexto organizacional. No que respeita a primeira questão, o entrevistado A1 nos faz refletir em torno de uma prática bastante interessante e pouco vista nas organizações, a aprendizagem conjunta. A ideia é demonstrar que a aprendizagem pode ser coletiva e participativa, representada por um espaço de troca e fusão dos conhecimentos e experiências individuais que, compartilhadas, irá resultar em novos conhecimentos onde todos do grupo colaboraram. Seguindo este raciocínio, é possível pensar que o aprendizado individual pode contribuir para o aprendizado organizacional, facilitando a criação do conhecimento conjunto, sem que haja um padrão rígido, onde uma pessoa tem que aprender e a outra ensinar, havendo, apenas, uma transferência unilateral de informações. Todavia, entende-se que esta é uma visão menos comum no âmbito organizacional, e não é aplicada por nenhuma das instituições empregadoras dos inquiridos. Representa, apenas, a forma de pensar por parte do inquirido A1, e emerge como sugestão deste para que seja colocado em prática nas ações formativas das organizações.

Percebe-se que, por se tratar de um profissional que atua como *Coaching*¹², pode demonstrar uma visão mais alargada em termos de desenvolvimento, isto é, consegue melhor compreender a importância e os meios que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano.

A segunda questão nos traz a ideia de aproveitar os talentos existentes nas organizações, ou seja, aqueles que detêm o conhecimento e/ou experiência em uma determinada área, para formar os colaboradores que exerçam atividades laborais

¹¹ Refere-se ao conjunto de conhecimentos, que permite ao indivíduo realizar uma determinada tarefa com conhecimento de causa e experiência. <http://www.rhportal.com.br/>, acessado em 28 de setembro de 2015.

¹² Visa o desenvolvimento de competências comportamentais, psicológicas e emocionais, direcionadas à conquista e alcance de resultados planejados. É realizado por um profissional habilitado e munido de metodologias técnicas e ferramentas do Coaching e pode ser aplicado efetivamente tanto em empresas como em nível profissional e pessoal.

<http://www.ibccoaching.com.br/>, acessado em 28 de setembro de 2015.

semelhantes. Estes talentos serão colocados na condição de formadores, e o critério a ser levado em consideração não é o tempo de experiência, mas sim os conhecimentos que possuem. Esta atitude por parte das organizações pode gerar a percepção, nos trabalhadores, de que a organização reconhece e acredita no seu potencial e valoriza as suas competências e o seu profissionalismo.

Acredita-se que, quando à empresa assume uma cultura de valorização do seu capital humano, reconhecendo o seu talento e o motivando, além de reduzir os possíveis custos que poderia ter ao contratar entidades externas para executar às ações formativas, facilita os processos de aprendizagem, desenvolvimento, comunicação e interação entre os colaboradores. Neste sentido, para aquelas empresas que ainda associam a formação a um processo que gera custo, como visto em uma das subcategorias anteriores, porque não desfrutar dos potenciais existentes na própria instituição?

4.2 Diagnóstico e Planeamento

Acredita-se que o sucesso de um programa de formação começa no diagnóstico e levantamento das suas necessidades. É a partir desta etapa inicial que os responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas, nas organizações, podem decidir qual o tipo de formação mais adequada para um determinado setor, para que pessoas deve a formação ser dirigida e quais os conhecimentos e habilidades devem ser trabalhados. Para além disso, buscou-se compreender nesta categoria a opinião dos entrevistados em relação a quem deve proceder ao levantamento das necessidades de formação.

4.2.1 Levantamento das necessidades de formação

Os dez entrevistados responderam a esta questão, e as respostas constituíram-se em torno de três dimensões: gestor de cada área, equipa, recursos humanos.

- Gestor da área: Justifica-se que são estes que monitoram o desempenho da sua equipa e possuem o total conhecimento em relação à dinâmica do setor, lidando diretamente e diariamente com os colaboradores. Neste sentido, ninguém melhor do que eles para diagnosticar as falhas existentes e os aspetos que devem ser trabalhados e fortalecidos.

- Equipa: Também foi destacada a participação da equipa no levantamento das necessidades, visto que é ela quem vivencia na prática a sobrecarga em algumas situações.
- Recursos humanos: O RH surge como membro que deve participar deste processo em conjunto ou com a direção ou com a equipe de gestores, ou seja, deve participar de todo o processo e/ou etapas, mas não de forma autónoma, sempre em sintonia com os gestores de equipa. Um dos entrevistados ainda ressalta que por mais que o RH seja atuante, ele não está no local de trabalho, vivenciando as dificuldades.

Diante do exposto, compreende-se que a responsabilidade pelo levantamento das necessidades de formação não deve ser uma atribuição exclusiva do RH, ou seja, identificar às necessidades e detetar as falhas existentes deve, também, ser uma responsabilidade gerencial e operacional. Dessa forma, o levantamento das necessidades de formação deve ser um processo conjunto e participativo, tendo como base a orientação e acompanhamento dos recursos humanos.

Quando esta participação existe, acredita-se que a oportunidade de se alcançar o sucesso nos programas de formação é maior, uma vez que os objetivos destes programas passam a ser elaborados em conjunto com as pessoas que estão inseridas no contexto a ser trabalhado. Deste modo, podem dar o seu contributo com base nas necessidades vivenciadas no dia a dia, apontando as falhas existentes e demonstrando o que precisa ser melhorado, cooperando, assim, para a busca de novas soluções.

4.3 Importância da prática de formação

Buscou-se, nesta categoria, compreender como ocorre a articulação entre a formação e as demais práticas de GRH; qual o tipo de formação que está a ser mais utilizado nas organizações; qual o contributo que o processo de avaliação de desempenho tem na identificação das necessidades de formação; se a formação apresenta algum impacto no nível de remunerações, carreiras e promoções dentro da organização; e se os profissionais entrevistados identificam mudanças representativas, ao longo do tempo, a propósito desta temática, em suas práticas ou na das organizações em que trabalham/trabalharam.

4.3.1 Articulação da formação com as restantes práticas de GRH

É possível perceber que há uma desarmonia em relação a esta questão. Alguns dos entrevistados referem não ocorrer uma articulação entre a formação e as demais práticas de GRH, enquanto outros garantem que esta articulação está assegurada. Procuremos, então, depreender estas duas visões.

No que concerne à primeira disposição, onde não existe a articulação entre a formação e as demais práticas de GRH, um dos entrevistados argumenta que pelo facto de não existir uma mensuração *a posteriori* dos resultados da formação, não existe a articulação, e questiona: “*como vai haver articulação se não sabemos se [a formação] foi ou não eficaz?*” (A5). Neste sentido, e com base no discurso dos demais entrevistados que compartilham da mesma visão (da não articulação), observa-se que não existe um grande esforço, por parte dessas empresas, no que diz respeito a esta articulação, no sentido de um co-investimento.

Verifica-se que os inquiridos que referiram a esta questão atuam, ou em organizações dirigidas por mais de uma pessoa, ou em organizações dirigidas por apenas um indivíduo, mas que apresenta uma visão mais tradicionalista do negócio. Acredita-se que esses fatores podem contribuir para uma limitação no investimento em formação, visto que quando existe mais de um indivíduo à dirigir à organização, significa que existe diferentes visões e valores que precisam estar alinhados para que as estratégias sejam definidas da melhor forma. Caso contrário, o investimento no capital humano pode deixar de existir pelo facto de não se chegar a uma concordância, no sentido em que um dirigente pensa de uma forma e o outro (s) de outra.

Relativamente as organizações que são dirigidas por pessoas mais tradicionalistas, o investimento no capital humano também pode não acontecer, posto que a mentalidade e as convicções empresarias desses dirigentes podem refletir na organização como um todo. Ou seja, se o dirigente da empresa não acredita e não valoriza na importância do investimento no capital humano, não haverá uma aposta nas ações formativas, tornando-se, esta mentalidade organizacional, um fator de limitação.

Relativamente à segunda disposição, onde a articulação é garantida, a ideia transmitida é que o processo de formação impacta diretamente no desempenho do trabalhador, ou seja, este trabalhador, ao participar da ação formativa, aumenta o seu nível de conhecimento e de produtividade, passando a executar o seu trabalho com melhor qualidade. Deste modo, será reconhecido pelo trabalho que desempenha e terá maiores

oportunidades de evoluir na sua carreira e assegurar uma melhor remuneração, retratando, assim, a primeira articulação da formação com o plano de carreira.

A avaliação de desempenho também surge em articulação com o processo de formação, no sentido de perceber, a partir desta avaliação, quais são as necessidades existentes em um determinado setor e, a partir daí, elaborar as ações de formação necessárias para que as pessoas consigam atingir as metas e os resultados almejados pela empresa.

Por fim, uma visão mais detalhada de como deveria ocorrer esta articulação na percepção de um dos inquiridos, que enfatiza a formação como um processo que deveria ser o início de uma longa estrada:

“ [...] a partir da avaliação de desempenho, para além do diagnóstico das falhas, dever-se-ia também avaliar o progresso no desempenho do colaborador formado, essa seria a primeira articulação, utilizar-se da avaliação para avaliar a evolução do trabalhador. A partir dessa hipótese, com base nas competências que foram adquiridas, esse colaborador deveria ter a chance e a oportunidade de progredir em sua carreira profissional, progredindo em sua carreira, esse colaborador, conseqüentemente, iria ter um impacto em sua remuneração” (A3).

