



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBARNE

**IMPACTO DO TREINAMENTO NOS CENTROS DE MERCULHO  
DA PRAIA DO TOFO**

Norda Ananias Nguenhe

Inhambane, 2024

Norda Ananias Nguenhe

**Impacto do Treinamento nos Centros de Mergulho da Praia do Tofo**

Monografia apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Animação Turística.

Supervisor: dr. António Gomes Matola

Inhambane, 2024

**Declaração**

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, não contendo nenhum plágio, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

Norda Ananias Nguenhe

(Norda Ananias Nguenhe)

Data: 23 / 07 / 2024

Norda Ananias Nguenhe

### **Impacto do Treinamento nos Centros de Mergulho da Praia do Tofo**

Monografia avaliada como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Animação Turística pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane – ESHTI.

Inhambane, 23 / 07 / 2024

Iosval Daniel Chonza

Grau e Nome completo do Presidente

Chonza

Rúbrica

Célia Cintia Tomé

Grau e Nome completo do Supervisor

Oppose

Rúbrica

Hector Rufino Eduardo Bande

Grau e Nome completo do Arguente

Zimba

Rúbrica

## **Dedicatória**

Dedico esse trabalho aos meus pais pela educação, carácter e incentivo na busca de um ideal, pela sua força notável, carisma que em seu jeito simples, sempre acreditaram e apoiaram os meus projectos.

Dedico, também, aos meus docentes e colegas, pelo seu dinamismo e entusiasmo sem os quais não teria atingido os meus objectivos académicos da mesma forma.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer á Deus pelo dom da vida, pelas bênçãos, por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso e por nunca me desamparar. Até aqui o senhor me ajudou.

Aos meus pais Ananias e Isabel, pela dedicação, educação e sacrifício ao desempenhar o papel difícil de mãe e pai que foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Muito obrigada por tudo o que sou.

Agradecer a todos os docentes que tanto me ensinaram no decorrer da minha Licenciatura e em especial ao Dr. António Matola por todo apoio que me ofereceu na realização desse estudo, sua dedicação, amizade assim como o entusiasmo científico que soube transmitir em todo esse período.

Aos meus irmãos, amigos, familiares e colegas a quem tenho muito a agradecer pela infinita disponibilidade, o companheirismo, o carinho, a paciência que sempre tiveram para comigo e pelo auxílio a vários níveis em diversos momentos ao longo de todos estes anos.

E a todos que, directa ou indirectamente apoiaram e acreditaram sempre nas minhas capacidades.

É uma honra fazer vos sentir orgulhosos pela minha conquista o meu MUITO OBRIGADO!

## RESUMO

O treinamento é uma atividade chave para o sucesso de uma organização, os colaboradores precisam aprender novas habilidades e exercer melhor as que já sabem para participar construtivamente das atividades organizacionais. O treinamento é um processo de aprendizado planeado e sistemático que tem como objetivo desenvolver habilidades, conhecimentos e competências em indivíduos para melhorar seu desempenho em determinada área. Deste modo constitui-se como objectivo geral analisar o impacto do treinamento e da capacitação nos centros de mergulho da praia de Tofo. Para o alcance deste objectivo foi necessário descrever as estratégias de treinamento usadas pelos centros de mergulho, para saber como é feito treinamento nos centros de mergulho da praia do tofo, conhecer os benefícios que advém do treinamento aplicado aos colaboradores dos centros de mergulho e identificar os desafios enfrentados pelos centros de mergulho no processo de treinamento e capacitação. A escolha do tema justifica-se pelo facto da praia de Tofo ser uma referência para a prática de mergulho e esta actividade estar directamente ligada ao meu curso, Animação turística e é uma actividade de risco que precisa de profissionais bem treinados, capazes de gerir o risco, sem danificar o meio ambiente. O estudo recorreu da revisão bibliográfica, com a aplicação da entrevista semi-estruturada aos gestores dos centros de mergulho. Com a análise e interpretação dos resultados do campo, conclui-se que para o processo de treinamento os centros de mergulho fazem um diagnóstico para o levantamento das necessidades, seguem para o planeamento e execução e por fim avaliam o processo com base nos feedbacks testes teóricos e práticos. Os benefícios passam por aumento da produtividade, redução de riscos, satisfação e fidelização dos clientes. Os desafios frequentes são limitação orçamental pelo facto do treinamento requerer demasiados custos, resistência dos colaboradores motivadas pelo atraso do salário e medo por ter que lidar com clientes com necessidades especiais.

**Palavras-chave:** Treinamento e capacitação, Centros de Mergulho, Praia do Tofo

**Lista de abreviaturas e Siglas**

ESHTI Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

GRH Gestão de Recursos Humanos

**Lista de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Modelo de sistema básico de RH .....                              | 11 |
| Figura 2- Gestão de Pessoas .....   | 12 |
| Figura 3- Questões feitas no processo de diagnóstico para treinamento ..... | 19 |
| Figura 4- Processo de desenvolver pessoas .....                             | 24 |
| Figura 5- Importância do treinamento nas organizações .....                 | 17 |
| Figura 6- Enquadramento Geográfico da área de estudo em Moçambique.....     | 30 |

