

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**Licenciatura em Gestão**

**Trabalho de Licenciatura**

**Treinamento e Desenvolvimento: seu Impacto na Competitividade da empresa**

**Linhas Aéreas de Moçambique ( LAM S.A.R.L.)**

**Tatiana Yurievna Polichuk Francisco**

**Maputo, Outubro de 2011**

### Declaração do autor e aprovação do Júri

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino educacional.

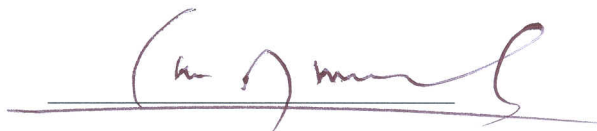
Maputo, aos 21 de Outubro de 2011



Tatiana Yurievna Polichuk Francisco

### Aprovação do Júri

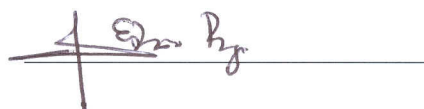
Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 21 de Outubro de 2011 por nós, membros do Júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

*“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas”.*

Vicente Falconi Campos

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais e os meus filhos  
por todo amor e força que tem me dado até ao dia  
de hoje.

## **Agradecimentos**

Antes de demais vai a minha mais profunda gratidão, a todos aqueles que directa ou indirectamente, me ajudaram na preparação deste trabalho.

E, em particular ao Dr. Estácio Raja, em quem encontrei todo o apoio moral e psicológico para a sua realização. Porem, mais do que este, foram as suas sugestões preciosas quanto ao aspecto formal e técnico que muito contribuíram, para a solução dos diferentes problemas que se foram levando ao longo de todo o processo, permitindo-me melhorar o conteúdo do assunto tratado.

Para que fosse possível realizar este trabalho, devo contribuição de trabalhadores da empresa LAM, e de sua boa vontade de contribuir.

Vão ainda os meus agradecimentos, ao meu esposo Justino Francisco pela ajuda, paciência e compreensão nos momentos difíceis. Agradeço muito pelo seu apoio.

Aos meus filhos, muito obrigada pela sua ajuda.

Este trabalho foi feito na empresa Linhas Aereas de Moçambique e teve como objectivo a investigação sobre o treinamento e desenvolvimento dos profissionais da empresa. Durante o trabalho foi assumido o compromisso de guardar sigilo de toda a informação obtida durante a investigação e não divulgar a qualquer outra instituição fora das Linhas Aereas de Moçambique, e não vai ser utilizada para qualquer outro propósito alem de trabalho de diploma em curso.

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Situação da massa laboral nos últimos quatro anos da LAM .....	28
Gráfico 2: Sexo.....	35
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária.....	35
Gráfico 4: Estado civil.....	36
Gráfico 5: Nível de Escolaridade.....	36
Gráfico 6: Participação em cursos de T&D nos últimos 4 anos.....	37
Gráfico 7: Percepção dos trabalhadores referente ao incentivo de seus superiores.....	38
Gráfico 8: Possibilidade de aprender as actividades em seu próprio ritmo.....	39
Gráfico 9: Tempo para aprender novas tarefas na empresa .....	39
Gráfico 10: Relacionamento entre os cursos e as actividades desenvolvidas.....	39
Gráfico 11: Cursos e melhoria no trabalho.....	40
Gráfico 12: Objectivos da empresa com o T&D realizado.....	41
Gráfico 13: Avaliação dos resultados dos cursos realizados.....	42

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Representação do ciclo de treinamento.....	17
--	----

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: Levantamento de Necessidades x Analise de Necessidades .....	18
--	----

## Lista de Abreviaturas e Siglas

T&D.....Treinamento e Desenvolvimento

LAM.....Linhas Aéreas de Moçambique

ISO .....(International Organization for Standardization)

IOSA..... (*IATA Operational Safety Audit*)

IATA..... Associação Internacional de Transportes Aéreos



## ÍNDICE

RESUMO .....	2
CAPÍTULO I .....	3
1. INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Justificativa da Escolha do Tema.....	4
1.2 O problema da Pesquisa.....	5
1.3 Hipóteses.....	6
1.4 Objectivos da Pesquisa .....	6
1.5 Estrutura do trabalho.....	7
1.6 Metodologia .....	7
1.7 Limitações do estudo .....	10
1.8 Delimitações da pesquisa.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA .....	12
2.1 Definições do Treinamento & Desenvolvimento .....	13
2.2 Relevância do Treinamento de Recursos Humanos.....	15
2.3 O papel do Treinamento e Desenvolvimento.....	16
2.4 Processo de Treinamento e Desenvolvimento .....	16
2.4.1 Levantamento de necessidades de Treinamento .....	17
2.4.2 Planeamento do Treinamento .....	19
2.4.3 Elaboração do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.....	19
2.4.4 Implementação e Execução do Programa de Treinamento.....	20
2.4.5 Avaliação e Validação do Treinamento.....	20
2.5 Importância do Treinamento.....	21
2.6 Competitividade Empresarial.....	23
2.6.1 Factores Determinantes da Competitividade .....	24
CAPÍTULO III.....	25
3. ESTUDO DE CASO.....	25
3.1 História da LAM.....	25
3.2 Objectivos estratégicos da LAM .....	26
3.3 Análise da situação dos trabalhadores .....	28
3.4 Competitividade empresarial .....	28
3.5 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa.....	29
3.5.1 Entrevista no departamento de recursos humanos .....	29
3.5.2 Questionário com os participantes do programa de T&D .....	34
CAPÍTULO IV.....	47
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	47
4.1 Conclusões.....	47
5. BIBLIOGRAFIA .....	50
6. ANEXOS .....	52

## RESUMO

Este trabalho tem como objectivo analisar o impacto do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos profissionais sobre a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

A metodologia utilizada para elaboração do trabalho foi predominantemente quantitativa, pautada pelo método indutivo de análise. Em seu estágio inicial de desenvolvimento, foi utilizado o procedimento técnico da pesquisa bibliográfica sobre o T&D e competitividade empresarial. E no seu estágio final usou-se a entrevista e o questionário para o estudo de caso na LAM.

Neste trabalho é possível perceber que a os programas de T&D na LAM “são extremamente importantes, pois permitem ganho em competitividade e em qualidade; ajudam na identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da empresa como um todo; capacita as pessoas da empresa; aumenta a lucratividade da empresa; racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas; e aumenta a produtividade. Também, nota-se que a competitividade da LAM esta assenta nas políticas de segurança, confiança e qualidade.

Portanto, de um modo geral a análise do T&D no escopo das actividades desempenhadas pelos trabalhadores, sugere resultados que favorecem a melhoria de desempenho e a diminuição de erros na execução das actividades. Nesse contexto, verifica-se que a empresa tem desenvolvido ou encaminhado seus trabalhadores para cursos cujos conteúdos agreguem valor às actividades a desempenhar e consequentemente aumenta a competitividade. Ressalta-se também que nesse item os cursos de longa duração são cursos mais eficazes e proporcionam auto confiança para a realização das actividades.

## **CAPÍTULO I**

Este capítulo contextualiza o tema de pesquisa, apresentando-se o problema de pesquisa a ser investigado, seus objetivos, bem como as justificativas e relevância para a realização deste estudo. A metodologia a ser usada e limitações da pesquisa serão também apresentadas nesse capítulo.

### **1. INTRODUÇÃO**

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e económicas que caracterizam o cenário actual das empresas, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e actuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as empresas estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objectivo, tem investido macissamente em programas de Treinamento e Desenvolvimento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais. Este novo cenário económico imprimiu a necessidade de estabelecer uma maior interacção entre as empresas e os clientes, para atender consumidores cada vez mais exigentes, selectivos e conscientes. Actualmente para que uma empresa seja competitiva é necessário que os seus profissionais sejam treinados e desenvolvidos profissionalmente, só assim poderão ser atingidos os objectivos definidos.

O treinamento e Desenvolvimento vem sendo utilizado pelas empresas como uma estratégia visando aprimorar e elevar o nível de qualidade e produtividade nas organizações. O investimento na educação, treinamento e desenvolvimento do trabalhador parecem estar longe do ideal, principalmente quando a organização passa por dificuldades financeiras ou depende de redução no orçamento, nestes casos a primeira área da empresa a ser atingida está relacionada ao sector de recursos humanos e ao requerido treinamento.

A empresa Linhas Áreas de Moçambique (LAM) nos últimos anos tem investido bastante no treinamento e Desenvolvimento dos seus colaboradores como forma de oferecer serviços de alta qualidade, sendo assim competitivas garantindo assim altas margens de rentabilidade a curto, médio e longo prazo para a sua sobrevivência<sup>1</sup>. É neste contexto que a pesquisa pretende discutir no âmbito do Treinamento e Desenvolvimento: Seu Impacto na Competitividade da empresa LAM.

### **1.1 Justificativa da Escolha do Tema**

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Uma delas é a razão de ordem intelectual que advém do desejo de conhecer pela própria satisfação do conhecer, envolve desenvolver, testar teorias e hipóteses que sejam interessantes para o investigador e que possam ter aplicação no futuro. A outra, de origem prática, pode conduzir a formulação do problema de pesquisa, como resposta a problemas relevantes para subsidiar uma acção ou prever acontecimentos (Gil, 1991).

O mundo empresarial actual é altamente competitivo e agressivo, os consumidores estão cada vez mais exigentes e selectivos. As empresas para satisfazerem os seus consumidores e ganharem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes devem definir o caminho á seguir, caso contrário, se pretendem agradar a todos consumidores e correm o risco de enverdarem pela mediocridade estratégica e pelo desempenho abaixo á média (Porter 1980).

A área de treinamento e desenvolvimento é crucial para o sucesso de uma determinada empresa, sendo assim é imprescindível não falar desta área quando se trata de gestão recursos humanos.

O treinamento e desenvolvimento voltados para a competitividade é o tema central sobre qual incide o presente trabalho que é essencialmente um trabalho de investigação. O trabalho é importante na medida em que se debruça sobre o tema, embora tenha já

---

<sup>1</sup> Código de Conduta da LAM (2007).

alguma história, e actual é indispensável no processo de desenvolvimento da economia moçambicana. A relação entre treinamento e desenvolvimento é de extrema importância no cenário empresarial, quando se olha para a questão sustentabilidade a longo prazo.

Esta pesquisa visa esclarecer vários pontos que se tem apresentado em relação ao sector dos recursos humanos voltados para a competitividade com base no caso prático na empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

Portanto escolheu-se este tema porque é de extrema importância para a massa laboral, os gestores de recursos humanos das empresas de serviços e de comunicação e transportes no seu todo, académicos e os estudantes interessados.

## **1.2 O problema da Pesquisa**

No mercado actual treinar e desenvolver competências dos profissionais passou a ser uma estratégia sustentável para oferecer produtos e serviços de qualidade e consequentemente maximizar os lucros. Neste contexto emerge a necessidade de uma infra-estrutura organizacional ajustada as expectativas do mercado que possua flexibilidade, criatividade e inovação, sendo que esses atributos só podem fluir das pessoas. Assim, é requerido das empresas um nível de competência e potencial que estejam afirmados com uma gestão de pessoas que valorize o homem não apenas como variável económica ou simples factor de produção, mas acredite na contribuição fundamental, consciente e responsável de seus recursos humanos. Portanto face a esta realidade pretende-se com este trabalho analisar *“até que ponto o treinamento e desenvolvimento dos profissionais pode contribuir para a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique?”*

### **1.3 Hipóteses**

As hipóteses do trabalho são as seguintes:

H0: Treinamento e desenvolvimento dos profissionais não é factor chave de competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

H1: Treinamento e desenvolvimento dos profissionais é o factor chave de competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

### **1.4 Objectivos da Pesquisa**

O objectivo geral da pesquisa é de Analisar o impacto do Treinamento e Desenvolvimento dos profissionais sobre a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.