Este profissional argumenta que a sua intenção é demonstrar o quão valioso é o processo de formação e o quanto ele pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

4.3.2 Formação a nível técnico e/ou comportamental

Esta subcategoria emergiu em decorrência das entrevistas com os profissionais de RH, não havendo um planejamento, inicialmente, para esta questão. Surgiu, no proceder da conversa com alguns entrevistados, a curiosidade, por parte da investigadora, em compreender o tipo de formação que está a ser mais realizado nas organizações, e quais as características (técnica ou comportamental) que estas estão valorizando mais. Entretanto, dos dez profissionais entrevistados, quatro foram questionados pela pesquisadora em torno desta matéria, pela oportunidade que emergiu no decorrer da entrevista com os mesmos. Destes quatro profissionais, dois responderam que há os dois tipos formação - técnica e

comportamental, e dois responderam que existe apenas a formação técnica, com o objetivo de preparar o trabalhador somente para a execução de suas atividades laborais.

A intenção com esta questão foi perceber até que ponto as características comportamentais estão a ser negligenciadas pelas empresas que se empenham em oferecer apenas a formação técnica, visto que se acredita na importância da formação tanto a nível técnico quanto a nível comportamental. Contudo, compreende-se que, com base apenas nestas respostas, reduzidas e bastante equilibradas, não há como chegar a uma conclusão, visto que diante de uma amostra de dez participantes, apenas quatro contribuiram. Todavia, acredita-se que as demais categorias, presentes nesta análise, irão contribuir para o esclarecimento desta questão, que poderá vir a ser discutida no capítulo seguinte.

4.3.3 Contributo da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de formação

A avaliação de desempenho, nesta subcategoria, surge como a entrada ao plano de formação, uma vez que permite medir o desempenho dos trabalhadores, identificar as necessidades existentes, que talvez não fossem observadas no dia a dia, e os pontos de melhoria de cada colaborador, tratando-se de uma técnica de gestão que visa melhorar a atividade profissional e analisar as competências dos colaboradores.

“ [...] a avaliação de desempenho permite definir os objetivos, verificar se estão a ser concluídos ou não, e verifica também aquilo que foi uma lacuna, ou seja, aquilo que é uma prioridade de formação para atingir determinada situação. Portanto, e nesse papel da avaliação de desempenho estão identificadas as formações que poderão ser realizadas, ou seja, as prioridades de formação são levadas aí” (A10).

Basicamente, a avaliação de desempenho permite verificar se as competências dos colaboradores estão alinhadas com as exigências do cargo e o que é preciso ser trabalhado/melhorado, traçando-se, assim, o plano de formação. *“ [...] ela é o norte pra gente. [...] a saída da avaliação de desempenho é à entrada do plano anual de treinamento¹³” (A2).*

¹³ Denota o mesmo significado que o termo formação

Além da entrada para o plano anual de formação a avaliação também permite, segundo um dos entrevistados, identificar os resultados alcançados pelos colaboradores após a ação formativa, possibilitando comparar se o desempenho desejado pela empresa está a ser evidenciado pelos trabalhadores.

4.3.4 Impacto da formação no nível de remunerações, carreiras e promoções

Quando questionados em relação ao impacto da formação no nível de remunerações, carreiras e promoções às respostas foram bem semelhantes. A maior parte dos entrevistados respondeu que o impacto não é direto e que não existe o costume, por parte das organizações, de associar uma promoção, como exemplo, a um processo de formação, mas que a formação vai contribuir para o desenvolvimento profissional através da aquisição de novas competências, facilitando o progresso do colaborador em sua carreira, em consequência do aumento na sua produtividade. Dessa forma, ele passa a se destacar na organização, “ [...] passando a ser visto com outros olhos, e isso pode gerar mais na frente uma promoção, salto na carreira e aumento na remuneração” (A4).

Deste modo, não é a formação em si que vai gerar um impacto nas remunerações, carreiras e promoções, mas os resultados que esta ação vai proporcionar no desempenho dos colaboradores.

4.3.5 Mudanças representativas ao longo do tempo a propósito da formação

Pretendeu-se ouvir os entrevistados, acerca das suas apreciações subjetivas, em torno do impacto que a formação tem na evolução da carreira profissional dos trabalhadores e/ou em suas carreiras enquanto profissionais, avaliando o balanço que realizam acerca das mudanças representativas, ao longo do tempo, a propósito da participação nas ações formativas. Assim, foi possível apurar que a prática de formação parece introduzir alterações bastante significativas no nível de desenvolvimento profissional e pessoal, nas relações com os clientes e na melhor integração do colaborador a organização.

Relativamente à primeira situação, um dos entrevistados considera que o processo de formação foi o principal responsável pelo seu desenvolvimento dentro da empresa: “*Eu iniciei na empresa onde atuo como auxiliar administrativo, porém tive a oportunidade de ir para o setor de qualidade e treinamento. Para assumir essa função eu tive que*

participar de um programa de formação de gestores de qualidade. Se eu consegui desenvolver bem a atividade, eu atribuo a esse desenvolvimento que foi feito” (A3).

Compreende-se que para este profissional a formação foi uma ferramenta essencial no desenvolvimento das competências necessárias para a execução do cargo (supervisor) que passou a desempenhar. O mesmo explica que antes de assumir as novas atribuições, precisou incidir a um programa de desenvolvimento de gestores, acreditando que todo o investimento feito pela organização foi de grande valia, e diz: “ [...] a empresa me preparou para eu poder assumir essa função” (A3). Aqui, dois pontos merecem destaque: (i) o grau de importância atribuído pelo profissional à formação e ao desenvolvimento que lhe foi proporcionado pela organização, ficando claro o nível de satisfação e motivação que este confere à empresa; (ii) o investimento por parte da organização para com o seu colaborador, preocupando-se em desenvolver e valorizar o talento existente na corporação, dando-lhe a oportunidade de crescer e alargar a sua carreira. Pode-se dizer que a formação representou um papel motivador, uma vez que o profissional sentiu-se investido pela organização, constituindo-se parte essencial do negócio.

Notou-se, portanto, a importância que a prática de formação tem na visão dos profissionais entrevistados e dos colaboradores que fazem parte das organizações em que estes atuam ou atuaram, ficando claro no excerto abaixo:

“ [...] já tive colaboradores que chegaram a agradecer por uma formação que foi dada, alegando que passaram a ter outra visão, que passaram a ter mais segurança em suas atividades e a atender melhor aos clientes da instituição. Também já relataram que as formações deveriam ser dadas com mais frequência, que acreditam que é muito importante para o dia a dia no trabalho e que se sentem bem ao serem formados” (A5).

Este excerto demonstra o grau de importância atribuído pelos colaboradores à prática de formação e as suas vantagens: (i) o colaborador ao ser formado sente-se mais preparado e seguro para desempenhar as suas funções e passa a ter uma visão mais alargada, conseguindo enxergar para além da execução das suas atividades; (ii) consequentemente, a qualidade e segurança dos serviços prestados aumentam, impactando diretamente na satisfação dos clientes.

De acordo com o entrevistado A6, a formação tem um papel fundamental desde o ingresso do trabalhador na organização, uma vez que facilita a sua integração. Ressalta que

antes os colaboradores ingressavam na organização, em que atua, sem se integrar e demoravam de um a três meses para se adaptar. Atualmente, os que fazem a integração ficam mais motivados a continuar na empresa, sobressaindo-se como um ponto bastante positivo da formação.

Por fim, no entendimento do inquirido A7, a visão dos gestores e dirigentes das empresas vem mudando, no sentido de terem mais consciência da importância das ações de formação, e salienta: “ [...] antes o profissional de RH precisava ir à busca do gestor para falar da importância do processo de treinamento e conscientizá-lo disso, o que não era fácil. Hoje, o gestor entende a necessidade e é parceiro do RH nessa construção” (A7). Finaliza ressaltando que isso é uma grande conquista para o RH.

Em síntese, é gratificante perceber e ter a oportunidade de observar nesta pesquisa, os contributos da formação no processo de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. Além disso, é grande a satisfação em ouvir, por mais que da minoria, que os dirigentes e gestores das organizações vêm mudando os seus paradigmas e admitindo a importância de investir na formação do seu capital humano.

4.4 Análise pós-formação

Tendo em conta que medir os resultados da formação não é uma prática muito comum nas empresas, buscou-se perceber o que as organizações têm feito para medir o impacto da formação no seu desenvolvimento e no desempenho dos seus colaboradores. Acredita-se que as organizações que não avaliam os resultados da formação podem estar a perder tempo e capital financeiro por investir em programas que não estão sendo bem aproveitados pela equipa ou que são inadequados ao negócio. Quando há uma avaliação *a posteriori* há a possibilidade de perceber o contributo que a formação trouxe para a organização e para as pessoas e o que ainda precisa ser trabalhado.

4.4.1 Avaliação *a posteriori* das ações de formação

A finalidade desta subcategoria é abarcar o tipo de avaliação que as organizações, em que os entrevistados atuam ou atuaram, fazem após os programas de formação para mensurar os seus resultados e avaliar se contribuiu para os objetivos inicialmente estabelecidos.

Diante do grande fluxo de informações obtidas e visando uma melhor compreensão em torno desta subcategoria, elaborou-se uma tabela, a partir de alguns excertos dos discursos dos entrevistados, estruturada em torno de duas dimensões: estimativas¹⁴ e contrariedades¹⁵, conforme Tabela III.