## **Índice**

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <i>Folha de Rosto .....</i>                            | <i>i</i>                            |
| <i>Declaração .....</i>                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <i>Dedicatória .....</i>                               | iv                                  |
| <i>Agradecimentos.....</i>                             | v                                   |
| <i>RESUMO.....</i>                                     | vi                                  |
| <i>Lista de abreviaturas e Siglas .....</i>            | vii                                 |
| <i>Lista de figuras.....</i>                           | viii                                |
| <br>   |                                     |
| <b>1.INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>1</b>                            |
| 1.1.    Enquadramento.....                             | 1                                   |
| 1.2.    Problema.....                                  | 3                                   |
| 1.3.    Justificativa.....                             | 4                                   |
| 1.4.    Objectivos.....                                | 5                                   |
| 1.4.1.        Objectivo Geral .....                    | 5                                   |
| 1.4.2.        Objectivos Específicos.....              | 5                                   |
| 1.5.    Metodologia .....                              | 6                                   |
| 1.5.1.        Classificação teórica da pesquisa.....   | 6                                   |
| 1.5.2.        Procedimentos técnicos da pesquisa ..... | 7                                   |
| <b>2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>                   | <b>10</b>                           |
| 2.1.    Gestão de Recursos Humanos .....               | 10                                  |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.2.   | Treinamento .....   | 13 |
| 2.4.   | As Etapas do Processo de Treinamento .....  | 17 |
| 2.3.1. | Capacitação .....   | 22 |
| 2.4.   | Desenvolvimento.....  | 23 |
| 2.5.   | Treinamento e desenvolvimento de Pessoas .....  | 25 |
| 2.7.   | Desafios para Implementação do Treinamento nas Organizações .....                           | 29 |
| 3.     | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....   | 30 |
| 3.2.   | Apresentação e Analise dos Resultados .....   | 31 |
| 3.2.1. | Estratégias de treinamento usadas pelos centros de mergulho .....                           | 31 |
| 3.2.2. | Benefícios que advém do treinamento aplicado aos colaboradores.....                         | 32 |
| 3.2.3. | Desafios enfrentados pelos centros de mergulho no processo de treinamento e capacitação.... | 33 |
| 3.3.   | Análise e Discussão dos Resultados.....   | 35 |
| 4.     | Conclusão.....  | 38 |
| 5.     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 40 |
|        | APÊNDICES .....   | 43 |

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se apresentar um estudo que visa analisar o processo de treinamento submetido aos colaboradores dos centros de mergulho da praia do Tofo, sendo assim as abordagens que se apresentam estão direcionadas às estratégias de treinamento e seu desenvolvimento em uma organização. Neste capítulo está descrita a referência aos elementos introdutórios de forma sequenciada, onde tem o enquadramento geral do trabalho; o problema em questão; a justificativa; os objectivos a serem alcançados e a metodologia usada na elaboração do trabalho de pesquisa.

### 1.1. Enquadramento

Nos dias actuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Pessoas constituem o principal património das organizações. O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio; e o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para o desafio da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 2004). O treinamento é uma atividade chave para o sucesso de uma organização, os colaboradores precisam aprender novas habilidades e exercer melhor as que já sabem para participar construtivamente das actividades organizacionais. A dedicação ao treinamento é importante nas empresas, porém deve vir acompanhado de motivação, para assim alcançar resultados mais rapidamente.

“O desenvolvimento extrapola o treinamento, pois envolve a carreira e outras experiências. É um processo a longo prazo, exige macro visão e compreensão sistêmica, e compromete-se a melhorar a eficácia da organização por meio do desenvolvimento das pessoas e da equipe de trabalho como um todo.” (SILVA, 2018, p. 24).

Nesta pesquisa abordaremos o treinamento e o desenvolvimento organizacional praticado pelos centros de mergulho da praia de Tofo, os desafios que enfrentam no processo do treinamento e as vantagens que obtém apos formar os seus colaboradores, visto que a praia de Tofo é de renome mundial, especialmente em Africa para praticar mergulho e observânciade diversas espécies marinhas, algumas em extinção.

Para alcançar dos objectivos propostos na pesquisa, concebeu-se a seguinte estrutura do trabalho: primeiro capítulo Introdução, onde apresenta-se o tema, problema, a justificativa, os objectivos e a metodologia aplicada para a realização da pesquisa e o segundo capítulo é composto pela revisão da literatura, onde estão dispostos os elementos chaves que serviram de alicerce para a compreensão do objecto da pesquisa; seguido do terceiro capítulo, onde consta a apresentação e discussão dos resultados obtidos, assim como o confronto com a revisão da literatura e por fim o quarto capítulo, Conclusão e recomendações, são apresentados neste capítulo, as conclusões e recomendações com base nos resultados apurados no trabalho de campo.

## 1.2. Problema

Gestão de Recursos Humanos visa promover o aperfeiçoamento e a integração de todos os colaboradores da empresa, buscando, com isso, obter bons resultados através da qualificação e do melhoramento de seus potenciais. (CHIAVENATO, 2004).

Para ser bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas eficientes, ágeis e dispostas a assumir riscos, pois são as pessoas que fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isto, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, o diferencial de uma organização passa pelo conjunto de seus recursos humanos, como um dos pontos fundamentais para o alcance do sucesso de seus negócios (produtos e serviços), e por isso o fator humano passou a despertar nos gestores a necessidade de valorização do capital intelectual. (CÂMARAS, 2014).

A Praia do Tofo, localizada na costa de Moçambique, é uma área de renome mundial para o mergulho devido à sua biodiversidade marinha e à presença de espécies ameaçadas, como as raias-manta. No entanto, a prática do mergulho requer um alto nível de responsabilidade, tanto em termos de segurança para os mergulhadores quanto na preservação do ecossistema marinho frágil.