A pesquisa propõe os seguintes objectivos específicos:

- Descrever a estratégia de treinamento e desenvolvimento à situação de trabalho;
- Identificar a contribuição dos trabalhadores da empresa Linhas Áreas de Moçambique no alcance dos objectivos;
- Apresentar as vantagens e desvantagens do treinamento e desenvolvimento dos profissionais na empresa Linhas Aéreas de Moçambique;
- Analisar o desempenho dos trabalhadores que foram alvo do treinamento e a produtividade do sector onde estes fazem parte.
- Avaliar a contribuição do treinamento e desenvolvimento na melhoria da competitividade da empresa.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto por 4 capítulos: introdução, revisão bibliográfica, estudo de caso onde inclui a análise e interpretação de dados, e finalmente a conclusão e recomendações.

No capítulo II revisão bibliográfica foi abordada várias teorias referentes ao treinamento e desenvolvimento e competitividade empresarial.

No capítulo III apresentam-se os resultados e Discussões do Estudo de Caso na LAM e também são apresentadas as análises e interpretações da pesquisa elaborada junto aos trabalhadores.

No último capítulo IV é feita a Conclusões e Recomendações.

## **1.6 Metodologia**

Quando se leva a cabo uma investigação é fundamental decidir como proceder, que meios e recursos estão ao nosso dispor e como usá-los, de modo a tirar uma mais-valia sem desperdícios e sem que se ponha em causa a eficiência.

Na classificação da pesquisa foi considerado o critério adotado por Vergara (1997,p.90), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória porque foi realizada em uma área que existe pouco conhecimento acumulado, ou seja, poucos estudos científicos como é o caso de treinamento e desenvolvimento nas Linhas Aéreas de Moçambique. Descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenómeno.

Por se tratar de fenómeno que envolve seres humanos, onde acredita-se que o melhor entendimento se dará por meio das perspectivas das pessoas, decidiu-se realizar pesquisa

qualitativa, combinando técnicas de colecta de dados para garantir uma maior confiabilidade dos resultados. Portanto, foi necessário utilizar as técnicas de observação, pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários. A observação foi aplicada em visitas, e entrevistas junto à empresa e foi utilizada para complementar as demais informações obtidas no Departamento de Recursos Humanos. As entrevistas foram utilizadas na fase exploratória e serviram de base para elaboração dos questionários, direccionados aos trabalhadores, público alvo da pesquisa. envolve opinião do entrevistado. Os questionários foram essenciais para subsidiar a fase descritiva da pesquisa. O questionário foi do tipo padronizado e a entrevista do tipo aberta. A entrevista foi do tipo aberta, porque não exige rigidez de roteiro, podem ser exploradas mais algumas questões. O questionário do tipo padronizado, pois para análise dos dados obtidos foi utilizado, no caso dos questionários, o programa “*Excel For Windows*”, versão 2007. Para as entrevistas, foi utilizada análise de conteúdo, que tem por objectivo identificar o que está sendo expresso sobre determinado assunto e pode ser aplicada tanto em entrevistas quanto em documentos institucionais (Vergara, 2005). Durante análise dos resultados foi aplicada a técnica de triangulação de dados<sup>2</sup>, a fim de identificar a existência de divergências de opiniões entre o director e os trabalhadores.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental, sites na internet, entrevista e aplicação de questionários.

### **Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica serviu como base á fundamentação teórica, caracterizando assim a busca de informações efectuada em diversas obras literárias de carácter científico que abordam aspectos importantes sobre o tema de pesquisa. Possibilitou identificar o estudo do T&D e competitividade empresarial, ainda, obter uma melhor definição para a empresa LAM. O estudo de caso é caracterizado por Gil (1996, p.58) como *um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e*

---

<sup>2</sup> Refere-se ao uso de mais de uma fonte de dados para assim reforçar a validade de fidedignidade da pesquisa (convergência de resultados a partir de diferentes métodos).



*detalhado conhecimento*. Optou-se pelo estudo de caso único com perspectiva de que este sirva como pesquisa preliminar para outros estudos.

### **Pesquisa Documental**

A pesquisa documental representa a busca a outras fontes que auxiliem no conhecimento referente ao estudo de caso. No trabalho recorre-se aos seguintes documentos para aprofundar o conhecimento sobre o T&D da LAM como: consulta de alguns documentos e relatórios que circulam dentro da empresa, relatório da KPMG, mostrando a situação económico-financeira das 100 maiores empresas de Moçambique.

### **Entrevista**

A entrevista foi realizada ao Director dos Recursos Humanos da LAM. Nesta pretendia-se entender quais os metodos que estavam a ser utilizadas pela LAM para formação de seus trabalhadores, suas estratégias, suas limitações e o seu impacto para a competitividade da empresa.

### **Aplicação de questionários**

Como a forma de testar directamente o impacto de treinamento e desenvolvimento para a competitividade da LAM, foram feitas questionários, com vista a obter destes a sua opinião em relação ao nível de formação, os benefícios destes treinamentos para os trabalhadores e para a empresa.

### **Amostragem**

O plano de amostragem da Pesquisa de T&D “define o perfil da população da amostra e a forma pela qual ela deve ser projectada” (Rudio, 1986:64). A amostra da pesquisa de T&D deriva do seguinte universo: trabalhadores da empresa (Rudio, 1986). A escolha da população mais adequada está directamente relacionada ao propósito da pesquisa.

Esta pesquisa foi fundamentada em uma amostragem não-probabilística e por conveniência<sup>3</sup>. A população pesquisada é proveniente de trabalhadores da LAM à sua experiência em programas de T&D e sobre os resultados alcançados após o programa.

O universo da pesquisa foi composto por um grupo de 44 funcionários das áreas técnicas da empresa, nomeadamente: Pilotos, Mecânicos, Electrotécnicos, Engenheiros, Contabilistas, Secretarias, e Hospedeiras.

E finalmente, nesta pesquisa foi caracterizada como a amostra, o sexo, a faixa etária, o estado civil e nível de escolaridade.

### **1.7 Limitações do estudo**

Observa-se como factores limitadores da estudo a propria amostra, quando comparada com o número total dos trabalhadores da LAM notasse que é infema e pelo facto da entrevista ter sido feita a uma única pessoa (Dr. Atánasio Klironomos) director do departamento dos recursos humanos. Portanto para minimizar este facto teve que usar técnica de triangulação de dados como a mais eficiente possível. Também foi usado o método de observação em todas as etapas do estudo da empresa para a melhor interpretação de factos.

### **1.8 Delimitações da pesquisa**

A pesquisa tem o seu enfoque a cidade de Maputo pelo facto de constituir o local onde se encontra a sede da empresa, sendo o local onde estão a maior parte dos trabalhadores.

---

<sup>3</sup> Amostra por conveniência é a técnica de amostragem não-probabilística que permite obter uma amostra de elementos convenientes. A selecção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador (Malhotra, 2001).

A pesquisa estará restrita a análise do impacto do (T&D) dos profissionais sobre a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique no período compreendido entre 2006 até 2010. Pois neste período a empresa da LAM esta aparecer no mercado como uma das 100 maiores empresas de Moçambique.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos neste trabalho se referem a realidade de uma empresa específica, não podendo ser generalizado. Entretanto, novos estudos poderão ser realizados em outras empresas.

## **CAPÍTULO II**

Neste capítulo será enfatizado o Treinamento e Desenvolvimento e Competitividade Empresarial na perspectiva de vários actores. Inicialmente foram descritas as várias definições de treinamento desenvolvimento e o respectivo processo. E posteriormente, foram abordadas informações referentes a competitividade empresarial.

### **2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA**

Há que considerar que o treinamento dos RH na organização pode ser vista em diferentes perspectivas. Para o presente trabalho há necessidade de clarificar o conceito de treinamento.

O treinamento constitui-se em uma das políticas de recursos humanos que tem como propósito tornar as pessoas capacitadas para exercer determinada função. A origem do treinamento de acordo com Vargas mencionado por Mourão e Borges-Andrade (2004: 21) reporta aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna passava para seus descendentes os conhecimentos básicos para a sobrevivência. Com o transcorrer do tempo, as formas de organização do trabalho foram evoluindo, devido à organização do sistema produtivo, o que modificou a relação do homem com o trabalho, resultando no sistema capitalista ao qual a capacitação profissional está directamente relacionada.

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, a ideia de treinamento, além de capacitar as pessoas para o desempenho das tarefas, passou a englobar os aspectos voltados para o relacionamento interpessoal e sua interacção com a organização. Com a adopção do enfoque sistémico na administração, os programas de treinamento tornaram-se ainda mais amplos, passando a considerar também as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. Tais objectivos levaram muitas organizações a trabalharem com o novo conceito de desenvolvimento de recursos humanos. Assim, treinamento e desenvolvimento (T&D), além de programador e

executor, passaram a exercer um papel de facilitador no processo de desenvolvimento das pessoas (Gil, 2001: 14).

## **2.1 Definições do Treinamento & Desenvolvimento**

O treinamento é definido por Gil (2001:11), como “uma política promovida pela organização, visando libertar no indivíduo seu potencial, aperfeiçoando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos, a fim de torná-lo apto a alcançar os objectivos da organização”. Quanto ao desenvolvimento, ele afirma que é como “um processo educacional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficaz e produtivo”. Para Aleixo (2005: 15), Treinamento e Desenvolvimento é um “conjunto de acções organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenhos e crescimento pessoal”. Esta é uma última definição quando comparada com a primeira percebe-se que é sintética.

Ao tratar de treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (1999:295) estabelece uma diferença entre os termos e ressalta que embora seus métodos constituam-se em processos de aprendizagem e sejam similares, as perspectivas no tempo são diferentes. Segundo o autor “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo actual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato no cargo”. Enquanto o desenvolvimento “geralmente tem como foco os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas”. Desta forma, verifica-se que o desenvolvimento deve envolver componentes que aproximem as pessoas do processo educativo, preparando-as para uma actuação futura, além de oferecer conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, o que normalmente está associado ao treinamento.