Estimativas	Contrariedades
<p>“A grande eficácia que a gente mensura, a grande ferramenta de eficácia, é justamente os resultados. É aquele indicador que estava vermelho, que passou a ficar verde, que tiveram as metas atingidas, é o retorno que o gestor dá ao RH que a equipe dele melhorou depois do treinamento” (A2).</p> <p>“Eu acho importante à gente conversar individualmente, a gente acompanhar individualmente os resultados, os números, avaliando a postura do funcionário depois do treinamento” (A3).</p> <p>“A única avaliação formal que é feita é a avaliação de reação. Onde é passado um questionário aos colaboradores que participaram da formação, logo após o seu término” (A5).</p> <p>“Temos a avaliação após 60 dias do treinamento com base nos objetivos estabelecidos para a formação” (A7).</p>	<p>“Existe a tentativa, mas não existe a finalização” (A1).</p> <p>“Realizam a formação com os colaboradores e depois acham que isso simplesmente resolveu o problema e não avançam. Dessa forma, não avaliam a eficácia da formação e o desempenho dos colaboradores pós-formação” (A4).</p> <p>“O RH até tenta, mas nunca existe tempo por parte dos gestores. Sempre estão muito ocupados e nunca tem tempo” (A5).</p> <p>“[...] essa avaliação não tem sido aplicada, ela existe, mas só na teoria. Esse acompanhamento não tem sido feito, só na de desempenho mesmo” (A6).</p> <p>“A formação é feita, mas depois não há ninguém que vá avaliar se realmente ela foi eficaz ou não” (A9).</p>

Tabela 3: Estimativas e contrariedades em torno da avaliação a posteriori da formação

Fonte: Elaborado a partir do guião de entrevista

Começando pelas estimativas, onde os entrevistados revelam que existe a realização da avaliação *a posteriori* dos resultados de formação, destaca-se três situações de avaliação: (i) individual; (ii) reação; (iii) resultados. Nesta primeira instância, o entrevistado refere a importância de acompanhar, para além dos números, o resultado individual de cada colaborador através do diálogo, com o intuito de perceber se houve mudanças em sua conduta e se o mesmo conseguiu desenvolver novas habilidades. Esta prática é realizada após o exercício de formação, sendo destinado um dia no mês para o

¹⁴ Propõe demonstrar o tipo de avaliação que é realizada, para mensurar os resultados, após a ação formativa, no contexto organizacional em que os inquiridos atuam/atuaram.

¹⁵ Dificuldades encontradas pelos inquiridos no que diz respeito à avaliação a posteriori das ações formativas, nas organizações em que os inquiridos atuam/atuaram.

atendimento individual a cada trabalhador que participou da ação. O método é compreender se as dúvidas que existiam anteriormente foram solucionadas e se a formação foi capaz de somar e agregar valor.

Relativamente a segunda situação, foi mencionado que a única avaliação formal realizada pela organização é a de reação, que consiste em o formando avaliar de imediato (através de um questionário), após o término da formação, o conteúdo que foi abordado, o material didático utilizado, o formador, a duração do curso, entre outros. Acredita-se que este tipo de avaliação é importante para mensurar até que ponto o plano de formação atendeu as expectativas dos formandos e o grau de importância que lhe foi atribuído e, a partir daí, avaliar o que pode ser melhorado e/ou aprimorado. Todavia, esta deve ser mais uma ferramenta de análise e não a única, visto que os resultados são muito superficiais e subjetivos. O importante é avaliar na prática se o que foi aprendido está a ser executado pelos trabalhadores e se está a ser refletido na produtividade.

Quanto aos resultados, estes emergem como a grande ferramenta de eficácia, permitindo avaliar, através das estatísticas, se houve uma melhora/alteração positiva dos indicadores que se encontravam em vermelho, ou seja, que precisavam ser melhorados, desenvolvidos. Contudo, vale destacar a importância de identificar e medir as falhas e/ou necessidades existentes antes das práticas formativas, para que *a posteriori* sejam realizadas novas medições e comparadas com as realizadas anteriormente, permitindo avaliar o quanto a formação melhorou o desempenho do colaborador.

Ao nível das contrariedades denota-se duas situações: (i) as empresas que, na teoria, refere existir uma avaliação *a posteriori* das ações de formação, mas não passa da teoria, do papel; (ii) e as empresas que, nem mesmo, existe a ideia do que representa a prática de avaliação *a posteriori*, das ações formativas, apenas executam o plano de formação e ponto.

Começamos pela primeira situação. Quando um dos inquiridos evidencia que há a tentativa, mas não há a finalização de avaliação do plano formativo, o mesmo justifica declarando que não existe porque as empresas não investem em capital humano, uma vez que elas estão muito preocupadas com a questão técnica, com a finalização e o resultado dos produtos. Neste sentido, “ [...] ela [a organização] cria cursos de formação em cima de cursos de formação [...] está sempre formando sem coletar finalização, sem saber qual foi o impacto gerado. Existe uma angústia e uma ansiedade muito grande, por parte dos gestores maiores, de que se façam cursos, eles são feitos, criados e executados, e eles são

feitos de novo, e de novo, e de novo e por aí vai. Eles querem um falso resultado, talvez para o conforto do ego mesmo” (A1).

Percebe-se que há um grande engano por parte das organizações que pensam que a fórmula para o sucesso está em oferecer uma gama de cursos de formação. Acontece que sem mensurar os seus resultados a empresa pode perder dinheiro por investir em cursos que talvez não sejam os mais adequados ao negócio e, dessa forma, não melhoram os seus resultados. Além disso, a empresa que investe em cursos sucessivamente pode transmitir a impressão aos seus colaboradores de que a formação é um processo de imposição, onde é preciso submeter-se para ser reconhecido profissionalmente. Assim, a formação não deve se estabelecer por um acúmulo de cursos, com a intenção de transmitir conhecimentos e técnicas progressivamente, sem que antes sejam levantadas as reais necessidades. Deve representar um trabalho de reflexão crítica sobre as práticas laborais e de construção permanente de uma identidade pessoal e profissional.

Na segunda situação, na qual não existe a ideia da avaliação *a posteriori*, por parte das organizações, nota-se, com base no discurso dos entrevistados, que as empresas não têm a consciência do mérito que a avaliação das ações formativas apresenta. Observa-se que para estas, a formação resume-se a sua execução.

Notou-se, também, que as empresas envolvidas com programas ou políticas de qualidade e sistemas de certificação como a ISO 9001¹⁶, conforme mencionado por um entrevistado, despertam para uma atuação mais permanente nas ações de formação e sentem-se na “obrigação” de realizar a avaliação *a posteriori*, posto que é uma exigência dos programas de qualidade em que se encontram inseridas.

4.5 Dificuldades e precauções

O intuito nesta última categoria é demonstrar, com base na visão dos inquiridos, os fatores que tem restringindo o investimento na formação, os cuidados que se deve ter ao investir nestes programas e os pecados que esta área comete no dia a dia. Além disso, os prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização.

¹⁶ Conjunto de normas internacionais de padronização para serviços, produtos e sistemas, para garantir a qualidade, segurança e eficiência. Tem como objetivo melhorar a gestão de uma empresa, possibilitando a redução de custos, desperdícios e erros, e facilitando o aumento da produtividade. <http://www.iso.org/iso/home.html>, acessado em 28 de setembro de 2015.

4.5.1 Fatores que têm limitado o investimento nos programas de formação

Esta subcategoria traz a análise dos fatores que tem limitado o investimento nos programas de formação, com base nas organizações em que os entrevistados atuam ou já atuaram. Segundo eles, as principais limitações são:

- Custo: A formação ainda é vista como um custo pelas organizações.

“As pessoas que estão no topo da empresa não enxergam a importância que a formação tem para os colaboradores e para a organização como um todo, [...] porque não o enxergam como um investimento, mas sim como um custo” (A5). “E você ainda escuta o seguinte: faça um treinamento onde eu tenha custo zero. Se você conseguir desenvolver e preparar tudo com o custo zero, por mim tudo bem” (A3).

- Tempo: A disponibilidade da empresa em parar para formar.

“Hoje, diante do volume de produção, as empresas acabam esquecendo um pouco a parte da formação e desenvolvimento de pessoas focando apenas na produção, o que é algo errado” (A4).

“Quando se fala em formação, e não se consegue enxergar a importância da mesma, pensa-se logo: “Ah, mas vou parar minha produção”? Pensa-se logo que não existe tempo para isso, que formação requer tempo e dinheiro” (A5).

- Característica do seguimento: O investimento em formação vai depender do seguimento da empresa.

“ [...] o que pode limitar é a própria característica do sistema em si. [...] acho que a grande limitação é a rotina cegar a própria equipe de gestores, na agonia de querer dar o resultado à produção, na dinâmica que é, esquecer um pouco o lado da importância estratégica disso.” (A2).

- Mentalidade: A mentalidade das pessoas que estão a dirigir a organização.

“ [...] as mentalidades das pessoas vão ou não determinar se há uma aposta naquilo que é inovação, e se há uma aposta nessa inovação tem que haver formação [...] ” (A10).

Outras situações como o fator económico (a empresa não está em boas condições económicas); o colaborador não perceber a necessidade da formação (e entender isso como uma sobrecarga imposta pela empresa) e a influência do mercado sobre as organizações (há anos bons e anos maus, o que vai determinar se há mais ou menos investimentos), também foram mencionadas pelos entrevistados como fatores que podem limitar o investimento em programas de formação.

É possível observar que o custo e o tempo associados à prática de formação são, mais uma vez, destacados pelos entrevistados. Estes, já haviam emergido anteriormente, na subcategoria referente à valorização dos dirigentes das organizações ao processo de formação. A partir disso, podemos refletir que se as pessoas que estão no topo das organizações não percebem a importância da formação nem valorizam a sua prática, não irá “existir” a preocupação em investir nestas ações, tornando-se um fator de limitação, sendo visto como um processo que custa tempo e dinheiro. No entanto, acredita-se que esta limitação está associada ao que um dos entrevistados chama de mentalidade e que, poderíamos interpretar como “mentalidade organizacional”, considerando que o modo de pensar das pessoas que dirigem a organização é o que vai determinar a cultura organizacional¹⁷ e se esta cultura apresenta em suas políticas e práticas de gestão a preocupação com o investimento no capital humano.