Neste contexto, os centros de mergulho desempenham um papel crucial na promoção de mergulhos seguros e ecológicos, bem como na satisfação dos clientes. O treinamento e capacitação de mergulhadores, instrutores e equipe de suporte são fundamentais para alcançar esses objetivos. No entanto, até o momento, não há uma análise sistemática do impacto desses programas de treinamento para os próprios centros na Praia do Tofo, visto que a actividade é de alto risco e requer pessoal bem treinado e motivados para orientar os seus clientes, a falta de treinamento necessário dos instrutores de mergulho pode causar danos ao meio habitat dos animais aquáticos, nesse âmbito, surgiu a seguinte questão de partida.

*Qual é o impacto do treinamento nos centros de mergulho da Praia do Tofo?*

### **1.3. Justificativa**

Para Da Silva (2012, p. 14)

O treinamento está intrinsecamente ligado à educação, pois se trata de um processo educativo onde o colaborador é preparado para desempenhar de maneira mais eficiente as funções que lhes são destinadas. Investir em treinamento é investir em formação para seus colaboradores, propositores na satisfação de seus clientes e em lucro para sua empresa. O treinamento é uma adição para a empresa, pois desenvolve habilidades e maior segurança de seus colaboradores ao executar suas funções, além de poder ser utilizado como uma ferramenta estratégica para a empresa atingir seus objetivos.

Os treinamentos implicam na geração de uma forma de conhecimento, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos, podendo incluir: a habilidade, comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados para o desenvolvimento de estudos entre as equipes, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente.

Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas actividades.

A motivação para realizar esta pesquisa nasce da paixão pelo mergulho e pelo desejo de contribuir para a preservação do ecossistema marinho da Praia do Tofo. Durante o desenrolar do meu curso, pude aprofundar meus conhecimentos sobre a importância do turismo sustentável e da gestão de riscos em actividades turísticas. As aulas de Gestão de Riscos em Atividades Turísticas e Gestão de Recursos Humanos me proporcionaram uma compreensão profunda sobre a importância da segurança em actividades e do treinamento adequado para garantir experiências seguras e enriquecedoras tanto para os turistas quanto para os profissionais envolvidos. Ademais, acredito firmemente que o capital humano é um dos activos mais valiosos de qualquer organização possa ter. No contexto dos centros de mergulho, profissionais bem treinados não só garantem a segurança dos mergulhadores, mas também desempenham um papel crucial na conservação dos habitats marinhos.

Acredito que esta pesquisa não só enriquecerá meu conhecimento e experiência, mas também terá um impacto positivo na indústria do mergulho e na conservação marinha da Praia do Tofo. Ao compreender impacto do treinamento, espero que minha pesquisa inspire outros estudantes e profissionais a valorizarem a formação contínua e a gestão responsável dos recursos humanos, promovendo um espaço onde o turismo e a preservação ambiental caminhem juntos, levando em consideração o treinamento para tal.

#### **1.4. Hipóteses**

H1: O programa de treinamento aplicado aos funcionários dos centros de mergulho na Praia do Tofo melhora significativamente as competências técnicas e a segurança durante as actividades de mergulho.

H2: A implementação de programas de treinamento para os funcionários dos centros de mergulho aumenta a satisfação dos clientes, resultando em maior fidelização e recomendações positivas.

H3: O processo de treinamento não impacta de forma positiva os centros de mergulho da praia de Tofo

#### **1.5. Objectivos**

##### **1.5.1. Objectivo Geral**

Compreender o impacto do treinamento e da capacitação nos centros de mergulho da praia de Tofo.

##### **1.5.2. Objectivos Específicos**

1. Descrever as estratégias de treinamento usadas pelos centros de mergulho
2. Avaliar o impacto que advém do treinamento aplicado aos colaboradores
3. Identificar os desafios enfrentados pelos centros de mergulho no processo de treinamento e capacitação

## **1.6. Metodologia**

Nesta secção serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados para a elaboração da pesquisa.

De acordo com Gil (1999), metodologia é um método ou conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir um determinado propósito ou conhecimento. É o caminho pelo qual se trilhou para chegar a um determinado resultado.

### **1.6.1. Classificação teórica da pesquisa**

#### **a) Quanto a natureza**

A pesquisa é aplicada, pois ela pretende gerar conhecimentos para a ciência com a vista a aplicação prática para relacionada ao treinamento em áreas de mergulho, tanto para a academia ou para os centros de mergulho.

#### **b) Quanto ao objectivo**

Quanto aos seus objectivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, visto que este visa analisar a pertinência do treinamento em centros de mergulho, criando maior familiarização com o tema, através da análise da informação bibliográfica e dados recolhidos no trabalho do campo.

Segundo DENCKER (2002), esta caracteriza-se por possuir um planeamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares.

#### **c) Quanto a abordagem**

A pesquisa classifica-se como qualitativa, com recurso a entrevista semi-estruturada, Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Portanto, esta baseou-se nesta abordagem para

compreender diversas ideias e atitudes em relação ao treinamento realizado pelos centros de mergulho da praia de Tofo.

#### 1.6.2. Procedimentos técnicos da pesquisa

A pesquisa aproxima a um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado (Ferrão, 2003). Quanto aos procedimentos a presente pesquisa recorreu à pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A referida pesquisa orientou-se pelos seguintes procedimentos metodológicos.