Na óptica de Chiavenato (2004:109), as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir

informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Segundo Carvalho (1993:15), os principais objectivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos actuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado;
- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objectivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

Milkovich (2000: 23), afirma que o treinamento deve levar em consideração os diferentes tipos de treinamento:

- **De integração:** objectiva adaptar as pessoas à organização;
- **Técnico-operacional:** busca a capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;
- **Gerencial:** procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- **Comportamental:** tem como intuito solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

## 2.2 Relevância do Treinamento de Recursos Humanos

Como subsistência da função Recursos Humanos (Carvalho, 1993:28) o treinamento estrutura-se e activa-se de tal forma que possa atender a três objectivos básicos:

Atendimento aos objectivos da empresa: embora pareça obvio relacionar o treinamento aos objectivos da empresa, o facto é que a dissociação existe. Algumas empresas eram com frequência ao supor que o treinamento se constitui num remédio para todos os males realizando-o sem esta correlação. O treinamento deve ser entendido como um instrumento ou processo pelo qual a empresa possa suprir suas necessidades de conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados aos objectivos e necessidades de curto, médio e longo prazo da empresa;

Atendimento ao desenvolvimento tecnológico: compete ao treinamento a missão de prover condições para que não ocorra a obsolescência das pessoas em função do crescimento e da acumulação de capital tecnológico. É indispensável que tanto o ambiente em que actue o homem, assim como, ele próprio, esteja a merecer a merecer, a todo instante, uma preparação adequada, a fim de que o desenvolvimento tecnológico não ocorra isoladamente, ficando o homem como seu mero espectador, ou seja, desenvolvimento tecnologia e humano devem ser entidades que se complementam. Nos últimos anos, o treinamento ganhou novo status, em virtude do progresso tecnológico das empresas com o investimento em novas tecnologias;

Atendimento aos objectivos das pessoas: a missão do treinamento nesse sentido deve promover e facilitar os dispositivos importantes para que os trabalhadores alcancem, através do trabalho, suas metas de realização profissional e pessoal. Assim, quanto mais próximos estiverem os objectivos da empresa aos das pessoas, tanto mais os esforços das pessoas, sob acção do treinamento, trarão bons resultado, quer para a empresa, quer para os indivíduos, já que parece claro que o

ser humano age em função de suas próprias necessidades, e a motivação nasce dessas necessidades, e não do oferecimento de coisas que as satisfaçam.

### **2.3 O papel do Treinamento e Desenvolvimento**

A gestão dos Recursos Humanos pode apresentar-se diferentemente nas empresas, o que vai modelar o processo de desenvolvimento das pessoas e influenciar na concepção dos programas de treinamento (Chiavenato, 1996:68).

Numa visão mais restrita, o treinamento é visto como necessário, porém com um papel de menor importância, representando uma fonte de custo para a empresa.

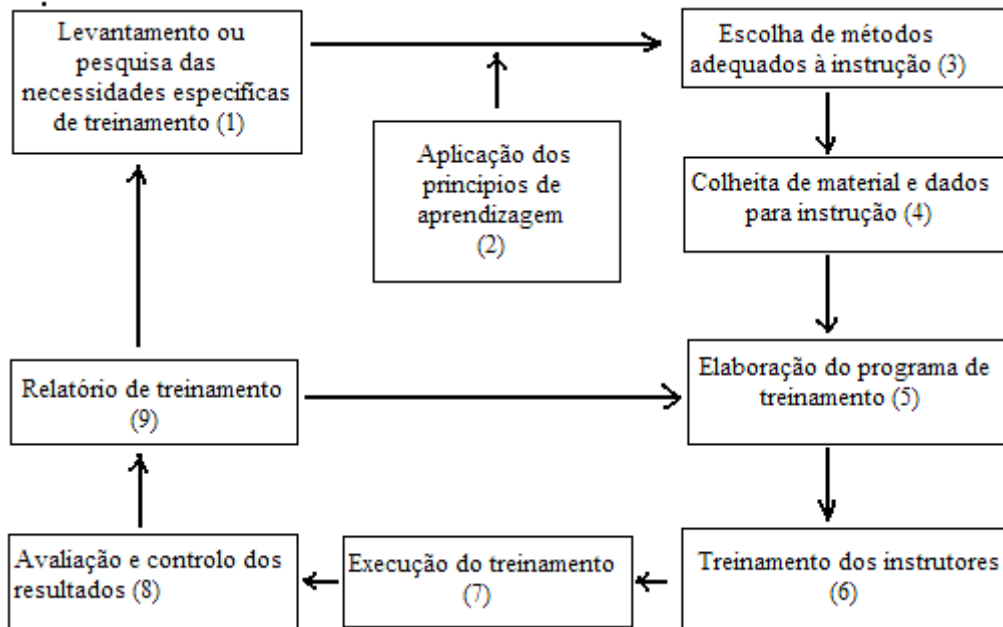
Em contrapartida, numa visão mais ampla e, portanto assumindo um papel de maior importância (Milkovich, 2000: 94), o treinamento pode ser considerado como um investimento empresarial altamente compensador para a empresa e, também ao funcionário, em termos de melhoria da moral, confiança pessoal, revertidos em maior produtividade.

### **2.4 Processo de Treinamento e Desenvolvimento**

Como sequência programada de eventos, o treinamento pode ser visto como um processo de natureza contínua e auto geradora (Chiavenato, 1999: 492). Visto como um processo, o treinamento pode ser melhor estudado e compreendido sendo dividido em etapas ou fases, (Chiavenato, 1999: 292), consideraram o treinamento como composto de 9 fases, representadas na figura 1:



**Figura 1:** Representação do ciclo de treinamento



Fonte: Chiavenato (1999:292).

Conforme Chiavenato (1999:293), em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente:

1. Levantamento de necessidades de treinamento e diagnóstico;
2. Planeamento de treinamento para atendimento das necessidades;
3. Elaboração do programa de treinamento;
4. Implementação e execução;
5. Avaliação e resultados, fases consideradas de fundamental importância para a sua execução efectiva.

#### **2.4.1 Levantamento de necessidades de Treinamento**

O levantamento de necessidades é a primeira fase no processo ou ciclo do treinamento sendo muito importante a forma como é conduzida. Não basta haver indícios de necessidades, é necessário ir mais longe e chegar à causa que esta por detrás dos problemas. Treinamento pode até ser a resposta, mas pode ser precedido por outros

procedimentos que vão gerar resultados. Isto pode, além de gerar uma falsa necessidade de treinamento, uma ineficácia do programa.

O levantamento de necessidades de treinamento, para que seja instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, a análise dos subsistemas organizacionais (técnico e psicossocial) e, de outro, a análise do desempenho individual. Conforme Toledo (1990), o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em diferentes níveis de análise: *análise organizacional; análise de recursos humanos; análise de operações e tarefas*.

Toledo (1990), considera importante no levantamento de necessidades a observação dos seguintes pontos: em que parte da empresa há necessidade de treinamento; qual a sua causa; se é parte de necessidade maior; como pode ser resolvida; quais providências iniciais são necessárias; qual a prioridade da necessidade, se é temporária ou permanente; quanto tempo se tem disponível; qual o custo provável do treinamento; e que ira executá-lo. A partir daí se obterá dados que servirão para subsidiar a elaboração de uma política de treinamento e passa à elaboração do planejamento e do programa de treinamento.

Dentro de uma visão mais estratégica do treinamento, o levantamento de necessidades possuiria uma perspectiva diferente, a perspectiva do enfoque de *análise* de necessidades, representada na tabela 1.

**Tabela 1: Levantamento de Necessidades x Análise de Necessidades**

<b>Levantamento de Necessidades</b>	<b>Análise de Necessidades</b>
Postura reactiva	Postura proactiva
Colecta e organização de dados	Interpretacao e proposições
Levantamento de tarefas e cargos	Levantamento nos vários níveis da empresa
Curto prazo	Longo prazo
Correctivo	Estratégico

Fonte: Milkovich (2000: 128).

## **2.4.2 Planeamento do Treinamento**

Entende-se que planejar o treinamento é definir o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planeamento do treinamento segue o processo do diagnóstico das necessidades do treinamento. O planeamento deve ser realizado seguindo os princípios da organização. Segundo Marras (2001, p. 155) “O planeamento de treinamento é o elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

A estrutura do planeamento das acções de treinamento e desenvolvimento advém do diagnóstico e esta voltado para as necessidades da empresa e é concebida a partir das diretrizes recebidas, dos objectivos e filosofia do projecto de treinamento e desenvolvimento e, principalmente dos dados obtidos nas etapas anteriores do processo (Chiavenato, 1999: 495).

## **2.4.3 Elaboração do Programa de Treinamento e Desenvolvimento**

Conforme Toledo (1990), a elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento contempla os seguintes passos: Definição dos objectivos do treinamento, estabelecimento, estabelecimento de critérios de medida para a avaliação do programa; definição dos metodos e materiais; integração ou apresentação do programa dos treinados e treinadores.

Para Carvalho (1993), fazer uma programação de treinamento é projectar, no tempo, um conjunto de actividades, identificando e provendo recursos, especificando métodos e qualificando os recursos institucionais, definindo a população a ser treinada. Uma programação, enquanto seja completa, deve ser também flexível, tanto com relação à metodologia prevista, como no que importa à antecipação ou dilatação de seus cronogramas. Deve, ainda, prever a incorporação tranquila de projectos novos e emergências.

#### **2.4.4 Implementação e Execução do Programa de Treinamento**

A execução é a realização do projecto, isto é, o momento em que se concretizam as acções de treinamento e desenvolvimento, é quando os funcionários estão efectivamente sendo treinados. Segundo Toledo (1990), a implementação do programa de treinamento pode ser dividido em 4 pontos chaves:

1. Preparação do treinamento (despertando seu interesse pelo treinamento);
2. Apresentação do trabalho (pontos chaves);
3. Execução do trabalho, corrigindo erros e através de questionamentos, verificar aprendizado;
4. Acompanhamento do processo, deixando o treinando trabalhar por si só, com o tempo.

#### **2.4.5 Avaliação e Validação do Treinamento**

A avaliação e validação constituem-se na última época do processo de treinamento, iniciando com o levantamento de necessidades e executado no planeamento de programas. Os termos “validação” e “avaliação” diferente entre si. Embora não haja aceitação total destes termos, a *validação* está ligada ao sentido de legitimidade e mede o carácter interno da actividade (eficiência do treinamento, ou seja, quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do treinamento), ao passo que a *avaliação* está ligada à determinação do valor real e mede o carácter de resultado da actividade (eficácia do treinamento, ou seja, em que medida são alcançados os objectivos finais do treinamento) (Chiavenato, 1996).

Alves & Tamoyo (1993), considera duas funções principais da avaliação: *formativa* e *somativa*. Na sua função formativa, a avaliação realimenta o processo curso a curso. Na somativa, através da obtenção de dados, julga a capacidade de ser provocado no ambiente o efeito desejado.

Conforme Chiavenato (2004), “a avaliação pode ser realizada para decidir-se sobre: (1) continuar ou não a oferecer o programa avaliado; (2) melhorar programas futuros; (3) validar a existência do treinamento como trabalho e profissão e (4) verificar a transferência para o trabalho, que pode ser um atalho prático e de menor custo para aferir a contribuição do treinamento”.

A avaliação dos resultados é um dos componentes mais importantes da função treinamento e desenvolvimento, porém raramente utilizada, e quando realizada, é em geral de forma assistemática (Alves & Tomayo, 1993: 73). Talvez seja esse, um a mais, entre os motivos pelos quais muitas empresas deixam de investir em treinamento, o que dificulta e muito, saber se o treinamento apresentou relação com a consecução das metas da empresa.

## **2.5 Importância do Treinamento**

O treinamento afirma Esculápio (2003), funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e actual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro, comenta ainda, que a capacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações. A superação do despreparo em todos os níveis organizacionais poderá, portanto, ser equacionada por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal. Chiavenato (2004), justifica que o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objectivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, económicas e políticas direccionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

A importância do treinamento e desenvolvimento envolve as dimensões da produtividade, das relações e da qualidade. Do ponto de vista da produtividade, procurando atingir as metas e os melhores resultados tanto pessoal quanto da

organização; do ponto de vista das relações, estabelecendo vínculos e a boa comunicação, inspirando e motivando os funcionários a fazer emergir o melhor deles e da organização; e finalmente, do ponto de vista do desenvolvimento da qualidade, auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas da qualidade global da empresa (Silveira, 2004). Chiavenato (2004), complementa que com treinamento adequado, as equipes de trabalho podem atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

A prática do treinamento e desenvolvimento proposta por Silveira (2004) se ajusta com a citada por Esculápio (2003), e que podem ser resumidas em três pontos:

- a) Preparar profissionais para actividades técnicas ou gerências novas ou mais complexas que as outras;
- b) Melhorar o desempenho nas actividades técnicas ou gerências já exercidas;
- c) Sensibilizar, conscientizar, promover aprendizagem tanto em relação a aspectos técnicos quanto a comportamentais ou atitudinais.