Notou-se, também, que a limitação nos investimentos em formação pode estar associada ao seguimento da empresa, ou seja, quando a empresa possui uma rotina agitada, inerente ao seu seguimento, pode contribuir para que as falhas existentes e as necessidades de formação passem despercebidas aos olhos das pessoas que estão na condição de gestão, pois toda a atenção estará voltada para os processos operacionais e para os resultados podendo, dessa forma, “cegar” as intervenções necessárias. O fator tempo foi apontado como principal limitação por um dos entrevistados que atua em uma empresa cujo seguimento é o transporte coletivo de passageiros (empresa de autocarros), tratando-se de uma rotina que não para, onde se trabalha 24 horas por dia, 365 dias no ano. Neste sentido, confrontados com uma realidade em constante rotação e na ânsia de querer alcançar os

¹⁷ É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, e que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. A cultura espelha a mentalidade que predomina na organização (Chiavenato, 2009).

resultados, observa-se que o lado estratégico é deixado de lado. Porém, esquecem que é o capital humano quem conduz os processos operacionais e que, para isso, precisam estar bem preparados e motivados. Além do mais, a própria rotina de trabalho pode vir a influenciar na motivação do colaborador, podendo inibir o bom desempenho nas atividades. Portanto, como é acentuado por este entrevistado, o RH deve ter um grande papel neste sentido, não esquecendo a importância do processo de formação e estando sempre junto aos gestores, para avaliar as necessidades existentes e as intervenções que podem ser feitas para que os resultados possam melhorar.

4.5.2 Pecados que a área de formação comete no dia a dia

Para um dos entrevistados, o pecado que a área de formação comete na sua prática é não emocionar, não sensibilizar os formandos: *“Eu acho que quando você mexe com o treinamento, você tem que trabalhar a emoção das pessoas que estão ali dentro. Hoje, eu acredito que o maior pecado é você não emocionar, não sensibilizar [...]”* (A1).

No entanto, compreende-se que a formação não se resume apenas a prática em si, faz-se necessário uma avaliação *a priori* (levantamento das necessidades e definição dos objetivos) e *a posteriori* (avaliação dos resultados da formação), para que os objetivos planejados inicialmente sejam alcançados e garantidos da melhor forma. Partindo desse pressuposto, foram destacados, pelos entrevistados, os seguintes pecados:

- Falhas no levantamento das necessidades de formação;
- Fugir do foco, criando uma formação de maneira genérica, isto é, sem uma definição clara dos objetivos;
- Não envolver os gestores/ liderança no processo;
- Avaliar a formação como um custo e não como um investimento;
- Não avaliar o retorno sobre o investimento feito, avaliação *a posteriori*;

“ [...] o porquê de uma formação ou porque que queremos ter essa formação? Está claro para as pessoas? A questão é essa, está claro para toda a gente? Qual o retorno para a empresa? Qual é o retorno que vai ter o colaborador? Essas são as questões essenciais que fazem um programa de formação” (A10).

Verifica-se que os pecados cometidos pela área de formação começam desde o levantamento das necessidades de formação e vai até a sua pós-finalização. Compreende-se que o levantamento das necessidades deve ser o primeiro passo para a realização da formação e deve ser tratado com muita atenção, para que não seja desviado da sua finalidade. Deve-se, nesta etapa, buscar as informações relevantes com o intuito de perceber as necessidades e/ou falhas provocadas pela carência de formação. Quando há uma falha nesta etapa e ela não é bem delineada, entende-se que pode ocorrer o que um dos entrevistados denomina de formação genérica, no sentido de planejar uma formação que não vai de encontro com as reais necessidades do contexto a ser trabalhado, fugindo do foco, conforme o excerto abaixo:

“ [...] então você pega toda a sua área de vendas e você quer dar um treinamento para eles de calculadora financeira, porém, toda a sua área de vendas não vai utilizar aquela informação. [...] não adianta pegar a área comercial e misturar com a área administrativa e querer dar um treinamento de vendas” (A3).

Contudo, para além da atenção que se deve ter no levantamento das necessidades de formação deve-se, de acordo com um dos entrevistados, sensibilizar e envolver os gestores/líderes em todas as etapas deste processo. O mesmo evidencia que é um grande pecado o RH pensar sozinho, sem envolver as lideranças, e ressalta que a fórmula para o sucesso é a interação entre todos, o trabalho conjunto.

4.5.3 Cuidados que a área de formação deve ter ao investir nos programas de formação

Os cuidados que se precisa ter para não falhar e desperdiçar os recursos disponíveis para formar o capital humano é a finalidade desta subcategoria.

Em relação aos inquiridos que responderam a esta questão: em primeiro lugar, segundo um deles, é fundamental certificar-se de que a formação é realmente necessária, sendo necessária, precisa-se ter a certeza de que os seus objetivos estão claros para quem vai ministrá-la e para quem vai recebê-la. Feito isso, vale a pena destacar outros cuidados que se deve ter ao investir nos programas de formação:

- Não pecar na identificação das necessidades: “ [...] para não perder energia e estar abordando um tema que na verdade não é o gargalo para que os resultados e a produtividade sejam satisfatórios. [...] porque quando identificamos a necessidade de forma errada, temos um retrabalho muito grande, uma perda de energia muito grande, e aí o prejuízo é bem maior.” (A2).
- Formação à medida da empresa: Perceber as necessidades dos clientes e o que eles procuram, tentando ao máximo preparar/formar as pessoas para esta realidade.
- Linguagem e contexto adequado: A linguagem deve se adequar aos formandos, estando de acordo com a sua realidade. Quanto ao contexto, deve estar em conformidade com a vivência prática deles.
- Investir nas pessoas certas: “ [...] quem eu estou preparando, será que eu quero desenvolver um líder e aquela pessoa quer ser líder realmente? [...] às vezes a gente investe tempo, investe dinheiro, investe conhecimento e aquela pessoa simplesmente não continua conosco. É um risco que a gente corre, é. Mas eu acho que a gente precisa ser visionário, e a gente precisa ser bem claro quando vai preparar esse treinamento, que a gente pretende realmente desenvolver aquele funcionário para aquela habilidade. Às vezes ele está ali, porque ele se sente obrigado. E é importante que ele vista a camisa daquele treinamento, é importante que ele entenda o objetivo daquele treinamento e o que aquele conhecimento vai agregar para ele” (A3).
- Gestão do Tempo: Planejar e organizar a formação de acordo com a realidade da empresa e de cada setor.

Como visto anteriormente, o levantamento das necessidades de formação requer atenção para que a finalidade da ação formativa seja alcançada. De acordo com um dos entrevistados, deve-se ter o cuidado para não errar na identificação dessa necessidade e, dessa forma, trabalhar questões que, na verdade, não estão de acordo com as necessidades existentes, perdendo-se, assim, energia e gerando prejuízos para a empresa, uma vez que as necessidades não foram solucionadas. Outro aspecto que se deve ter atenção refere-se à linguagem e a metodologia que será utilizada. A maneira como as informações serão contextualizadas será fundamental para que a formação tenha eficácia, devendo-se adequar os conteúdos a serem trabalhados ao contexto no qual o formando está inserido, utilizando-se um nível de linguagem de acordo com a sua realidade. Por exemplo; não se deve utilizar a mesma linguagem e metodologia para formar as pessoas que se encontram no nível

gerencial e para formar as pessoas que se encontram no nível operacional; e quando se trata de formandos que não sabem ler, não é aconselhável materiais que contenham muita informação verbal, mas sim, uma linguagem não verbal que contenha mais imagens, com o objetivo de transmitir as informações desejáveis e facilitar a compreensão.

4.5.4 Prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização

Como já foi visto até aqui, a formação é uma ferramenta que agrega vários benefícios, quando bem planejada e estruturada, proporcionando o desenvolvimento pessoal e organizacional. Contudo, a ausência desta prática pode acarretar alguns prejuízos para a organização. Em primeiro lugar, na visão de alguns dos entrevistados, a empresa que não investe em formação acaba estagnando. “ [...] E hoje, do jeito que está à concorrência, as exigências, isso aí é suicídio [...] ” (A2), “ [...] é o caminho para o precipício ” (A10). Dessa maneira, “ [...] ou a gente treina, capacita, ou desaparece ” (A2).

Acredita-se que as empresas que não preparam o seu capital humano enfrentam algumas dificuldades no seu dia a dia, como exemplo, colaboradores despreparados para o exercício das suas funções, insatisfeitos e desmotivados, sem perspectiva de crescimento na organização, refletindo, dessa forma, no clima organizacional. Estes fatores contribuem na percepção de alguns entrevistados (i) para a perda da competitividade da organização, visto que sem a prática de formação não se desenvolve novas competências e métodos de trabalho; (ii) para o aumento dos acidentes no ambiente de trabalho, em consequência do despreparo dos trabalhadores perante o exercício das suas tarefas e dos riscos inerentes a estas e; (iii) no desalinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Um dos inquiridos chama a atenção para o facto de que as organizações que não investem em formação estão a deixar de explorar o potencial dos seus colaboradores. Outra questão merece destaque quando, no discurso do entrevistado A2, evidencia-se a formação como espaço que permite emergir ações que precisam ser tomadas na empresa e que não são observadas e/ou ouvidas no dia a dia. Assim, a formação dá a oportunidade ao colaborador de se colocar diante das suas dificuldades.

Diante do exposto, fica claro que é fundamental o investimento no capital humano, visto que é ele o grande responsável pela vantagem competitiva e pela melhoria contínua dos processos e qualidade dos serviços. Logo, a formação torna-se uma ferramenta essencial no desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento das competências, contribuindo para

que os trabalhadores possam desempenhar de maneira correta e adequada as suas atividades, além de favorecer um clima organizacional mais agradável, por meio da satisfação e motivação dos colaboradores. Em suma, o maior prejuízo que pode haver nas organizações que não investem em formação é “ [...] ou saírem do mercado ou não terem capacidade suficiente de serem competitivas perante o mercado e perante os seus concorrentes” (A10).