#### **1<sup>a</sup> Fase: Planeamento da pesquisa**

Esta fase, também conhecida como fase exploratória, foi caracterizada pela formulação do problema e hipóteses da pesquisa, definição dos objectivos e concepção dos instrumentos de recolha de dados. Para esta pesquisa utilizou-se os seguintes procedimentos:

#### **Pesquisa Bibliográfica**

O uso dessa técnica permitiu o levantamento de obras em livros, revistas e teses que abordam sobre a temática Gestão de Recursos Humanos e o processo de treinamento e desenvolver pessoas na organização, como afirma Lakatos, (1992. p.43), “na pesquisa bibliográfica faz-se o levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”

#### **Pesquisa documental**

Segundo Lakatos e Marconi (1982), documentos são todos materiais escritos que pode servir como fonte de informação para a pesquisa científicas e que ainda não foram elaborados.

#### **2<sup>a</sup> Fase: Execução da pesquisa**

Depois do planeamento da pesquisa, segue-se a fase do preparo final e a realização do trabalho de campo, optando pela entrevista como instrumento de recolha de dados.

**Guião de Entrevista:** foi produzido um guião de entrevista dirigido e aplicado aos principais intervenientes envolvidos no processo de treinamento nos centros de mergulho da praia de Tofo.

A entrevista foi semiestruturada conduzida aos gestores dos centros de mergulho da praia do tofo.

### **Definição da amostra**

Amostra é um subconjunto de indivíduos duma população, isto é, um segmento de indivíduos com uma ou mais características em comum, de acordo com Pinto e Curto, (1999). No que diz respeito a amostra, a pesquisa adoptou a não probabilística por acessibilidade, entrevistando elementos que de certa forma demonstraram disponibilidade e prontidão para responderem ao guião de entrevista, pois, segundo Gil (2008), a amostra por acessibilidade e conveniência o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

Deste modo foram aplicadas entrevistas aos gestores e representantes centros de mergulho. Nesta pesquisa a amostra foi composta pelos centros de mergulho da praia do Tofo e teve como amostra total de 4 centros de mergulho: PERI-PIRI DIVERS, TOFO SCUBA, LIQUID DIVERS ADVENTURE e DIVEST SCUBA.

### **Caracterização da amostra**

Para coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estruturada, buscando obter informações mais abrangentes sobre o assunto objecto de pesquisa, através de opiniões e percepções dos gestores acerca do treinamento que aplicam aos seus colaboradores e teve uma amostra total de 4 centros de mergulho, onde somente três (3) estiveram disponíveis para realizar a entrevista são eles: PERI-PIRI DIVERS, TOFO SCUBA e LIQUID DIVE ADVNTURES e o centro DIVEST SCUBA não se encontrou disponível por não estar a operar no momento.

Deste modo foram aplicadas entrevistas aos gestores e representantes centros de mergulho. Nesta pesquisa a amostra foi composta pelos centros de mergulho da praia do

Tofo e teve como amostra total de 4 centros de mergulho: PERI-PIRI DIVERS, TOFO SCUBA, LIQUID DIVERS ADVENTURE e DIVEST SCUBA.

### **3<sup>a</sup> Fase: Análise e Processamento de Dados**

A fase consistiu na análise de todo material qualitativa tanto de fonte escrita como orais, efectuando a respectivas comparações e cruzamentos de dados usados, apoiando-se no método de análise de conteúdo, segundo Lakatos e Markoni (2003), representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação.

Análise de conteúdo- foi feita a análise objectiva dos dados qualitativos advindos da opinião dos entrevistados, sobre o real impacto do treinamento nas suas empresas.

### **4<sup>a</sup> Apresentação e discussão dos resultados**

Para a materialização desta fase, procedeu-se com a composição do trabalho final que constitui o relatório da pesquisa, trabalho este que respeitou o estabelecido no Regulamento de Culminação de Curso (RCC) da ESHTI.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A gestão de pessoas vem sofrendo diversas transformações com o passar dos tempos, e o desenvolvimento de capital humano vem sendo uma grande vantagem ante a competitividade do mercado. O treinamento nas organizações por sua vez, vem preparando este capital humano com o intuito de desenvolver novas habilidades que resultem na melhoria dos colaboradores diante de seus papéis funcionais dentro da organização. (DA SILVA 2012).

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos, seguindo uma percepção exclusivamente pessoal, surgiu diante do crescimento das atividades organizacionais.

Segundo Gil (1994, p. 13) a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, além do que, se propõe contribuir nas políticas e nas estratégias que possam condicionar melhorias nas relações de trabalho no ambiente organizacional.

“A Gestão de recursos humanos consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.” (CHIAVENATO, 1999, p. 179).

Para Da Silva (2012), quando se fala em Gestão de Recursos Humanos, as percepções se voltam às pessoas que desempenham papéis dentro da organização. O capital humano é o principal componente de uma empresa, onde é ele quem faz funcionar toda a organização, apesar de, nos dias atuais com o avanço da tecnologia as máquinas terem ocupado o lugar de muitas pessoas no mercado, mas apesar destas mudanças o ser humano não deixa ainda de ser o principal componente da organização.