O treinamento em habilidades técnicas fornece uma maneira lógica e eficaz de uma organização manter e ampliar suas competências e capacidades colectivas, fundamentais na alavancagem rumo ao domínio das novas e futuras tecnologias. Desenvolver habilidades de percepção dos novos desafios edifica a prática do pensamento crítico e altera gradativamente a cultura da organização em lidar com o novo (Chiavenato, 2004).

O impacto do treinamento no trabalho, é composto por transferência de treinamento e o desempenho no trabalho, sendo o desempenho influenciado, entre outros factores, pelo treinamento. Assim, a transferência de aprendizagem do treinamento para o cargo reflete no desempenho do empregado e este pode ser determinante de alterações e mudanças na vida profissional das pessoas na empresa ou fora dela. Entende-se impacto de treinamento no trabalho como resultados dos efeitos do treinamento manifestado no desempenho dos treinandos, em sua motivação e/ou atitudes. Para que estas alterações ocorram é necessário que haja transferência de aprendizagem do treinamento para o trabalho. A transferência é a aplicação correta, no trabalho, de conhecimentos,

habilidades e atitudes adquiridas no treinamento. Enfoca o contexto ou suporte organizacional, o projeto de treinamento, as características da clientela e a motivação (Abbad, 1999; Meneses, 2002).

## **2.6 Competitividade Empresarial**

Porter (1991), afirma que competitividade pode ser compreendida como o resultado de um conjunto de acções produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objectivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado através da conquista e manutenção de clientes previamente seleccionados. De acordo com Gordon (2001), este conceito, para alcançar seus objectivos e, portanto ter sucesso, a empresa terá que identificar e desempenhar de forma adequada um conjunto de acções, decisivas para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. Estas acções correspondem aos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos e que são geralmente identificados como factores críticos de sucesso.

A competitividade da empresa será assim determinada pelo seu desempenho superior nos factores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. Quanto mais competitiva a empresa for, maior será o seu sucesso. Esses factores, de forma geral, estão relacionados ao produto tangível, produto ampliado e preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence. Chiavenato (2004) afirma: “Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos factores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa (...). Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu sector efectivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correcto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva. Nem sempre é fácil dizer quais factores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca

de identificar os segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas”.

De acordo com Coutinho & Ferraz (2002), o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de factores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao sector em que ela opera ou ao sistema económico, político, social e tecnológico em que esta inserida. A competitividade não é estática, mas dinâmica, já que desempenho e eficiência são consequências do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente económico. Segundo esses autores, “estão superadas as visões económicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio”.

### **2.6.1 Factores Determinantes da Competitividade**

O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de factores. Segundo Coutinho & Ferraz (2002), existem três importantes factores que determinam a competitividade. São eles: os factores internos, os factores estruturais e os factores sistémicos. Os factores internos são aqueles que estão sob a decisão da empresa e através dos quais a empresa procura se distinguir de seus competidores. Os factores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a área de influência e caracterizam directamente o ambiente competitivo.

Para Coutinho & Ferraz (2002), as considerações expostas indicam que, para avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias”, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Identificar os factores relevantes para o sucesso competitivo, verificar a sua importância sectorial no presente e o que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial de outras empresas do país são factores importantes. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus factores determinantes.



## CAPÍTULO III

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso na empresa LAM e a discussão da pesquisa elaborada junto aos trabalhadores da mesma, que teve como objectivo analisar o desempenho dos trabalhadores que foram alvo do treinamento e desenvolvimento.

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 História da LAM

A actual LAM - Linhas Aéreas de Moçambique foi criada pelo governo português em 1936 com a designação de DETA - Direcção de Exploração de Transportes Aéreos, como uma divisão de exploração dos serviços dos Portos e Caminhos-de-Ferro.

A sua existência como companhia caracterizou-se por uma primeira etapa de rápido desenvolvimento, respondendo essencialmente às necessidades decorrentes da ligação aos países vizinhos, nomeadamente Suazilândia, África do Sul, Malávi e Zimbabué (estes dois últimos integrados na então Federação das Rodésias e Nisassalândia).

Após a independência de Moçambique, por decreto 8/80 de 19 de Novembro de 1980, é extinta a DETA e criada a LAM<sup>4</sup>.

A LAM de 1980 a 1998 foi uma Empresa do Estado sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Segundo o Decreto Lei nº 69/98 de 23 de Dezembro de 1998, a LAM foi transformada em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, adoptando a denominação de LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, S.A.R.L.

---

<sup>4</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

Assim, o Estado possui actualmente 91 por cento das acções da nova sociedade formada e os gestores, técnicos e trabalhadores da LAM, os restantes 9 por cento das acções.

### **3.2 Objectivo estratégicos da LAM**

#### **Objectivo principal**

O seu objectivo principal é a prestação do serviço público de transporte de passageiros, carga e correio no âmbito nacional, regional e intercontinental, com carácter regular e não-regular<sup>5</sup>.

#### **Missão**

“A LAM tem como missão o transporte por via aérea de passageiros, carga e correio nos serviços doméstico, regional e intercontinental, de carácter regular e não-regular, com a máxima segurança e conforto adequado e uma qualidade que satisfaz os clientes”<sup>6</sup>.

#### **Visão**

“Quanto a visão, a empresa esta empenhada em consolidar a liderança no mercado doméstico, ser um forte competidor no mercado regional, desenvolver o mercado intercontinental, orientada para a satisfação dos clientes, investidores e parceiros”<sup>7</sup>.

#### **Valores**

Os valores da LAM assentam nos seguinte pontos:

- Os nossos Clientes serão sempre os primeiros e a razão da nossa existência. Por eles vamos até ao limite das nossas possibilidades.

---

<sup>5</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

<sup>6</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

<sup>7</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

- Conduzimos a nossa actividade não só pelas mais estritas regras de Ética Profissional, mas também pelos Valores e Legislação em vigor nos países onde operamos
- Os nossos trabalhadores são o mais importante activo da empresa e estimulamos o seu desenvolvimento sócio profissional.
- Premiamos a sua capacidade empreendedora, de liderança, de espírito de iniciativa, de equipa e de entreaajuda.
- Tratamos os nossos parceiros e fornecedores com respeito e equidade, desenvolvendo com eles relações mutuamente vantajosas.
- Defendemos os interesses dos nossos accionistas e desenvolvemos esforços no sentido de protegermos o seu investimento e de aumentarmos o valor da empresa.
- Assumimos os riscos do negócio, agindo com responsabilidade<sup>8</sup>.

### **Compromisso de qualidade**

O compromisso de qualidade está constituído por seguintes aspectos:

- Consideramos a Sofety , Security e Qualidade como prioridades fundamentais nas nossas operações. Aspiramos garantir que a qualidade dos nossos serviços vã ao encontro das necessidades dos nossos clientes e, quanto possível, exercer as suas expectativas.
- O nosso objectivo é: zero defeitos. Para o alcançar, devemos tratar de todos os detalhes do negocio através do planeamento, controlo e melhoria continua das actividades. Para assegurar aos nossos clientes a garantia da qualidade, a empresa investe no capital humano que é o nosso maior activo, em tecnologia moderna e num sistema de gestão de qualidade e segurança com base nos requisitos de ISSO 9001:2008 e da IOSA. Devemos todos trabalhar de acordo com os procedimentos estabelecidos e honrar o nosso lema “ Um cliente um amigo”<sup>9</sup>.

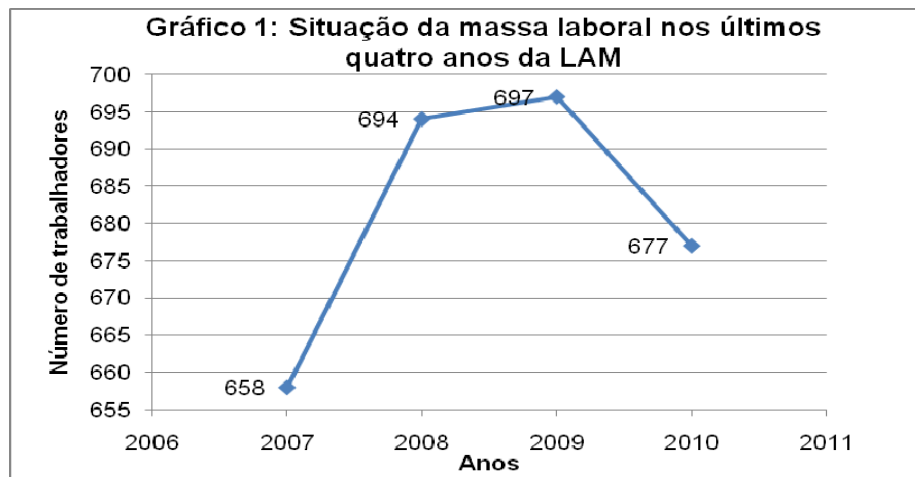
---

<sup>8</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

<sup>9</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (27/03/2011).

### 3.3 Análise da situação dos trabalhadores

Em termos de empregabilidade, destaca-se que a LAM empregava uma massa laboral de reduzida de 658 (Gráfico 1) em 2007, quando comparada com o ano 2008, 694 trabalhadores. Portanto apontasse como um dos factores a introdução de um serviço de internet para aquisição de passagens aéreas, denominado Bilhete electrónico, como consequência teve que aumentar o número de trabalhadores.



Fonte: Adaptado, Revista da KPMG, 10ª edição (2010:116).

De 2008 à 2009 há um aumento insignificante, somente houve admissão de estagiários. De 2009 à 2010 há uma redução da massa laboral, causada pela racionalização.

### 3.4 Competitividade empresarial

A competitividade da LAM assenta nas políticas de segurança, confiança e qualidade. Portanto, são as prioridades fundamentais nas suas operações. É seu objectivo assegurar que a qualidade dos seus serviços correspondam às necessidades dos seus clientes, ultrapassando sempre que possível as suas expectativas.

A declaração da política de segurança e qualidade da LAM assenta nos seguintes princípios<sup>10</sup>:

- Assegurar os melhores padrões de segurança, conforto e pontualidade de operação através duma gestão eficaz sustentada nos princípios da gestão da qualidade de forma a alcançar os objectivos preconizados na missão da Empresa;
- Oferecer um serviço superior e comercialmente adequado, nos segmentos de mercado onde opera;
- Atende às expectativas do mercado através duma atitude pró-activa relativamente às necessidades dos clientes e às actividades da concorrência;
- Assegurar o contínuo aperfeiçoamento do nosso serviço através do Sistema de Gestão da Qualidade, da avaliação contínua do desempenho e da implementação atempada de acções de melhoria;
- Providenciar pessoal competente e meios adequados de forma a garantir que as operações são eficazes;
- Salvaguardar a segurança e a protecção dos clientes, dos colaboradores e fornecedores durante a prestação dos seus serviços nas nossas instalações;
- Gerir os fornecedores com impacto na segurança e na qualidade do serviço prestado, controlando e avaliando continuamente os seus fornecimentos.