4.6 Questões relevantes não abordadas na entrevista

Ao final de cada entrevista, perguntou-se aos inquiridos se existia alguma questão relevante, do ponto de vista deles, que não havia sido abordada no decorrer da mesma. A intenção foi deixar um espaço para que eles pudessem se colocar livremente diante daquilo que considera importante e que não tiveram oportunidade de expor no momento da “discussão” e, dessa forma, dar o seu contributo agregando ainda mais valor a esta pesquisa. Dos dez entrevistados, sete deram o seu contributo. Os demais referiram estar satisfeitos com a matéria discutida ao longo da entrevista.

Acredita-se, portanto, que a finalidade foi alcançada e as contribuições foram de grande valia, permitindo uma ampla reflexão em torno da temática em estudo.

Exaltemos, inicialmente, a importância da participação ativa dos formandos no processo de formação:

“Todo processo de formação precisa dar a oportunidade de o cliente interno ser ouvido. [...] o processo de formação tem que envolver a pessoa, ela tem que se sentir parte. Os processos de formação hoje, não a maioria, mas alguns deles são como se fossem pequenos objetos colocados na sala para ouvir. Isso cria uma distância e uma irregularidade no objetivo final, cria uma inconstância no objetivo da empresa. Porque como é que eles [empresa] querem ser ouvidos se eles não ouvem verdadeiramente, como é que eles querem ser respeitados se eles não respeitam o ser humano como indivíduo, só estão ali no bolo, no grupo” (A1).

Tal percepção permite-nos refletir até que ponto as organizações estão a situar os formandos como sujeitos passivos no processo de formação, e nos faz pensar nas consequências que isso pode acarretar para o alcance dos objetivos almejados, visto que

cria uma distância e uma irregularidade entre o formando - formador, uma vez que se trata de um processo homogêneo e unilateral, ocorrendo apenas à transferência de informações por parte do formador. Compreende-se, portanto, que isto dificulta o progresso da empresa, pois são as pessoas que enfrentam as dificuldades do dia a dia e conhecem as reais necessidades do setor em que estão inseridas, podendo compartilha-las no momento da formação e contribuir, dessa forma, para a busca de novas soluções e métodos de trabalho. Neste sentido, acredita-se na importância de colocar os formandos numa posição de sujeitos ativos do processo, permitindo-lhes um espaço “livre” para expressar-se.

Quando a formação faz parte da prática organizacional, é bem executada e coloca o colaborador como parte integrante desta, a oportunidade da organização reter e atrair talentos torna-se maior, “ [...] sua rotatividade reduz, [...] o nível de satisfação dos funcionários aumenta, eles se sentem reconhecidos, eles sentem que a empresa está valorizando o trabalho deles, que a empresa está investindo, e [...] a produtividade deles conseqüentemente também vai aumentar. [...] Empresas que investem em capacitação, em desenvolvimento, em formação dos seus funcionários, elas retêm mais, atraem mais também” (A2).

Logo, considera-se que as empresas devem investir na melhoria do clima organizacional e a formação pode ser uma grande aliada neste processo, dado que quando os colaboradores sentem-se bem no ambiente de trabalho, as oportunidades de permanência tornam-se maiores por trabalharem mais satisfeitos e motivados.

Outra questão mencionada, na percepção do inquirido A3, refer-se em focar na formação como algo pontual e emergencial, onde a preocupação está voltada apenas em formar a pessoa para sanar uma determinada necessidade, preparando-a exclusivamente para a atividade que exerce, como ilustra o excerto abaixo:

“ [...] às vezes a gente se preocupa muito com o treinamento e foca pouco no desenvolvimento. Pensamos no treinamento como algo emergencial: eu preciso treinar aquela habilidade, fiz o levantamento necessidade e hoje minha necessidade é essa. Então eu estou treinamento o meu funcionário para essa atividade. Eu acho que nós, enquanto R,H precisamos pensar no desenvolvimento como algo futuro, como algo planejado, que requer tempo, mas que vai trazer um retorno positivo um pouco mais na frente” (A3).

No discurso deste entrevistado, verifica-se que a formação, em alguns casos, é percebida apenas como uma ferramenta de atualização dos conhecimentos necessários para atender a determinadas necessidades relativas ao cargo desempenhado, e não é percebida como um processo de transformação e de desenvolvimento pessoal e profissional que pode contribuir para o progresso de ações e decisões, por parte dos trabalhadores, impactando positivamente nas organizações.

CAPÍTULO V – Discussão dos Resultados e Considerações Finais

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar.

Este capítulo final tem por objetivo discutir os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica, refletir em torno das expectativas as e razões que nortearam este estudo e extrair as principais conclusões. Neste sentido, ele será desdobrado em quatro partes: 5.1. discussão dos resultados obtidos através da análise dos dados; 5.2. principais conclusões; 5.3. limitações encontradas no desenvolvimento do estudo e; 5.4. possíveis sugestões para futuras pesquisas em torno desta temática.

5.1 Discussão dos Resultados

Pretende-se neste subcapítulo discutir de forma sistematizada, clara e objetiva os resultados obtidos através do estudo empírico, e apresentados no capítulo anterior. Acredita-se que estes resultados encontram-se ao nível das expectativas, no sentido em que, vêm confirmar algumas das principais ideias identificadas ao longo da revisão de literatura e das convicções por parte da investigadora, sendo portanto bastante incentivadoras para a continuação dos estudos sobre a formação do capital humano no contexto organizacional.

Ao longo deste estudo, falou-se das constantes mudanças que as organizações vêm enfrentando. Porém, não basta referir apenas que as organizações enfrentam progressivas mudanças, mas sim, que as mudanças ocorrem em velocidade bastante acelerada para aquelas empresas que tencionam manter a competitividade no mercado. Portanto, o atual cenário, representado pela grande competitividade, exige adaptação, inovação e agilidade, e requer profissionais com competências ajustadas com as exigências da atualidade organizacional. Segundo Caspar (2007):

Numa economia globalizada e em rápida mutação, a competitividade tornou-se regra; e, simultaneamente, porque ela assenta, não só em saberes e conhecimentos, mas igualmente em competências, diretamente ligadas ao trabalho e ao emprego, e avaliadas a luz dos resultados que permitirem obter (Caspar, 2007:89).

As organizações devem entender esse contexto e buscar as estratégias que direcionem as pessoas rumo ao seu desenvolvimento pessoal e profissional para que, dessa forma, possam garantir a vantagem competitiva da empresa através do seu desempenho. Para isso, as empresas precisam dispor de ferramentas que possam medir, aperfeiçoar e desenvolver as competências do seu capital humano, promovendo um campo favorável a melhoria do exercício profissional, uma vez que “o sucesso e o fracasso são vistos como produtos do esforço individual do trabalhador” (Cartaxo et al., 2012:240). No entanto, as estratégias devem seguir um fundamento que leve os profissionais a colocarem o seu talento em prol da organização, tornando-se um elemento essencial. Assim, compreende-se a importância de investir em processos de formação.

Borges-Andrade (2002) afirma que através dos processos de formação são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais e informações, permitindo desenvolver estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente e no futuro e em diversas organizações. Isto é, o trabalhador estará apto a desempenhar de forma mais competente as atividades atribuídas ao seu cargo, mas também desenvolverá competências que poderá proporcionar um crescimento na sua carreira profissional, tanto na organização em que se encontra inserido como em outras organizações.

Neste seguimento, foi possível verificar ao longo da análise dos dados que a formação apresenta um papel importante e impactante sobre o desenvolvimento e desempenho do capital humano, contribuindo, dessa forma, para os resultados organizacionais como um todo. Observou-se que os profissionais entrevistados já associam o processo de formação a um desafio e a uma oportunidade de desenvolvimento organizacional, profissional e de realização pessoal. Todavia, constatou-se, através destes profissionais, que a importância que as organizações atribuem à formação encontra-se frequentemente associada à execução do trabalho tangível sendo, portanto, representada pela aquisição de conhecimentos relevantes para o desempenho das atividades e, a sua execução, na maioria das vezes, vai depender do custo e do tempo associado a esta ação.

No que corresponde ao tempo, verificou-se que pode estar associado ao seguimento da organização, isto é, empresas que apresentam uma rotina de trabalho intensa dedicam-se menos ou tem menos facilidade de perceber as necessidades, falhas ou dificuldades que precisam ser trabalhadas no contexto laboral, em consequência da sobrecarga inerente as

atividades, como exemplo, as empresas empregadoras dos profissionais A2 (transporte coletivo de passageiros por ônibus) e A7 (idem).

No que diz respeito ao custo, este foi mencionado pela grande maioria dos entrevistados. Percebeu-se que algumas organizações não compreendem a importância da ação formativa e, por não compreenderem, associam-na a um processo que gera custo para a empresa, limitando-se a esta visão. O que contribui para esta limitação e para a não compreensão, em alguns casos, é a mentalidade das pessoas que dirigem a instituição. Quando se trata de uma empresa cuja cultura é mais tradicionalista ou é dirigida por mais de uma pessoa, torna-se um processo mais árduo, uma vez que estão presas a outros conceitos em relação ao trabalho e as pessoas (cultura tradicionalista) e, quando dirigida por mais de um indivíduo, cada um pode apresentar uma visão diferente. Ou seja, alguns podem perceber a importância do investimento em formação e os outros não terem esta percepção, tornando-se difícil chegar a um consenso.

Quanto à sua importância, ficou claro que a formação representa um fator motivacional para os colaboradores, uma vez que ao receberem esse investimento da empresa, sentem-se valorizados e conseguem com mais empenho suprir as necessidades profissionais e pessoais, além de se sentirem motivados pela possível oportunidade de crescimento, visto que os resultados gerados pelas ações formativas impactam no desempenho e podem proporcionar um aumento na remuneração e um salto na carreira. Borges-Andrade (2002) explica que um processo de formação cuidadosamente formulado, para resolver problemas específicos de desempenho, de um indivíduo ou de uma categoria ocupacional, pode ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento que pode garantir melhor empregabilidade no mercado interno ou externo à organização. Posto isto, ao sentirem que a empresa está a dar o suporte necessário para o seu desenvolvimento, o desejo de permanecer na organização pode aumentar. Como referido por um dos entrevistados, o processo de formação tem o poder de atrair e reter os trabalhadores.