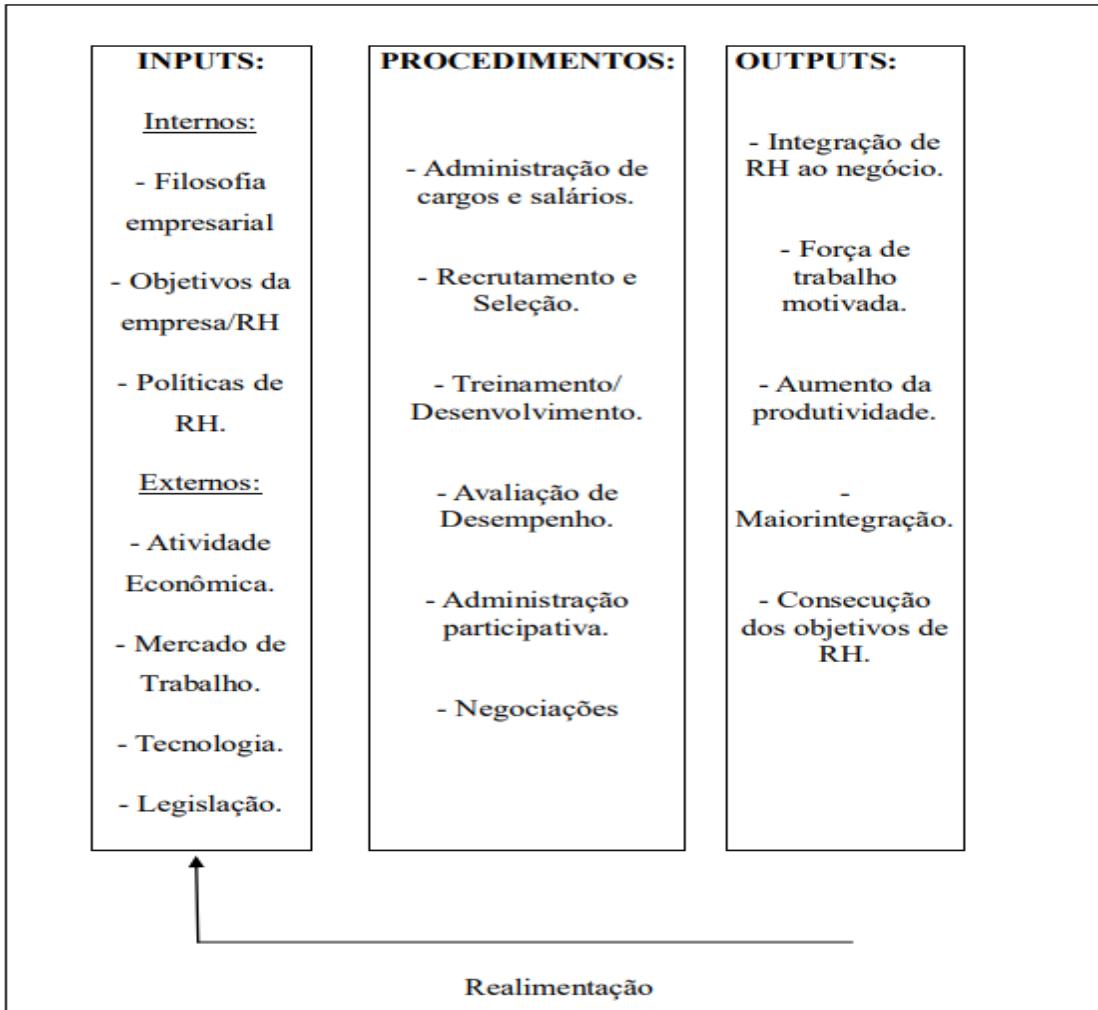


Figura 1- Modelo de sistema básico de RH

Fonte: Carvalho, (1993) apud Da Silva (2012).

Da Silva (2012) afirma que a gestão de pessoas possui a função de programar recursos humanos dentro da organização, onde os mesmos contribuam para o crescimento e alcance de seus objetivos e desenvolveu uma figura ilustra o papel de recursos humanos dentro da organização, o mesmo tem como objetivo desenvolver, atrair o ser humano dentro da organização, desenvolver treinamentos, planos de carreira, reter pessoas.

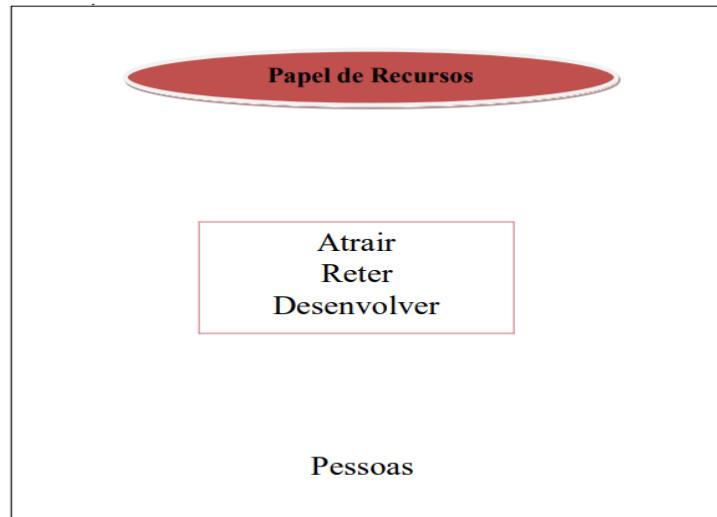


Figura 2- Gestão de Pessoas

Fonte: Da Silva (2012)

Na administração formar uma boa equipe de trabalho é função do administrador de recursos humanos, e realmente cabe ao chefe orientar seus gerentes de RH da importância da equipe nos resultados da empresa, onde os mesmos devem agir como educadores de sua equipe, manter-se informado sobre assuntos de recursos humanos, sugerir ideias, motivar seus colaboradores. A organização também precisa montar programas para capacitação e aperfeiçoamento do pessoal, e tudo envolve em grande parte os recursos humanos da empresa, pois ele é responsável por selecionar, desenvolver e capacitar pessoas.