### **3.5 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa**

Os resultados da pesquisa são provenientes da entrevista feita na LAM no departamento de recursos humanos e a um grupo de trabalhadores.

#### **3.5.1 Entrevista no departamento de recursos humanos**

O objectivo da entrevista no departamento de recursos humanos da LAM foi de analisar o impacto do T&D dos profissionais e o seu respectivo processo.

---

<sup>10</sup> [www.lam.co.mz](http://www.lam.co.mz) (01/04/2011).

A entrevista foi realizada na sede da empresa LAM, e foi feita em fases. A entrevista foi feita por meio de perguntas abertas e posteriormente transcrita, de modo a possibilitar a análise de seu conteúdo. A entrevista seguiu o seguinte roteiro:

### ***1. Responsabilidades na empresa***

A responsabilidade da entrevista na empresa envolveu a coordenação das áreas: Departamento de pessoal, Departamento de formação e Departamento de acção social, que são vinculadas à Direcção de Recursos Humanos e as actividades nestes departamentos englobam a gestão do programa de T&D. Essa gestão ocorre por meio do planeamento, execução e avaliação dos programas internos de treinamento de curta e média duração e também dos programas de desenvolvimento de longa duração.

A filosofia da LAM em relação aos recursos humanos aplica-se a três níveis de autoridade nomeadamente: a) Autoridade STAFF<sup>11</sup> em que há uma direcção; b) Autoridade linha. Os colaboradores são geridos pela autoridade das chefias; c) Autoridade funcional - órgão de acessória a gestão, onde existe uma certa autonomia dos colaboradores.

### ***2. Objectivos dos programas de T&D***

Actualmente na LAM existem 5 tipos de T&D, nomeadamente: (1) Treinamentos obrigatórios pela legislação que incluem essencialmente acções de refrescamento, (2) Treinamento e desenvolvimento de competências, (3) Treinamento na área comportamental, (4) Job - training – que é a formação no local de trabalho, formação prática e (5) finalmente proporcionam estágios. Todos com objectivo de adoptar o trabalhador as competências necessárias para o exercício da sua função. De forma complementar, o Director indica que todas as actividades de T&D estão vinculadas às necessidades da empresa e às actividades desenvolvidas pelos trabalhadores.

---

<sup>11</sup> São cargos de assessorial e aconselhamento, normalmente especializado que auxilia um cargo linha da alta hierarquia.

Em termos de taxonomia, o Director esclarece que a LAM historicamente realiza uma distinção entre Treinamento e Desenvolvimento. Treinamento diz respeito aos eventos de curta e média duração organizados internamente pela empresa. Cursos de curta duração, em termos de carga horária, são aqueles que tem duração até 1 horas/aula. A participação em eventos, workshops e seminários fora da instituição também é denominada “treinamento”.

Os eventos de média duração são aqueles que tem duração de 1 a 2 horas/aula. Configuram-se em cursos mais fechados, desenvolvidos dentro da empresa para os seus trabalhadores. Os cursos de longa duração, por sua vez, são denominados de “desenvolvimento de competencias”.

A análise que o director faz neste ponto foge um pouco a definição apresentada na revisão bibliográfica, os autores não fazem menção da variável tempo/hora para a distinção entre T&D. Esta análise pode de certa forma mudar a essência do T&D na LAM. E outra questão que também pode mudar as acções do T&D é a variável lugar. O director faz menção da variável lugar que do ponto de vista científico não é crucial. Portanto se as acções do T&D fossem bem compreendidas na LAM acredito que hoje teriam resultados para além dos previstos pelo departamento de recursos humanos e finalmente da empresa como um todo.

### ***3. Definição/escolha dos programas formais de T&D***

Segundo a informação da entrevista, a empresa não utiliza um procedimento formal de levantamento de necessidades de T&D há dez anos e identifica duas razões por esse facto. A primeira razão é equacionada com a utilização de recursos que não são próprios, com origem aos bancos para esse fim e a diminuição gradativa desses recursos: “[...] cada ano que passa nós temos menos recursos [...]”. A segunda razão para a não-realização de levantamentos de necessidades de T&D reside em experiências anteriores não eficazes com o procedimento. Explica o Director que nos levantamentos de necessidades de T&D

realizados eram levantadas expectativas, as quais não eram atendidas integralmente em função da falta de recursos. Esse não-atendimento gerava uma descrença com relação à actuação da área de recursos humanos da empresa.

De 1999 a meados de 2009 a área de recursos humanos procurou delinear os programas de T&D em função das solicitações de suas áreas técnicas. De acordo com o Director, a mudança efectiva na forma de planejar as actividades de T&D ocorreu a partir de 2004, quando a LAM iniciou um processo de planeamento estratégico. A partir daquele momento, “o planeamento estratégico passou a ser o nosso levantamento de necessidades de T&D” e “o planeamento de T&D passou a ser feito a partir da identificação de *gaps* existentes, sejam individuais ou empresariais” de modo a alcançar os objectivos da empresa.

O planeamento estratégico da empresa como um todo desenhase logo na fundação da empresa, mas pode se tolerar situações semelhantes da LAM, quando os planos mestres de Gestão são elaborados por pessoas não especializadas como é o caso da LAM. É de muita satisfação que hoje a empresa têm um planeamento estratégico eficaz.

#### ***4. Programas de T&D e suas vantagens***

Os programas de T&D para LAM, segundo as informações da entrevista indicam que essa é uma preocupação e uma meta a ser cumprida pela área: “atrelar todas as acções de T&D às acções do planeamento estratégico e tudo isso estar vinculado à missão da LAM”. A empresa possui um plano de T&D anual. No fim de cada ano é feito um levantamento e devido a ele é feito o planeamento de T&D. No fim de cada ano é feita avaliação de T&D através de Holding - Conselho. Neste participam os membros de Conselho de T&D e os Directores de diferentes departamentos.

Entretanto esta forma de avaliação põe em causa o próprio conselho, pois não é feita nenhuma auscultação diante dos trabalhadores sobre as acções levadas a cabo do T&D.



Da entrevista com o Director dos RH pode-se concluir que os programas de T&D na LAM apresentam uma certa eficácia, pois permitem a empresa estar mais competitiva e conquistando esta capacidade de competir. A melhoria da qualidade de serviços é uma consequência natural dos esforços dos trabalhadores da LAM, e tendência de manter a LAM altamente competitiva com pessoas adequadas a sua realidade, pontos fortes e fracos visualizados, o retorno financeiro é uma consequência natural esperada a médio e longo prazo; e finalmente propiciam um clima organizacional saudável. Portanto, todos estes pontos apresentados são os desejados pelas empresas no mercado, e refletem a realidade da empresa actualmente.

### ***5. T&D e aumento do desempenho***

O Director dos recursos humanos procurou identificar os meios que a empresa utiliza para verificar a relação entre T&D e aumento do desempenho, e esclarece que esse é um ponto que a área tem se dedicado a pesquisar e a buscar alternativas.

Os procedimentos utilizados actualmente são descritos a seguir. A cada curso oferecido pela instituição, o trabalhador, ao iniciá-lo, preenche um instrumento de “levantamento de necessidades e expectativa” e, ao final do evento, responde a um questionário de avaliação. O questionário de avaliação é composto de questões relacionadas à auto-avaliação.

Nota-se aqui uma grande lacuna do questionário, pois não deveria somente ter questões relacionados a auto-avaliação, mas da avaliação também dos avaliadores e do departamento em que o trabalhador estava submetido.

Entretanto, especificamente com relação ao aumento do desempenho empresarial, a forma de análise é empírica. “Não temos nada registado de resultado de capacitação, mas temos por observação. Empiricamente o formador consegue mensurar isso”.

Exemplos de procedimentos em direcção à mensuração indicados pelo Director dos recursos humanos nos cursos de curta e média duração são os já realizados cursos de informática e inglês. Com relação ao primeiro, se o treinando demonstra utilizar adequadamente o computador, então se considera que o curso alcançou o seu objetivo. De forma complementar, a efetividade de um curso de inglês é verificada por meio da observação: “o curso de inglês, o treinando consegue atender ao telefone, consegue responder a uma correspondência, consegue ler uma correspondência, então isso é mensurável”.

Segundo a informação obtida, podemos concluir que o processo de treinamento aplica-se a todos os trabalhadores da LAM e é destinado a elevar ou adequar os padrões de desempenho das pessoas no seu trabalho. Ao desenvolver as pessoas, a empresa está fortalecendo a capacidade de empresa. O aumento significativo da competitividade exige da LAM estar sempre bem preparada, e treinar e desenvolver é a única solução.

### **3.5.2 Questionário com os participantes do programa de T&D**

Com o objectivo de triangular os dados, uma amostra de 44 trabalhadores da LAM respondeu a um questionário referente à sua experiência em programas de T&D e sobre os resultados alcançados após o programa.

Estabeleceu-se que a população-alvo para o preenchimento do questionário seria composta das “áreas-fim” da LAM. A área de recursos humanos não foi inserida na população-alvo pelo facto de não ser área-fim e também porque se considerou que esse grupo teria percepções diferenciadas das demais áreas, uma vez que responderia a questões muito relacionadas às suas áreas de actuação. Em função desse aspecto, ao se excluir a área de recursos humanos, procurou-se também evitar o risco de tendenciosidades nas respostas.

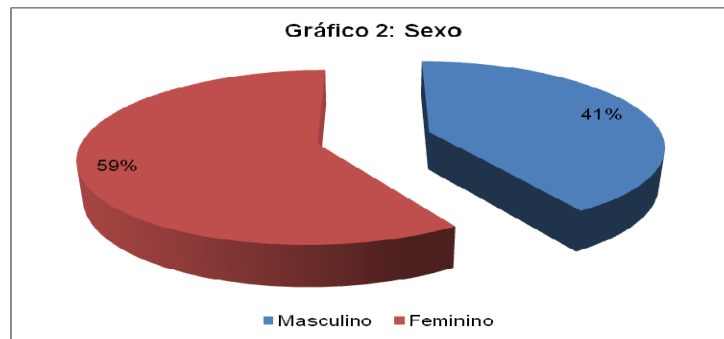
As áreas-fim da LAM são representadas, de acordo com as áreas técnicas nomeadamente: Mecânicos, Electrotécnicos, Engenheiros, Contabilistas, Secretárias, e Hospedeiras.

## 1. Caracterização da amostra

Para esta pesquisa foi caracterizada como a amostra, o sexo, a faixa etária, o estado civil e nível de escolaridade.

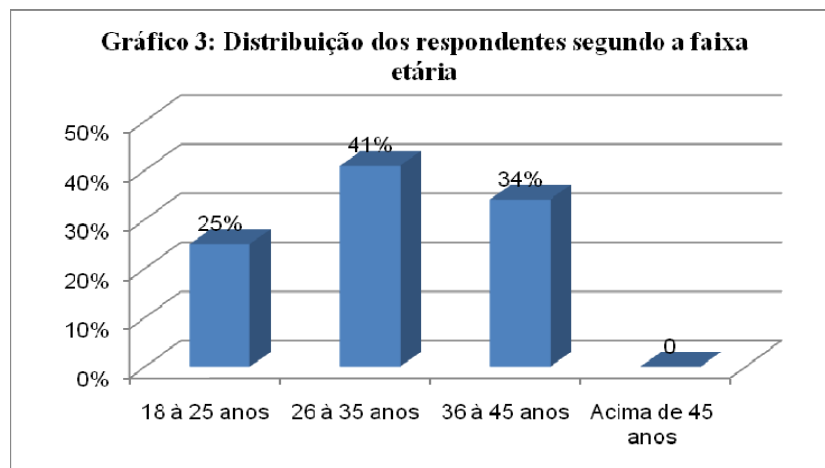
### a) *Sexo*

Em relação a variável sexo, percebe-se que a grande maioria dos entrevistados é do sexo feminino, 59% comparativamente aos entrevistados do sexo masculino que representa 41% da amostra (Gráfico 2).