Entretanto, para que o processo de formação tenha impacto sobre o desenvolvimento, desempenho e motivação dos colaboradores, gerando um retorno positivo para a organização, este processo, deve ter por base a articulação com a realidade das necessidades e/ou problemáticas, no sentido de adaptar-se às exigências da organização e, ao mesmo tempo, envolver o formando neste processo, confrontando-o com o real, e dando o suporte necessário para que este esteja preparado para lidar com as diversas

situações que possam surgir no contexto laboral em que se encontra inserido, uma vez que o processo de formação vai possibilitar, aos colaboradores formados, mais segurança para assumir situações de risco, para decidirem e serem autónomos.

Desta maneira, torna-se necessário diagnosticar quais são as reais necessidades de formação antes da sua execução. Esta fase de diagnóstico e levantamento das necessidades deve envolver todas as pessoas que fazem parte do contexto a ser trabalhado, ou seja, deve se tratar de um processo participativo e conjunto, onde a responsabilidade, para além do gestor de RH, é compartilhada a nível gerencial e operacional, dado que por mais que o RH seja atuante, ele não está presente no local de trabalho (em cada setor) diariamente, vivenciando as dificuldades. Considera-se que quando os trabalhadores são envolvidos desde a fase inicial do processo, a oportunidade de obter resultados positivos é bem maior, visto que eles vivenciam na prática o que irá ser trabalhado na ação formativa. Portanto, podem ser extraídas informações bastante significativas, através deles, para a definição dos objetivos e as estratégias a serem aplicadas. Deste modo, compreende-se que a ação será planeada de forma racional, com objetivos bem definidos para a sua realização, dos quais serão presumíveis os conteúdos a serem trabalhados e as estratégias a serem utilizadas. Neste sentido, a formação deve ser conduzida por objetivos que tencionem a aquisição de competências técnicas e, em alguns casos, comportamentais, atendendo às exigências e necessidades do contexto de trabalho.

Contudo, ficou claro ao longo da análise dos dados que a preocupação maior, por parte das empresas, é oferecer a formação técnica, com o intuito de preparar os colaboradores apenas para a execução das suas atividades laborais. Observou-se que este facto está relacionado com a cultura e a visão da organização, ou seja, com a mentalidade das pessoas que dirigem a empresa e com a sua proposta de mercado (onde se pretende chegar a médio e longo prazo). É esta mentalidade e estas convicções empresariais, que direcionam sua trajetória, que vai determinar se há uma aposta no desenvolvimento e inovação, isto é, se há a preocupação em desenvolver, para além das competências técnicas, outras competências que permitirão o crescimento pessoal e profissional, e consequentemente organizacional. Ficou claro que em determinados cargos e seguimentos empresariais é fundamental o desenvolvimento de competências comportamentais, como é o caso da empresa em que o profissional A5 atua (seguimento hospitalar). Neste seguimento, os pacientes, na maioria das vezes, já chegam bastante debilitados, e os colaboradores que compõem o setor de atendimento/receção, para além do conhecimento

nos procedimentos administrativos (técnicos), precisam ser cordiais, ter uma boa comunicação e apresentar empatia para com eles. Sendo assim, entende-se que nos dias atuais, para que as empresas consigam alcançar a vantagem competitiva, não basta apenas integrar em seu quadro de pessoal profissionais competentes tecnicamente, é fundamental, também, que estes saibam se relacionar com os clientes internos e externos, saibam trabalhar em equipa, estejam motivados e tenham capacidades para criar e inovar continuamente, pois este será o grande diferencial das organizações, e a formação a nível comportamental poderá ser uma grande aliada para que isso aconteça, uma vez que vai contribuir para que estas características sejam desenvolvidas. Wright et al (2001) partilha dessa visão quando afirma que, é exigido, cada vez mais, dos trabalhadores, não só eficiência material e objetiva, mas também uma eficiência subjetiva e diversificada, para que haja coerência com o tempo produtivo e financeiro da produção globalizada.

Outra questão que obteve ênfase, na visão de alguns entrevistados, mas que não é praticado nas organizações em que eles atuam, diz respeito a situar o formando como parte ativa no decurso da ação formativa, isto é, com margem de liberdade para ser ouvido na sua palavra. Julga-se que este exercício permite aos colaboradores expor e questionar situações que podem não ser observadas nem ouvidas no dia a dia, por parte dos gestores, emergindo, assim, como oportunidade de evidencia-las no momento da formação e, possibilitando, a organização, tomar decisões em torno das falhas existentes. Facilita, também, o aprendizado no contexto de trabalho, através da partilha de conhecimentos e experiências com os outros, ou seja, através da comunicação conjunta. Percebe-se que esta partilha poderá promover um processo ativo e dinâmico, que estimula o pensamento reflexivo e permite certa autonomia aos trabalhadores para gerar e valorizar o conhecimento dos outros. Zarifian (1992) contribui relatando que estudos realizados em organizações que procuram inovar as suas formas de organização e de gestão, evidenciam a importância atribuída à cooperação. Esta cooperação relaciona-se com o “agir em conjunto”, partilhando os conhecimentos e as experiências subjetivas de cada indivíduo.

Constata-se que a vantagem desta partilha é que os conhecimentos e as experiências do contexto laboral passa a se tornar parte do coletivo de trabalho, onde são compartilhadas as situações concretas do dia a dia em que se destacam as dificuldades e os sucessos, e as práticas do trabalho, tornando-se um momento em que todos os envolvidos no processo podem buscar novas soluções, ideias e sugestões de forma conjunta. Pode-se dizer que, dessa forma, a organização estimula a participação e intervenção dos seus

profissionais na tomada de decisões e na aprendizagem em grupo. Zarifian (1992) evidencia que este ato de cooperação exalta os méritos do trabalho coletivo na empresa e das equipas dotadas de autonomia, permitindo a interação e o diálogo entre os serviços que antes se ignoravam e, espera-se, a partir de então, que saibam compreender os problemas vivenciados pelos outros e dar-lhes assistência. Além de que, propicia novos perfis hierárquicos que valorizam as capacidades de saber ouvir e de diálogo.

Outra questão mencionada por alguns dos entrevistados, que coloca, mais uma vez, o colaborador numa condição ativa, relaciona-se ao facto de aproveitar os talentos existentes na organização para conduzir as ações formativas. Isto é, aproveitar as competências existentes, usufruindo dos seus conhecimentos e experiências para formar os demais colaboradores. Conquanto, não é necessário que o colaborador tenha tanta experiência, é essencial que ele tenha conhecimento do negócio. Acredita-se que esta atitude é bastante assertiva e gera efeitos positivos para a organização, uma vez que enaltece o talento das pessoas, gerando um sentimento de valorização nos trabalhadores e contribuindo para a sua motivação e retenção na empresa. Além disso, a empresa reduz os possíveis custos que teria ao contratar um serviço externo para a execução da ação formativa, visto que o custo ainda é um grande fator de limitação para o investimento em programas de formação, como referido anteriormente.

Nesta perspetiva, considera-se que as organizações deveriam conhecer e aproveitar melhor os seus talentos. Verificou-se que algumas empresas falam tanto em custos com os processos de formação, limitam-se tanto a este termo (custo), que ao falar em formação já ocorre automaticamente uma associação formação-custo. Contudo, as empresas ficam tão envolvidas neste paradigma, que esquecem de olhar mais além, de procurar outras visões alternativas. Porque não aproveitar as potências existentes nas empresas? Porque não formar multiplicadores do conhecimento? Durante a entrevista com os profissionais, percebeu-se que algumas organizações já possuem esta visão e já colocam em prática. Porém, a grande maioria encontra-se presa à ideia da formação como um processo que gera custo a organização. Schultz (1964) cit. Viana e Lima (2010), explica que esse custo é um custo de oportunidade, ou seja, o custo que a organização pode ter, ao deixar de ser remunerada por um período de tempo, como exemplo, por parar sua produção, para proporcionar novos conhecimentos aos seus colaboradores e aumentar as oportunidades de obter melhores resultados/ rendimentos futuros. Assim, num primeiro momento, o

investimento em formação demandará gastos para sua execução, mas num segundo momento, resultará em crescimento económico.

No que remete a avaliação dos processos de formação, “que seria o principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema” Borges-Andrade (2002:32), observou-se que são poucas as empresas que utilizam mecanismos de avaliação no seu dia a dia e, quando utilizados, o mecanismo mais frequente restringe-se a avaliação de reação, onde consiste, basicamente, em avaliar se o formando ficou satisfeito com a ação. Mas será que isso é o suficiente? Só o facto de saber que o formando ficou satisfeito com aquela formação traz um efetivo retorno? Julga-se que, para além dos indicadores de reação, deve-se ter a preocupação em avaliar os indicadores de resultados, pois são estes indicadores que vão permitir avaliar o impacto da formação no desempenho dos trabalhadores e o quanto se conseguiu melhorar as estratégias do negócio. De acordo com Hamblin (1978), cit. Borges-Andrade (2002), a avaliação de formação deveria seguir cinco níveis:

(I) reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos¹⁸ sobre os diversos aspetos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; (II) aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; (III) comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; (IV) organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e (V) valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios (Hamblin, 1978 cit. Borges-Andrade, 2002:32).