Stoner, (1994, p. 276) ressalta sobre o processo da Administração de Recursos Humanos nas organizações:

“Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outros lugares; os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo despedidos. Além disso, de tempos em tempos, a empresa pode precisar de mais ou de menos empregados e administradores. Assim, o processo de Administração de Recursos Humanos é um processo permanente que tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa.”

## 2.2. Treinamento

O treinamento é um processo de aquisição de habilidades, conhecimentos e competências que visa melhorar o desempenho de um indivíduo em uma área específica, permitindo que ele atinja seus objetivos pessoais e organizacionais de maneira mais eficaz. (NOE, 2016)

Para Goldstein e Ford, (2002) Treinamento é o processo de transferência de conhecimento e desenvolvimento de habilidades para melhorar o desempenho dos indivíduos em suas funções profissionais, contribuindo assim para o sucesso das organizações.

Treinamento é o processo de aprendizado planejado que visa proporcionar aos indivíduos a oportunidade de adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz e eficiente. (BLANCHARD e THACKER, 2013)

De acordo com as ideias dos autores, o treinamento é um processo de aprendizado planeado e sistemático que tem como objetivo desenvolver habilidades, conhecimentos e competências em indivíduos para melhorar seu desempenho em determinada área. Essas definições destacam a importância do treinamento na melhoria do desempenho individual e organizacional.

O treinamento pode ser definido como um processo sistemático de aperfeiçoamento das capacidades das pessoas, porém considerando que a cada vez que se discute um procedimento está se fazendo um treinamento de uma pessoa ou grupo, o treinamento ganha uma definição mais abrangente, pois segundo Marras (2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

“O treinamento é imprescindível, pois é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.”  
(CHIAVENATO 2004, P. 340).

Câmaras (2014) Treinamento é então qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou entidade, aumentando sua capacidade, melhorando tais funções ou atividades ou preparando para exercer com eficiência novas funções ou atividades, o treinamento não pode ser realizado apenas uma vez para novos empregados ele precisa ser constante nas organizações bem administradas. As organizações que não treinam podem enfrentar dificuldades por falta de pessoal qualificado.

“Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes e aqueles sem o prenho adequado ao cargo estão mais sujeitos a uma tomada de decisão incorreta, prejudicando o desenvolvimento da organização. O treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, desenvolvendo habilidades. Por isso, treinamento e desenvolvimento estão interligados, pois a função de um contribui para a ação do outro, ou seja, treinando, automaticamente estará desenvolvendo tanto à nível pessoal como profissional.” CÂMARAS (2014, P. 25)

A mesma autora, afirma que as organizações que não treinam podem enfrentar dificuldades por falta de pessoal qualificado. Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes e aqueles sem o prenho adequado ao cargo estão mais sujeitos a uma tomada de decisão incorreta, prejudicando o desenvolvimento da organização. O treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, desenvolvendo habilidades. Por isso, treinamento e desenvolvimento estão interligados, pois a função de um contribui para a ação do outro, ou seja, treinando, automaticamente estará desenvolvendo tanto à nível pessoal como profissional.

Segundo Boog (2006) o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado. Nessa fase identifica-se nível de eficiência que se deseja alcançar e o envolvimento de todos os membros da empresa é imprescindível para o alcance do sucesso. Segundo o autor, a

necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença” (BOOG, 2006).

Segundo Chiavenato (2009), os principais objetivos do treinamento são:

- a) Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função.
- b) Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada.
- c) Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptíveis às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim às atitudes das pessoas.

Para Carvalho (2001) quando devidamente implantado dentro da organização o treinamento proporciona várias vantagens, como:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando uma viabilidade, vantagens, custos e outros;
- Elaborar planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os as metas da empresa.

### **2.3. Importância do treinamento nas organizações**

Em geral, as organizações treinam seus colaboradores para oferecer novas habilidades e melhorar sua capacitação, com isso a empresa espera que o colaborador proporcione um retorno ao investimento feito através do treinamento, porém outros factores também adquiridos pelas organizações para oferecem treinamento a sua equipe, como às particularidades da empresa, sua cultura, um colaborador ao se inserir em uma organização, a mesma muitas vezes possui técnicas, normas e políticas que precisam ser ensinados ao novo colaborador. (CÂMARAS, 2014, P. 26)

“Outro factor é o surgimento de novas funções, algumas acabam, outras surgem, e é preciso manter o funcionário evoluído, a mudança de função de um colaborar também é um fator que exige um treinamento para a nova área proposta. Enfim, os motivos que levam as organizações a oferecerem treinamentos se diversificam, porém, o importante é a organização sempre investir em treinamentos, pois sempre ocorrem mudanças, colaboradores são transferidos, novas tecnologias vão surgindo, daí novos conhecimentos precisão ser adquiridos, e o treinamento auxilia nessa obtenção de conhecimento e capacidade.” (Câmaras, 2014, p. 26)

O treinamento nas organizações desempenha um papel fundamental e tem diversos impactos positivos que são de grande importância, desde os quais o desenvolvimento pessoal e da organização, o colaborador submetido ao treinamento, desenvolve habilidades, conhecimento e novas atitudes, que primeiro refletem na sua vida profissional e impactam directamente na organização.