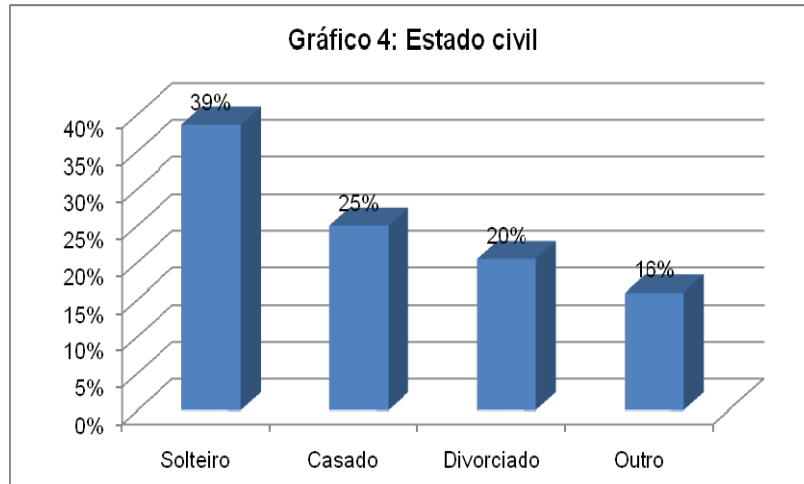
### b) *Faixa Etária*

Na Gráfico 3, encontra-se a distribuição dos entrevistados por faixa etária, onde a maioria está concentrado entre 26 a 35 anos, representando 41% da amostra.



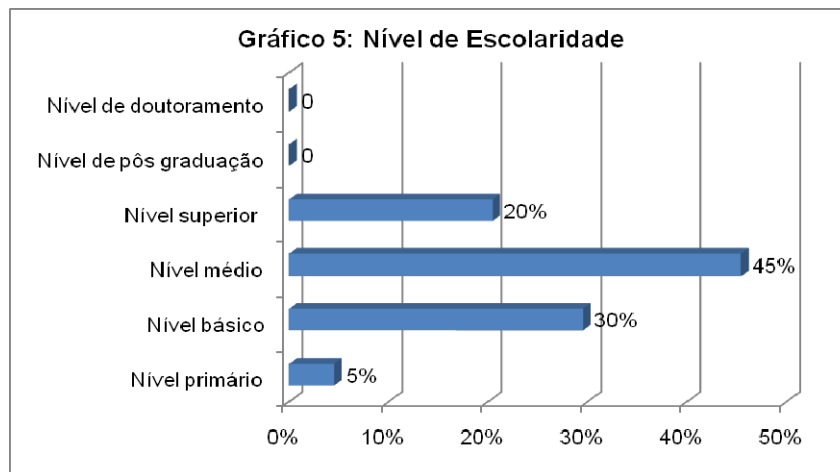
**c) Estado civil**

No que se refere ao estado civil (Gráfico 4), observa-se que a maioria dos entrevistados são solteiros, seguido por casados e divorciados.



**d) Nível de escolaridade**

A variável nível de escolaridade indica que 45% (Gráfico 5) dos entrevistados tem nível médio, seguido pelo básico com 30% da amostra, terceiro pelo nível superior com 20% da amostra.

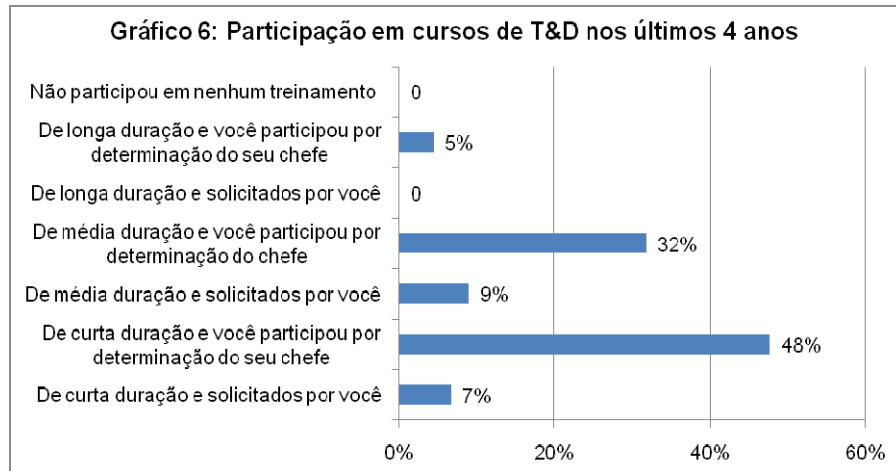


## 2. Análise e interpretação dos resultados da pesquisa

A seguir são apresentadas as análises e interpretações dos resultados relativo as questões específicas do T&D junto aos trabalhadores.

### *a) Participação em cursos de T&D nos últimos quatro anos*

Os 44 trabalhadores indicaram a sua participação num total de 24 cursos, revelando que nos últimos quatro anos participaram de mais de um curso de T&D (Gráfico 6).

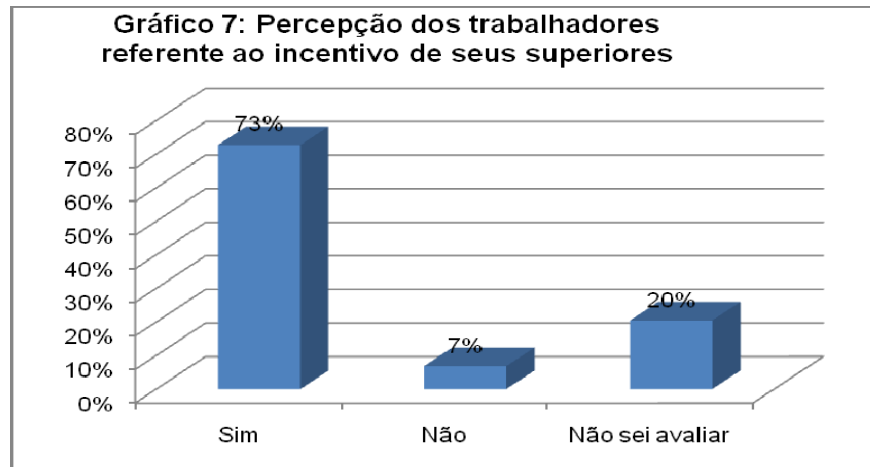


A participação em cursos de curta duração, na amostra pesquisada (48%), se dá em função da determinação do chefe, conforme já havia sido indicado no departamento de recursos humanos. Os cursos de média duração realizados por indicação de seus superiores também receberam pontuação superior (32%). De forma complementar, pode-se inferir que, na percepção dos trabalhadores, a participação em cursos se dá principalmente por determinação da empresa.

### *b) Percepção dos trabalhadores referente a melhorias no trabalho*

Na percepção dos trabalhadores relacionada ao recebimento de incentivo por parte de seus superiores imediatos para discussões sobre melhorias contínuas no trabalho, (gráfico

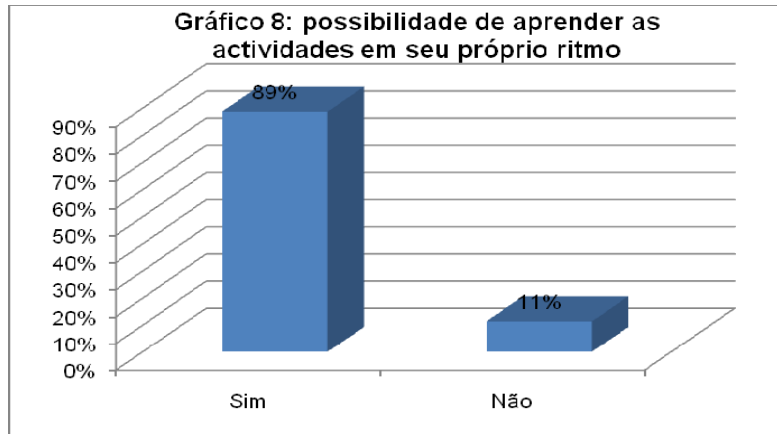
7), 73% dos trabalhadores consideram que há o incentivo, 7% de trabalhadores indicam que não há esse incentivo, e 20% argumentam não saber avaliar essa questão.



A análise compilada da questão referente a percepção dos trabalhadores sobre a melhorias no trabalho é percebida mais positivamente do que negativamente pelos trabalhadores, embora haja um amplo espaço para melhoria. Esse facto evidencia-se pela compilação das suas respostas.

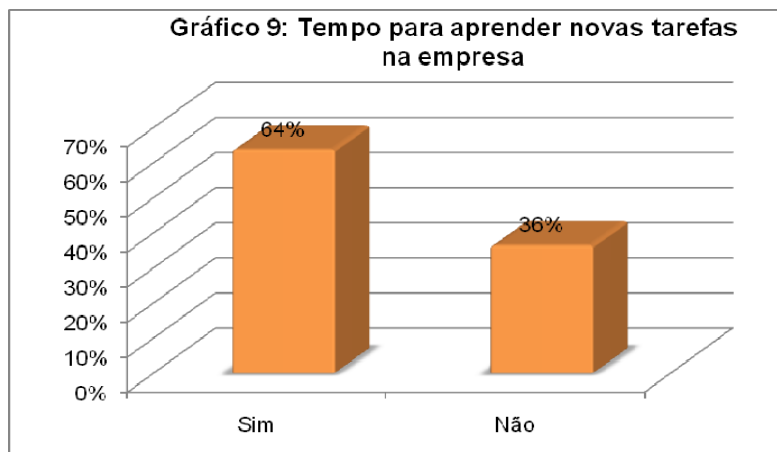
***c) Possibilidade de aprenderem as actividades em seu próprio ritmo e tempo***

Conforme pode ser visualizado na Gráfico 8, a grande maioria dos trabalhadores (89%) indicou que é possível aprender em seu próprio ritmo.



A outra questão analisou a percepção dos trabalhadores com relação à existência de tempo suficiente para aprender novas tarefas na empresa.

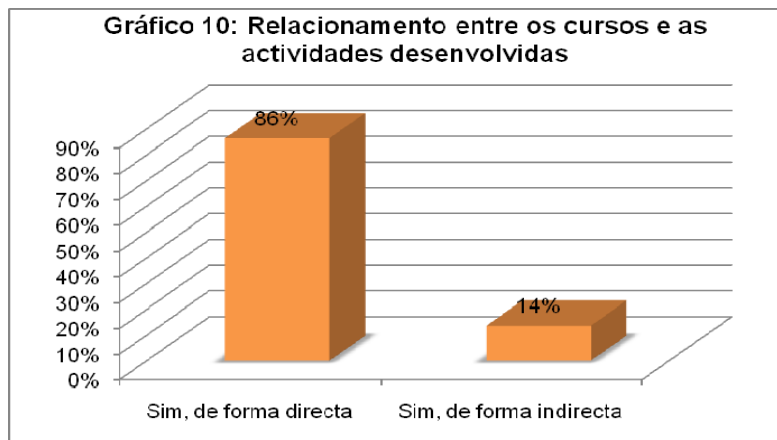
A observação dos resultados dessa questão (Gráfico 9) permite assinalar que cerca de dois terços dos respondentes indica que há tempo para a aprender novas tarefas (64%). A percepção de não possuir tempo é assinalada por 36% dos respondentes.