Desta maneira, é possível perceber que a avaliação de formação envolve um conjunto de fatores que, quando colocados em prática, de forma adequada, possibilita aferir se houve resultados após a ação formativa e se esses resultados estão de acordo com objetivos inicialmente planeados, e podem oferecer informações relevantes para o aperfeiçoamento dos futuros programas de formação. Neste sentido, “a avaliação de formação é importante porque permite: verificar a realização dos objetivos formativos planeados e saber se o investimento realizado colheu os resultados esperados; recolher

¹⁸ Apresenta o mesmo significado que o termo formandos.

pistas para melhorar programas ou desenvolver novas intervenções formativas e justificar a existência da função formação, entre outras” (Neves e Costa, 2012:80).

Apesar disso, vale ressaltar que a avaliação deve ser pensada desde o início, posto que quando se pretende desenvolver uma ação formativa, na organização, já se deve ter a clareza do problema e/ou necessidades que devem ser solucionadas. Logo, os programas de formação devem ser tratados como um processo que se inicia desde o seu planejamento, concluindo-se com a verificação do seu impacto na utilização prática e nos resultados gerados para o formando e para a organização.

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho surge como uma grande aliada ao processo de formação visto que, de acordo com alguns entrevistados, a partir desta avaliação é possível identificar as necessidades existentes em cada setor, definir os objetivos a serem trabalhados na ação formativa, apurar se estes objetivos estão a ser concluídos e verificar as possíveis lacunas, ou seja, as prioridades formativas para o alcance de um determinado objetivo. Destarte, a avaliação de desempenho pode ser mais uma ferramenta utilizada para garantir um resultado positivo no processo de formação.

Em síntese, ficou claro que, para que o processo de formação obtenha sucesso, deve-se levar em consideração um conjunto de fatores que vai desde o seu diagnóstico e levantamento das necessidades, ao envolvimento dos colaboradores no processo e a sua avaliação *a posteriori*. Quando esses fatores são levados em consideração, podem promover o desempenho profissional e a qualidade no trabalho, gerando um retorno financeiro a organização e garantindo a sua competitividade. Todavia, a ausência dos processos de formação podem acarretar prejuízos à organização, como exemplo, trabalhadores com pouca ou nenhuma preparação para a execução do cargo e quebras na posição competitiva da empresa. Além disso, ficou claro que, na atualidade, não é apenas a remuneração que atrai e retém o colaborador, mas sim, o investimento em desenvolvimento e o reconhecimento que a organização garante aos seus trabalhadores e, esse investimento, deve ser empreendido desde o momento da sua integração (entrada) na empresa.

5.2 Conclusões

A presente pesquisa de investigação procurou ampliar o leque de conhecimentos e de estudos acerca do processo de formação no contexto organizacional, visando

demonstrar a sua importância para o desenvolvimento do capital humano e da organização, e para a obtenção da vantagem competitiva. De forma mais específica, esta pesquisa esteve direcionada para o alcance de dois objetivos centrais: (i) perceber a importância do processo de formação como meio para a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano e como diferencial competitivo das organizações; (ii) compreender as práticas de formação utilizadas nas organizações e a razão pela qual muitas não investem nestes programas.

Para desenvolver e responder a estas questões buscou-se fundamentar através de teorias relacionadas aos conceitos de capital humano e formação, incluindo as noções de aprendizagem, desenvolvimento e vantagem competitiva, a fim de permitir a sua investigação e análise.

Para compreender o segundo objetivo, procurou-se desenvolver uma investigação empírica junto a uma amostra de profissionais da área de Recursos humanos, através de entrevistas semiestruturadas, onde se buscou compreender, a partir dos seus discursos, o significado atribuído pelas organizações às práticas de formação.

Partindo destes propósitos, chegou-se a conclusão de que se as organizações dependem diretamente das pessoas para alcançar os seus objetivos, uma vez que são elas que produzem, influenciando nos resultados, é essencial mantê-las bem preparadas e altamente motivadas para as tarefas que irão desempenhar e para enfrentarem as diversas situações que possam emergir no contexto laboral. Por este ângulo, a formação poderá ser uma ferramenta eficaz que contribuirá significativamente na melhoria do desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados, satisfazendo, dessa forma, as expectativas internas e externas. Contudo, o programa de formação só trará vantagens para a organização e para os trabalhadores se estiver associado às necessidades estratégicas da mesma e se for bem planeado. É necessário avaliar as reais necessidades da organização e dos trabalhadores para que se possa determinar o nível de desempenho almejado. Além disso, para garantir integralmente a sua eficácia, os seus resultados devem ser avaliados e medidos. Entretanto, muitas empresas, como visto ao longo da análise e discussão deste estudo, não avaliam os resultados da formação, e podem terminar por perder dinheiro ao investir em cursos que não são bem aproveitados pela equipa e que são desapropriados para o contexto organizacional em que a empresa encontra-se inserida.

Constatou-se, também, que a formação não deve representar, unicamente, uma ferramenta que oferece conhecimentos e habilidades para que as pessoas sejam capazes de executar suas atividades de forma mais produtiva, mas também deve proporcionar o desenvolvimento de novas competências, capacitando-as para potencializar os seus conhecimentos e habilidades para se tornarem melhores naquilo que fazem e para que estejam preparadas para assumir outros cargos dentro da organização. Ademais, foi possível perceber que a participação dos formandos no processo, aumenta as oportunidades para que as organizações consigam atingir os seus objetivos e metas com excelência, uma vez que agregam ainda mais valor através dos seus conhecimentos e experiência em torno do que está a ser trabalhado. Davel e Vergara (2001) contribuem afirmando:

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (Davel e Vergara, 2001:31).

Posto isto, é preciso ter em mente que ao investir no desenvolvimento do capital humano, a organização está a investir na qualidade dos produtos e serviços prestados. Assim, pensar em formação significa compreender a sua importância para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, incluindo o conhecimento como componente essencial para se alcançar a vantagem competitiva. No entanto, como já foi visto, este conhecimento não deve reduzir-se apenas ao saber prático, isto é, não deve estar relacionado somente as atividades técnicas desempenhadas, mas deve permitir a aquisição de outras competências a nível comportamental, visto que para competir no cenário atual, será exigido do capital humano, cada vez mais, capacitação e desenvolvimento, criatividade e inovação, esforço e determinação.

Deste modo, conclui-se que o capital humano deve ter competências o suficiente para representar o diferencial competitivo da organização, por meio dos seus conhecimentos, da sua criatividade e eficiência em aplicar a informação e resolver os problemas, agregando, assim, valor aos produtos e serviços prestados. É este capital, com toda a sua potencialidade, a peça chave na formatação destes novos tempos e, a formação é a ferramenta mais eficaz para prepará-los e desenvolvê-los.

Em síntese, ao investir em capital humano a organização está a investir em seu desenvolvimento e isso inclui formação e motivação. Trabalhadores formados e satisfeitos aplicam os seus conhecimentos para o aperfeiçoamento das atividades, produtos e serviços, o *turnover* diminui, a experiência e o conhecimento em torno do negócio são ampliados, facilitando a competitividade e a retenção e atração de talentos à empresa. Por conseguinte, este investimento não deve ser visto como despesa, mas deve ser considerado como a chave para o sucesso organizacional, pois vai proporcionar mais potencial para serviços futuros, inovação e conseqüentemente grandes rendimentos, visto que pessoas bem formadas podem representar fonte de lucratividade. No mais, ficou claro, neste estudo, que existem diversas alternativas e ferramentas que permitem à organização alcançar resultados positivos, nos processos formativos, e reduzir os custos inerentes à sua execução. Quando às organizações passam a ter essa visão, beneficiando-se das estratégias que dispõem, isto é, do capital humano que possui, enquanto detentor de conhecimentos, e colocando-o como um ser ativo dentro da instituição. Além de aproveitar-se dos instrumentos estratégicos que a área de GRH apresenta, como exemplo, a avaliação de desempenho, as oportunidades de crescimento e vantagem competitiva aumentam.

5.3 Limitações do estudo

Toda pesquisa de investigação apresenta limitações relacionadas ao contexto em que foi realizada, sejam elas teóricas, metodológicas ou práticas. No entanto, as limitações encontradas neste estudo não diminuíram a sua relevância nem os conhecimentos adquiridos a partir dele, mas servem de oportunidades para futuras investigações em torno da temática abordada. Neste sentido, demonstra-se a seguir algumas dificuldades e limitações que emergiram no seu decorrer:

A primeira limitação encontrada refere-se a sua reduzida amostra (10 profissionais de RH). Encontrou-se dificuldade nesta esfera em dois aspetos: i) a carência de *Networking*, por parte da investigadora, na cidade do Porto/proximidades dificultando o acesso aos profissionais de nacionalidade portuguesa; ii) a falta de retorno e disponibilidade dos profissionais de nacionalidade brasileira, visto que a entrevista seria realizada através da plataforma de comunicação skype.

É importante ressaltar que havia certa discrepância em relação ao tempo de atuação profissional de cada entrevistado e ao grau de envolvimento destes na gestão/ organização dos processos de formação e, embora todos já tenham tido contato com a formação, nem

todos estão envolvidos 100% com essa ferramenta. Acredita-se que este fato pode ter impactado em algumas respostas, visto que os profissionais com menos envolvimento no processo responderam a algumas questões de forma direta e objetiva, trazendo, em algumas situações, poucas contribuições para este estudo.

Outro fator a ser considerado é que a investigação restringe-se a um contexto específico. Ou seja, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Mas, podem servir de insight a outros processos de investigação e a outras organizações, no que concerne aos mecanismos de formação.

Apointa-se como dificuldade, em alguns momentos, o cuidado em manter a neutralidade e a atenção ativa, para que as convicções e conhecimentos da investigadora não interferissem na análise desta investigação, pois a experiência profissional, da pesquisadora, com este universo, poderia influenciar a forma como os dados foram analisados, e não é essa a ideia. Deve-se ter por base a análise da investigadora em relação ao discurso dos sujeitos entrevistados, aos dados coletados e não, em relação a sua própria experiência.

Por fim, compreende-se que quando estamos imersos na pesquisa deixamos de perceber algumas questões que poderiam ser relevantes para o estudo, e julga-se necessário o maior aprofundamento e fundamentação das questões aqui tratadas.

5.4 Sugestões para futuras investigações

Diante dos resultados encontrados no âmbito desta investigação e a partir dos objetivos estipulados, podemos sugerir que uma grande contribuição a este estudo seria realizar a investigação em uma organização e colher a percepção de outros participantes envolvidos no processo de formação, quanto a importância que atribuem a este processo e as suas vantagens. Poder-se-ia investigar a temática na perspectiva dos dirigentes, gestores e colaboradores da organização, como planejado inicialmente pela investigadora, e o impacto desta formação em termos de produtividade do capital humano e dos resultados da organização como um todo.

Como sugestão, poderiam ser realizadas entrevistas e aplicado um questionário com questões em comum para que todos respondessem e, dessa forma, fosse possível traçar comparações das diferentes perspectivas.

Referências

Afonso, O. (2012), “Diffusion and directed technological knowledge, human capital and wages”, *Economic Modelling*, vol. 3, pp 370-382

Alaluf, M. (2007), “Training”, *Laboreal*, v.3, nº1, p. 54-56.

Armstrong, M. (2009), *Armstrong’s handbook of human resource management practice*, 11th Edition, London: Kogan Page.

Bardin, L. (2009), *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70, Lda.

Borges – Andrade, J. E. (2002), “Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento”, *Scientific Electronic Library Online*, v. 7, nº. spe, pp. 31-43.

Borges - Andrade, J. E e Abbad, G. da S. e Mourão, L. (2006), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*, 1º ed. Porto Alegre: Editora Artmed.

Bontis, N. (1998), “Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, vol. 36, pp. 63-76.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto: Porto Editora.

Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: Thomson.

Cartaxo, A. M. B. e Manfroi, V. M. e Santos, M. T. (2012), “Continuous Education: Implications and Opportunities for de Professional Activity of Social Workers”, *Scientific Electronic Library Online*, v.15, nº 2, pp.239-253.

Caspar, P. (2007), “Ser formador nos dias que correm: novos atores, novos espaços, novos tempos”, *Sísifo, Revista de Ciências da Educação*, nº 2, pp. 87-94. Acedido em 1st de Setembro de 2015,

http://www.alemdasletras.org.br/biblioteca/artigo_especializados/Ser_formador_nos_dias_que_correm_revista_Sisifo.pdf

Cardim, J. E.V.C (2005), *Formação Profissional: Problemas e Políticas*, Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa: ISCSP-UTL.

Cardim, J. C. (2009), *Gestão da formação nas organizações*, Lisboa: Lidel.

Canário, R. (2005), *O impacto social das ciências da educação*, Conferências. In: Estrela, A.; Mendes P.S. & Chouriço, J. C. (Orgs.), *O estado da arte em ciências da educação*. pp. 13-28. Porto: SPCE.

Ceítal, M. (2006a), *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, 1º ed. Lisboa: edições Sílabo, Ltda.

Ceítal, M. (2006b), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 1º ed. Lisboa: edições Sílabo, Ltda.

Chiavenato, I. (1999), *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*, 4º ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*, 9º ed. São Paulo: editora Atlas.

Coutinho, C. (2011), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, Coimbra: Almedina.

Davel, E; Vergara, S. C. (2001), *Gestão com pessoas e subjetividade*, São Paulo: Editora Atlas.

Drucker, P. (1993), *Post- capitalist society*, New York: Harper Collins Publishers.

Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1998), *Capital Intelectual: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, São Paulo: editora Makron Books.

Fuente, A. (2011), “*Human Capital and productivity*”, Barcelona Economics Working Paper Series, no: 350, acessado em 19 de setembro de 2015. <http://www.iae.csic.es/investigadoresMaterial/a12114115634archivoPdf97221.pdf>

Hatch, N. e Dyer, J. (2004), “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1155-1178.

Kwon, Dae- Bong (2009), “*Human capital and its measurement*”, The 3 rd OECD World forum on Statistics, knowledge and Policy, Charting Progress, Building Visions, improving Life, Korea, pp. 27-30, accessed on September 20/2015

<http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>

Lima, J. A. e Pacheco, J. A. (2006), *Fazer investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses*, Coleção Panorama, Porto: Porto Editora.

Lopes, I. T. (2013), *A gestão do capital intelectual e dos intangíveis na era do conhecimento*, Lisboa: Escolar Editora.

Marimuthu, M. e Arokiasamy, L. e Ismail, M. (2009), “Human Capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics”, *The Journal of International Social Research*, Vol. 2. pp. 265-272.

Metcalfe, J.S e Foster J. e Ramlogan R. (2006), “Adaptive economic growth”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol.30. pp. 7-32.

Neves, A. L. e Costa, R. F. (2012), *Gestão de recursos humanos de A a Z*, 1º ed. Lisboa: Editora RH.

Noseleit, F. (2013), “Entrepreneurship, structural change, and economic growth”, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.23, nº 4, pp. 735-766.

Schultz, T. W. (1961), “Investment in human capital”, *The American Economic Review*, vol. 51, nº1, pp. 1-17.

Viana, G. e Lima, J.F (2010), “*The human capital theory and the economic growth*”, Scientific Electronic Library Online, v.11, nº 2, pp. 137-148.

Wright, P. e Dunford. B. e Snell,S. (2001), “Human resources and the resources based view of the firm”, *Journal of Management*, vol.27, pp. 701-721.

Zarifian, P. (1992), "Acquisition et reconnaissance des competences dans une organization qualifiante", *Magazine Éducation Permanente*, n° 112. Paris.

Anexos

Anexo A: Guião de entrevista para os Profissionais de Recursos Humanos

Guião para entrevista

1. Informações gerais

- 1.1. Formação académica
- 1.2. Tempo de atuação como profissional de RH
- 1.3. Cargo (atual ou último)
- 1.4. Área de atuação
- 1.5. Data da entrevista

2. Políticas e práticas de formação

- 2.1. Para iniciarmos, qual o seu grau de envolvimento e de participação na organização/gestão de programas de formação realizados na empresa em que trabalha?
- 2.2. Caso tenha trabalhado noutra empresa anteriormente, tinha então alguma intervenção nesta matéria?
- 2.3. Na sua visão, quais são os principais objetivos de um programa de formação?
- 2.4. Sente que a sua visão é partilhada pela direcção da empresa?
- 2.5. De acordo com a sua perceção, quando a organização decide executar um programa de formação, quais são os aspectos críticos para o sucesso desse programa?
- 2.6. Quais são as metodologias utilizadas na organização de programas de formação?

3. Diagnóstico e planeamento

3.1 Em sua opinião, quem deve proceder ao levantamento de necessidades de formação e quem deve definir os objectivos específicos da formação?

3.2 De quem parte a iniciativa? Como lhe é dado seguimento?

4. Importância da prática de formação

4.1 Como se articula a formação com as restantes práticas de gestão de recursos humanos?

4.2 A montante, qual o contributo do processo de avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de formação?

4.3 A jusante, a formação tem algum impacto a nível de remunerações, carreiras, promoções, etc.?

4.4 Você identifica mudanças representativas, ao longo do tempo, em suas práticas ou na das empresas em que trabalha/trabalhou a propósito desta temática (situe a natureza das mudanças, caso recorde de alguma)?

5. Análise pós – formação

5.1 Que tipo de avaliação é feito *a posteriori* dos resultados das acções de formação? Como sabem se foi, ou não, eficaz? E se contribuiu para os objectivos inicialmente estabelecidos?

5.2 Você utiliza ou aconselha algum método após o programa de formação para avaliar se o mesmo teve impacto no desempenho dos colaboradores?

6. Dificuldades e precauções

6.1 Em sua opinião, que fatores têm limitado o investimento nos programas de formação?

6.2 Quais são os maiores “pecados” que área de formação e desenvolvimento comete no dia-a-dia, e quais os cuidados que esta área deve ter ao investir em programas de formação?

6.3 Na sua visão, quais são os prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização?

- **Há alguma questão importante que, do seu ponto de vista, não foi abordada nesta entrevista?**

Anexo B: Grelha de caracterização das informações

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
1. Políticas e práticas de formação	1.1 Grau de envolvimento e de participação na organização/gestão de programas de formação na empresa em que trabalha	
	1.2 Principais objetivos de um programa de formação	
	1.3 Valorização que a direcção da empresa atribui a visão do RH	
	1.4 Aspectos críticos para o sucesso do programa de formação	
	1.5 Metodologias utilizadas na organização de programas de formação	
	1.6 Construção Conjunta	
2. Diagnóstico e Planeamento	2.1 levantamento das necessidades de formação	
	2.2 Definição dos objetivos específicos da formação	
	2.3 Iniciativa e seguimento dos programas de formação	
3. Importância da prática de formação	3.1 Articulação da formação com as restantes práticas de GRH	
	3.2 Formação a nível técnico e/ou comportamental	
	3.3 Contributo da avaliação de desempenho para a identificação das necessidades de formação	
	3.4 Impacto da formação no nível de remunerações, carreiras, promoções, etc.	
	3.5 Mudanças representativas ao longo do tempo a propósito da formação	

4. Análise pós- formação	4.1 Avaliação a posteriori das acções de formação	
	4.2 Métodos que utiliza ou aconselha após o programa de formação	
5. Dificuldades e precauções	5.1 Fatores que tem limitado o investimento nos programas de formação	
	5.2 Pecados que a área de formação comete no dia-a-dia	
	5.3 Cuidados que a área de formação deve ter ao investir nos programas	
	5.4 Prejuízos que a falta de formação pode ocasionar para a organização	
6. Questões relevantes que não foram abordadas na entrevista		