A análise integrada da questão sugere que a empresa respeita o ritmo dos trabalhadores na aprendizagem das actividades referentes às suas funções ao mesmo tempo que tende a adoptar uma postura “econômica” no que se refere ao tempo disponível para seus trabalhadores aprenderem novas tarefas (64% sim; 36% não).

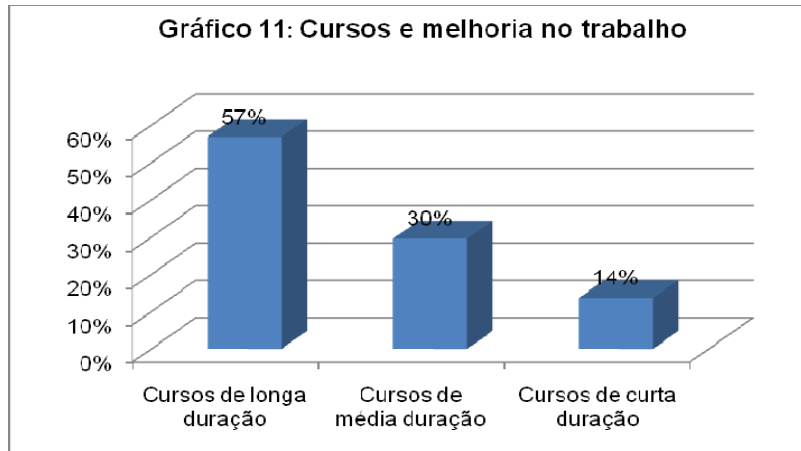
#### *d) T&D e melhoria de desempenho*

Foram delineadas duas questões para compreender esse relacionamento. A primeira questão teve por objectivo procurar saber qual a ligação entre o relacionamento dos cursos com as actividades que desenvolvem na empresa. A maioria dos participantes considerou que os cursos realizados possuem relação com as actividades desenvolvidas; 86% dos respondentes afirmam que a relação foi directa, enquanto 14% sugerem que a relação foi indirecta (Gráfico 10). Portanto, esta maioria mostra que de facto o planeamento estratégico dos recursos humanos da LAM está a desenvolver.



De forma complementar, a maioria dos participantes da pesquisa consideram que os conteúdos aprendidos no curso podem auxiliar a melhorar as suas actividades na empresa (Gráfico 11). Essa possibilidade é mais claramente identificada quando há realização de cursos de longa duração (57% dos respondentes) do que de cursos de curta e média duração (14% e 30%) respectivamente. Percebe-se que os cursos de longa duração são mais eficazes quando comparados com os de curta e média duração.

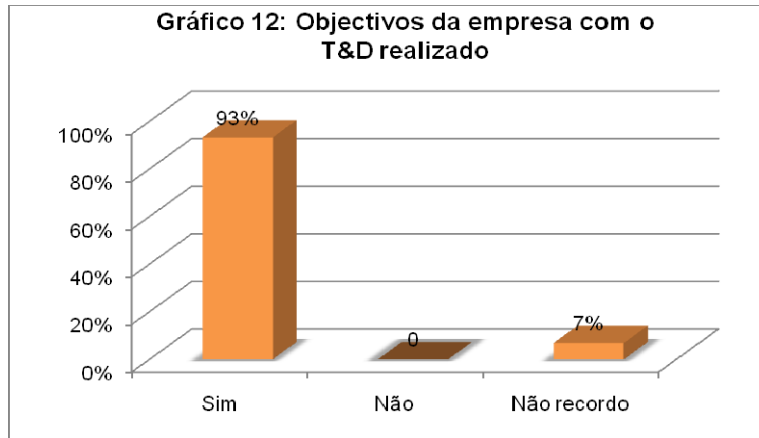




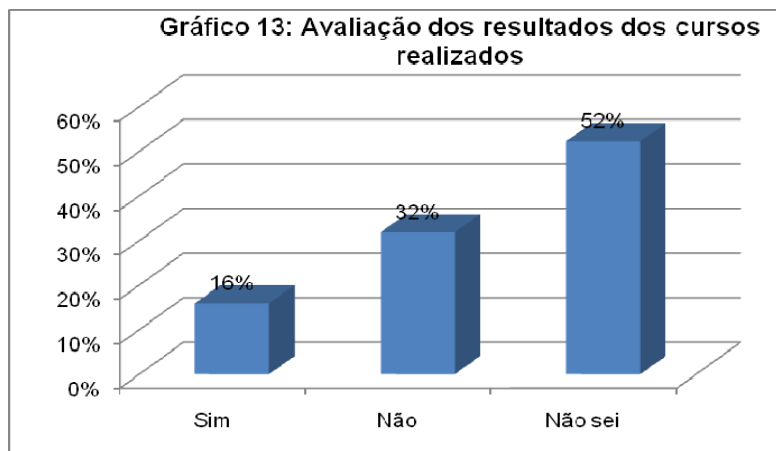
A análise do item “T&D e melhoria de desempenho”, no escopo das actividades desempenhadas pelos trabalhadores, sugere resultados que favorecem a melhoria de desempenho e a diminuição de erros na execução das actividades. Nesse contexto, verifica-se que a empresa tem desenvolvido ou encaminhado seus trabalhadores para cursos cujos conteúdos agreguem valor às actividades a desempenhar. Ressalta-se também que nesse item os cursos de longa duração são percebidos pelos trabalhadores como os mais eficazes e proporcionam auto confiança para a realização das actividades.

***e) Percepção referente aos critérios de avaliação***

Duas questões foram desenvolvidas para compreendê-la junto aos trabalhadores: Na primeira questão investiga-se se alguém da empresa explicitou para o trabalhador, antes da realização do curso, quais os objetivos ao encaminhá-lo para o curso. A maioria (93%) indica que sim, que esses objetivos foram clarificados, enquanto 7% não recordam (Gráfico 12).



A efectiva realização de avaliação dos resultados dos cursos realizados foi investigada na segunda questão.



Quase metade dos trabalhadores participantes 52% (Gráfico 13) não sabem, ou não se recordam, (32%) indica não ter sido realizada nenhuma avaliação de resultados após o T&D. O restante afirmam ter sido realizada alguma avaliação após o treinamento 16%. Aos participantes da pesquisa que indicaram ter havido avaliação dos resultados, apontaram duas respostas que descreveram o procedimento adoptado: “a) fazem resumo por escrito e apresentam aos instrutores, defendendo questões colocadas por eles, relacionadas com o aprendido; e b) fazem entrevista e exame psicotécnico”. Pode se concluir que a avaliação não é importante para a empresa, pois se fosse todos assinalavam no “sim”.

Segundo conversa com dois trabalhadores, os cursos de formação são mais frequentados pelos trabalhadores das seguintes áreas: pilotos, mecânicos, trabalhadores de escala e pessoal navegante de cabina. Com esta parte de trabalhadores o processo de treinamento ocorre desde o momento que é admitido: é o treinamento de acolhimento e depois faz-se o treinamento para o desenvolvimento das competências. Os cursos de treinamento são obrigatórias pela legislação e são feitas 2 a 3 vezes por ano.

Em 2009 LAM apostou na formação de pilotos, numa acção que resultou da parceria com o Ministério da Defesa, com o objectivo de aprimorar a excelência do capital humano.

Integrado na mesma estratégia, 10 pilotos moçambicanos fizeram formação na Academia de Aviação da Etiópia, um centro de referência mundial no ramo da aviação.

Em 2009 a LAM formou 83 assistentes de pessoal navegante de cabina, e graduou 23 jovens que concluíram um curso de três meses na Escola Nacional de Aeronáutica Civil em Maputo<sup>12</sup>.

A formação do pessoal tem um papel muito importante, porque apresenta a empresa em muitos aspectos e contribui na melhoria de qualidade dos serviços prestados, e tem a sua contribuição no desenvolvimento da carreira do trabalhador.

Para manter a sua referência, a empresa também é sujeita as auditorias externas feitas por IOSA-IATA durante o ano.

A IOSA - IATA Operational Safety Audit (Programa da IATA para Auditoria de Segurança Operacional), é um sistema de avaliação internacionalmente reconhecido e aceite, está focalizada em oito áreas de segurança operacional, sendo a Organização Empresarial e Sistema de Gestão, Operação dos Voos, Controlo Operacional, Engenharia

---

<sup>12</sup> Jornal Noticias 2009

e Manutenção das Aeronaves, Operações de Cabine, Assistência em Terra, Operações de Carga e Segurança Operacional<sup>13</sup>.

Este ano “A LAM – Linhas Aéreas de Moçambique obteve resultados muito satisfatórios na auditoria IOSA –IATA Operational Safety Audit, realizada entre os dias 6 e 10 de Junho de 2011, onde foram avaliados os itens de segurança operacional”<sup>14</sup>.

De acordo com as fontes do processo de auditoria, “a avaliação realizada demonstra claramente que a LAM é uma companhia que nas suas operações cumpre os requisitos técnico-operacionais estabelecidos na indústria de aviação civil, sendo por isso uma empresa segura e de confiança para os clientes”<sup>15</sup>.

Nos últimos anos podemos observar que também melhorou a área ao serviço ao cliente. Foram formadas pessoas para esta área e também criadas as condições mais apropriadas para atendimento ao cliente. Actualmente quando um voo atrasa tem serviços que informam o cliente sobre atraso de voo através da via telefónica.

De conversa com trabalhadores recebi a informação que foram formados muitos funcionários no curso de inglês e informática. Os cursos de inglês os trabalhadores normalmente frequentam durante as horas de trabalho. Formam-se os grupos: um grupo frequenta na parte de manhã, outro na parte de tarde.

Como podemos observar agora na sala de espera sempre recebemos a informação sobre os voos em português e inglês.

Desde 2003 existe a página “Bilhete Electrónico”, que permite de forma rápida e fácil, sejam feitas reservas dos bilhetes online, e dá acesso a informação aos membros do Flamingo Club.

---

<sup>13</sup> Jornal Noticias 13 de Junho de 2011

<sup>14</sup> Jornal Noticias 13 de Junho de 2011

<sup>15</sup> Jornal Noticias 13 de Junho de 2011

Os funcionários do departamento de manutenção também recebem formação de treinamento fora de país: em Canada, Brasil devido de aquisição de novos aviões Embraer 190 que precisa ter formação própria. E também receberam assistência dos mecânicos de Brasil para curso de manutenção dos aviões Boeing 737-200.

O pessoal navegante de cabine (PNC) recebe formações na Escola Nacional de Aeronáutica Civil em Maputo. E também este ano receberam um curso de formação em Lisboa para os funcionários que estão a trabalhar nos voos Internacionais de longa rota.

A LAM a aposta na formação e é um dos pontos fundamental do plano estratégico da companhia que está a orientar para a melhoria progressiva das competências técnicas dos seus profissionais para viabilizar a modernização, crescimento e exploração de novos mercados.

Assim devido o travamento e desenvolvimento das competências dos funcionários no período em estudo pode-se observar o crescimento significativo da empresa da LAM: aumento tráfego dos voos e aumento da satisfação dos clientes. Aumentando o tráfego consequentemente aumentam as receitas da empresa e ocupa a melhor posição no mercado.

Actualmente a empresa da LAM é a empresa de maior consolidação de mercado em Moçambique e é apresentada como uma empresa de referencia. A marca de referencia de LAM são: os recursos humanos competentes e experiencia no mercado<sup>16</sup>.

Dados recentes indicam que a “LAM registou um crescimento de 10.2% no número de passageiros transportados no ano 2010”<sup>17</sup>.

A LAM aumentou as suas rotas a nível domestico e regional. Como por exemplo: Luanda (Angola), Dar-es-Salam, Nairobi (Quénia), Lisboa (Portugal), Vilancúlos. Foi aumento

---

<sup>16</sup> Jornal Noticias 2011

<sup>17</sup> Jornal Noticias 2011

de frequência dos voos. Antes o voo do Tete teve cinco voos semanais e agora tem dezassete voos semanais.

Infelizmente ainda observa-se falhas na pontualidade dos voos. Estas falhas estão relacionadas com os problemas técnicos, pois alguns aviões não tem equipamento adequado próprio para aterrar no tempo chuvoso ou quando há cacimba.

## CAPÍTULO IV

Este capítulo destina-se a apresentação das conclusões e recomendações do trabalho.

### 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 4.1 Conclusões

Este trabalho teve como objectivo principal analisar o impacto do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos profissionais sobre a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique. Para alcançar esse objectivo, inicialmente o trabalho resgatou as principais abordagens teórico-empíricas nas áreas de treinamento e desenvolvimento, assim como a competitividade empresarial.

No que se refere aos programas de T&D na LAM, nota-se que existe um programa de treinamento bem estruturado, denominado programa anual de T&D, que contempla: (1) Treinamentos obrigatórios pela legislação que incluem essencialmente acções de refrescamento, (2) Treinamento e desenvolvimento de competências, (3) Treinamento na área comportamental, (4) Job - training – que é a formação no local de trabalho, formação prática e (5) finalmente proporcionam estágios.

Conclui-se que todas as actividades operacionais da LAM estão assentes nas políticas de de segurança, confiança e qualidade com uma visão a longo prazo no cliente, que é o motivo da sua existência.

Quanto as hipóteses da pesquisa, constatou-se que rejeita a hipótese nula e aceita-se a hipótese 1, pois o treinamento e desenvolvimento dos profissionais é o factor chave de competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique sim. Sem o (T&D)

organizado e bem estrutura a LAM não seria hoje considerada a número 1 no ranking em termos de volume de negócio<sup>18</sup>, no sector de transportes em Moçambique.

E os dados compilados das respostas do questionário aplicado aos trabalhadores da empresa também apontaram eficiência e eficácia do processo de treinamento e desenvolvimento na LAM. Por fim, o trabalho apresenta ainda os factores fundamentais para o delineamento de uma política de recursos humanos para o T&D eficiente.

## **4.2 Recomendações**

O presente estudo propõe as seguintes recomendações:

O departamento de recursos humanos deve levar em consideração mais níveis hierarquicos, além dos superiores, quando da formulação de estratégias. Funcionários em níveis inferiores da hierarquia possuem um grande volume de conhecimento que raramente é acessado pelos altos escalões da empresa.

As funções e o sistema de avaliação de desempenho devem ser redesenhados de modo que sejam incorporados incentivos para comportamentos que favoreçam a (T&D), como a interpretação, a integração e a institucionalização de soluções novas e criativas para os desafios da LAM.

Portanto, consta-se com o presente trabalho que para se obter a melhoria na prestação de serviço, a empresa LAM deve ter todos os seus empregados, envolvidos no T&D e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível. Verifica-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correcto, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes.

---

<sup>18</sup> Revista da KPMG, 10ª edição (2010:116).



Entretanto, Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão a empresa LAM deve privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do (T&D), a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- ALVES, R.A; TAMAYO, A. (1993). *Sistema de avaliação de treinamento da Telebras-SAT*. Revista de Administração. v. 28, n.4, p. 73-80, out/dez.
- CARVALHO, A. V. (1993). *Administração de recursos humanos*. Sao Paulo: Pionera.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 498 p.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: Capital Humano da Organização*. 8<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: UNICAMP, 1994.
- ESCULÀPIO, R. P. Core Governance Competences e LNT: *Construindo Um Instrumento Técnico-Metodológico. Dissertação de Mestrado*. UFSC. Florianopolis, 2003. Acesso em 17/08/2006. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5623.pdf>
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 3. Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamentos: estratégias e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K.; MONTINGELLI JÚNIOR, Nivaldo; FARIAS, *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILKOVICH, George T. *Administração de Recursos Humanos: treinamento*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MOURAO, L; BORGES-ANDRADE, J. E. *Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: Um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. ENANPAD, 2004, CD-ROM.

- PORTER, Michael E. (1991) "*Estratégia Competitiva*", Campus, Rio Janeiro, Campus, 1991.
- SILVEIRA, GF. *Análise de treinamento: Identificando Necessidades e Planeando Acções de Aprendizagem*. Sao Paulo, GRH, 2004.
- TOLEDO, F. (1990). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7ª edição. São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

## **Revista**

Revista KPMG As 100 *Maiores Empresas de Moçambique*. 2009/2010

## 6. ANEXOS

**Entrevista para Recolha de Dados Primários para análise do *Treinamento e Desenvolvimento: seu Impacto na Competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.***

### Entrevista

A presente entrevista tem como objectivo o levantamento de dados com vista a prossecução do trabalho final do curso de Licenciatura em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, subordinado ao tema “***Treinamento e Desenvolvimento: seu Impacto na Competitividade da empresa LAM S.A.R.L***”. Este será realizado pela própria pesquisadora no departamento de Recursos Humanos, que muito agradece a colaboração pela informação.

### Questões relativas ao treinamento & desenvolvimento: Impacto empresarial

1. Estratégia da empresa com relação ao treinamento (curto, médio, longo prazo)
2. Qual a filosofia da empresa em relação a gestão de recursos humanos?
3. Como a empresa vê a questão da qualificação profissional?
4. Existe a necessidade de investir mais em treinamento do que a empresa tem feito?
5. Normalmente existe treinamento na empresa? Se, sim com que frequência? Quantas horas/ano? Quantas horas/funcionário/ano?
6. A empresa faz planeamento de treinamento? Como é realizado?
7. Existe uma relação do treinamento com os objectivos da empresa (necessidades do curto prazo, médio e longo prazo)?
8. Quais são os tipos de treinamento que a empresa realiza (introdutório, serviço, aprendizagem, reciclagem, especialidades, estagiários, executivos)?
9. Como é feito o levantamento das necessidades de treinamento da empresa?
10. O levantamento de necessidades baseia-se em quais níveis de análise (organizacional, recursos humanos, operações e tarefas)?
11. Quem o responsável pela identificação ou análise das necessidades de treinamento?

12. Como é o treinamento visto pelos sectores de Linha?
13. Existe avaliação do resultado do treinamento? Como funciona? Para que são usados os resultados depois?
14. A empresa estimula o aperfeiçoamento profissional do funcionário (cursos, estagiários etc.)? De que maneira? Com que finalidade?
15. O treinamento e Desenvolvimento aumentam a competitividade da empresa LAM? Se, sim em que medida?
16. O treinamento e desenvolvimento aumentam a lucratividade da empresa? Se, sim até que ponto?

**NOTA B:** Em todas as questões agradecia que me fornecessem dados para melhor análise.

Muito obrigado pelo tempo despendido e pela vossa colaboração neste projecto.

## QUESTIONÁRIO

**Questionário para Recolha de Dados Primários para análise do *Treinamento e Desenvolvimento: seu Impacto na Competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.***

### **Prezado participante**

Sua empresa esta participando de uma pesquisa que tem por objectivo **Analisar o Impacto do treinamento e desenvolvimento sobre a competitividade da empresa Linhas Aéreas de Moçambique.** Para tal o questionário a seguir será aplicado a uma amostra de funcionários da sua empresa. Trata-se de perguntas sobre o treinamento realizado, o impacto em seu trabalho e sobre seu objectivo.

Para responder as perguntas objectivas você levará no máximo 5 minutos. Ressalto que apenas essa pesquisa terá os seus dados. Seus dados serão compilados e integrados as respostas dos demais participantes dessa pesquisa, apartir dos quais serão gerados gráficos. Em nenhum momento do preenchimento do questionário você precisara se identificar.

*Agradeço antecipadamente pela sua participação.*

**Tatiana Francisco**

**Candidata a Licenciatura em Gestão**

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Faculdade de Economia**

**Contacto: 824209630**

## Questionário

### **Dados Demográficos**

#### **1. Sexo**

- a) Masculino \_\_\_\_
- b) Feminino \_\_\_\_

#### **2. Idade**

- a) 18 à 25 anos \_\_\_\_
- b) 26 à 35 anos \_\_\_\_
- c) 36 à 45 anos \_\_\_\_
- d) Acima de 45anos \_\_\_\_

#### **3. Nível de Escolaridade**

- a) Nível primário
- b) Nível básico
- c) Nível Médio
- d) Nível Superior
- e) Nível de pós graduação
- f) Nível de doutoramento

#### **4. Tempo no serviço**

- a) Mais de 10 anos \_\_\_\_
- b) Mais de 5 anos \_\_\_\_
- c) Mais de 3 anos \_\_\_\_
- d) Menos de 3 anos \_\_\_\_

## Questões de Treinamento e Desenvolvimento

**O treinamento que você realizou nos últimos 3 anos foi (assinale todos que se aplicam).**

- a) De curta duração e solicitados por você \_\_\_\_
- b) De curta duração e você participou por determinação do seu chefe \_\_\_\_
- c) De média duração e solicitados por você \_\_\_\_
- d) De média duração e você participou por determinação do chefe \_\_\_\_
- e) De longa duração e solicitados por você \_\_\_\_
- f) De longa duração e você participou por determinação do seu chefe \_\_\_\_
- g) Não participou de nenhum treinamento \_\_\_\_

**Alguém da empresa (seu chefe, a áreas de RH, etc.) deixou claro para você quais os resultados que a empresa objectivava alcançar com a realização do treinamento?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_

Se, sua resposta foi sim, indique o que lhe foi dito

.....  
.....  
.....

**Houve algum tipo de avaliação dos resultados do treinamento que você realizou por parte da LAM?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não recordeo \_\_\_\_

Se sua *resposta* foi sim, descreva o tipo de avaliação realizada

.....  
.....  
.....



**Voce considera que o que aprendeu no treinamento realizado pode melhorar seu trabalho na empresa?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Numca \_\_\_\_

**Você mudou procedimentos de seu trabalho em função dos novos conhecimentos que adquiriu no treinamento que realizou?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não participei de nenhum treinamento \_\_\_\_

Se sua *resposta* foi sim, descreva como

.....  
.....  
.....

**Após realizar o treinamento, você consegue identificar formas de melhorar o trabalho de sua equipa?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não participei de nenhum curso \_\_\_\_

**O treinamento proporcionou auto confiança para realizar as actividades?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não sei \_\_\_\_

Se sim, de que forma?

.....  
.....  
.....

**O treinamento contribui para melhorar o desempenho?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não sei \_\_\_\_

**O treinamento contribui para diminuição de erros na execução das actividades?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não sei \_\_\_\_

Se sim, de que forma?

.....  
.....  
.....

**O aprendizado é utilizado nas actividades actuais?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_

**Existe a possibilidade de aprender as actividades em seu próprio ritmo?**

- a) Sim \_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_
- c) Não sei \_\_\_\_

**Obrigada pelo seu tempo despendido.**