De acordo com Noa (2016), os impactos do treinamento passam por:

- Melhoria do desempenho individual e coletivo- O treinamento capacita os funcionários a adquirir novas habilidades e conhecimentos, o que resulta em um melhor desempenho em suas funções. Isso, por sua vez, contribui para o sucesso da organização.
- Aumento da produtividade- Funcionários bem treinados tendem a ser mais produtivos, pois são capazes de realizar suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz.
- Redução de erros e riscos- O treinamento ajuda a minimizar erros e riscos, especialmente em ambientes que envolvem procedimentos críticos, segurança ou conformidade regulatória.
- Inovação e adaptação- Ao fornecer treinamento em novas tecnologias, técnicas e tendências de mercado, as organizações podem promover a inovação e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

- Aumento da satisfação dos funcionários- funcionários que recebem treinamento adequado geralmente se sentem mais valorizados e satisfeitos no trabalho, o que pode levar a uma maior retenção de talentos.

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Aumento de produtividade;             | Equipe auto gerenciada;  |
| Redução de custos;                    | Velocidade nos ritmos das tarefas;                             |
| Melhoria na qualidade;                | Busca de aperfeiçoamento contínuo;                             |
| Flexibilidade dos empregados;         | Descoberta de novas aptidões;                                  |
| Aprimoramento de produtos e serviços; | Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução; |
| Entrosamento;                         | Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia.  |
| Redução na rotatividade de pessoal;   | Empresa competitiva.   |

Figura 3- Importância do treinamento nas organizações.

Fonte: Chiavenato (1999), citado por Borges (2015)

#### 2.4. As Etapas do Processo de Treinamento

É importante entender que é necessário planear e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. Chiavenato (2010), as etapas na ordem de execução devem ser

1. **Diagnóstico** - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo. Segundo Chiavenato (1999), o diagnóstico é o levantamento de

dados através de indicadores que sinalizem a necessidade de melhorias e, por consequência, de treinamento. Um alto índice de refugo constante, um problema ocorrido aleatoriamente, reivindicação dos colaboradores, uma nova actividade a ser inserida pode ser detectada num diagnóstico. A necessidade de treinamento é relativa ao despreparo profissional das pessoas para executar determinada tarefa, são habilidades que individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar o índice negativo levantado.

Segundo Carvalho (1932) citado por Da Silva (2012), o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico o mais amplo possível, de três áreas decisivas, a saber:

- Análise da Empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário.
- Análise das Tarefas: identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado.
- Análise do Comportamento: caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.

A pesquisa sobre a necessidade de formação de colaboradores dentro da organização não é uma tarefa fácil, necessita de dedicação dos especialistas ali envolvidos nesta área, onde os mesmos muitas vezes trabalham com constantes exigências, visando o alcance de resultados em curto prazo para muitas empresas. (DA SILVA, 2012)

Entre vários os factores que influenciam a pesquisa das necessidades de treinamento, Carvalho (1932), citado por Da Silva (2012), nos apresenta as seguintes:

- Situação da empresa no mercado.
- Nível tecnológico em que se encontra a organização.
- Racionalização administrativa.
- Meio ambiente onde a empresa atua.

A organização necessita conhecer sua situação no mercado onde atua, para assim direcionar qual o treinamento mais viável será necessário colocar em prática com seus

colaboradores e a direção de treinamentos das empresas procura respostas para perguntas, como:

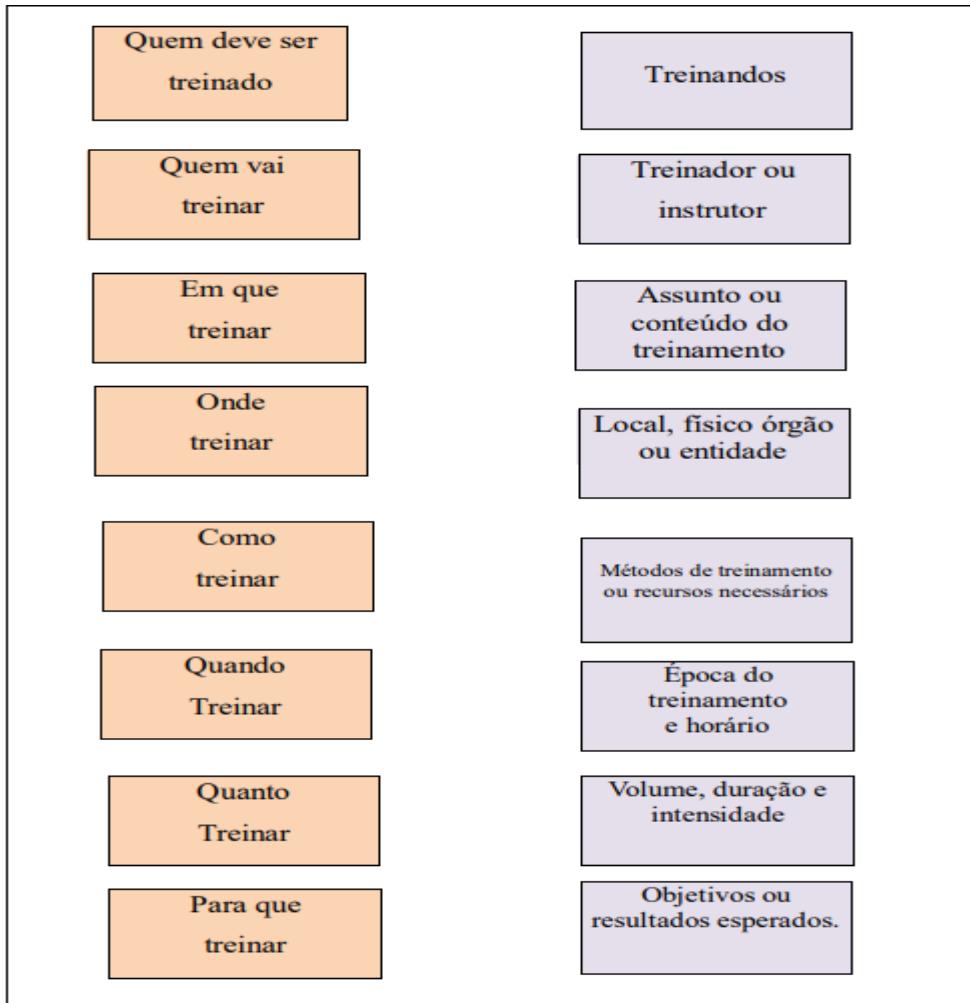


Figura 4- Questões feitas no processo de diagnóstico para treinamento

Fonte: Carvalho (1932) apud Da Silva (2012)

2. **Programação do treinamento** - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas. O planeamento da atividade de treinamento na organização é uma etapa de grande relevância na empresa, pois o planejamento evita a tomada de decisões imediatas, assim o planejamento auxilia na tomada de decisões tanto a curto, médio ou longo prazo.

Planejar o treinamento dentro da organização tem no seu pressuposto definir objetivos, o planeamento do treinamento deve atender os princípios da organização, de acordo com as necessidades de cada departamento ou da empresa como um todo.

O desenho é a elaboração do planejamento ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas (CHIAVENATO, 2014). Entrevistas, pesquisas, análise de registros, observação, questionários e discussões com o gestor da empresa e os especialistas em questão, são métodos utilizados para avaliar as necessidades. (IVANCEVICH, 2008).

Segundo Da Silva (2012), o planeamento da actividade de treinamento na organização é uma etapa de grande relevância na empresa, pois o planeamento evita a tomada de decisões imediatas, assim o planeamento auxilia na tomada de decisões tanto a curto, médio ou longo prazo. A gerência de treinamento em determinar as sequências de acções administrativas com vista:

- a) Ao desenvolvimento de políticas de treinamento da empresa;
- b) Ao estabelecimento de procedimentos, padronizando métodos de formação;
- c) À definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de RH;
- d) À programação da atividade de formação, estabelecendo prioridade e sequências de cada componente da programação;
- e) Ao desenvolvimento de estratégias de treinamento, decidindo quando e como alcançar os objetivos propostos;
- f) À fixação de objetivos de treinamento, estabelecendo os resultados finais desejados;
- g) Ao cumprimento dos planos de formação através da implantação de controlos eficientes.

### 3. **Implementação** - aplicação e condução do programa de treinamento.

Diante do levantamento da necessidade de treinamento dentro da organização e todo o planeamento, segue-se a próxima etapa voltada para a execução, onde se é colocado em prática tudo que foi levantado e planeado. (DA SILVA 2012).

Da silva (2012), afirma que a ligação entre o treinando e o treinador torna-se o importante na execução do treinamento, pois neste momento o colaborador está em processo de aprendizagem e consequente aumento de seu conhecimento, que posteriormente será de suma importância para a organização. A mesma autora afirma que para o treinamento ser implantado em uma organização o gestor necessita fazer uma análise da empresa, um levantamento de suas necessidades, qual setor precisa de treinamento, quem está necessitando de formação, qual tipo de treinamento é necessário, com essas e várias outras informações o gestor consegue direcionar o treinamento em sua organização.

A implementação corresponde a hora de executar tudo o que foi diagnosticado e planejado. Esta é considerada a terceira etapa e tem a função de garantir que os procedimentos não se afastem dos objetivos planejados (ARAUJO, 2006).

#### 4. **Avaliação** – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Esta é a última etapa do processo de treinamento, é onde a organização irá avaliar se o treinamento ocorreu de forma satisfatória, se todos os objetivos foram alcançados, se as necessidades da empresa e dos colaboradores foram atendidas, se os colaboradores estão colocando em prática tudo aquilo que foi aprendido, se a produtividade aumentou tudo isso deve ser avaliado após o processo de treinamento. (CHIAVENATO, 2009).

Para Marras (2000) a avaliação só atinge sua finalidade se o treinamento for planejado e programado para que no final possa ser realizada a medição dos resultados alcançados.

De acordo com Kirkpatrick (2001) citado por De Souza e Goncalves (2012), existem quatro níveis para se avaliar um treinamento, são eles:

**Nível 1 - Reação:** verifica-se como os participantes passaram a reagir após o treinamento. Se esta for positiva, ou seja, se houverem mudanças positivas como por exemplo maior grau de motivação, o objetivo foi atingido.

**Nível 2 – Aprendizado:** tem por objetivo identificar se os participantes aprenderam o que foi passado, isso pode ser medido por meio de testes para verificar o grau dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.

**Nível 3 – Comportamento:** analisa-se a mudança na conduta dos funcionários treinados, pois é algo que influencia grandemente nos resultados individuais e coletivos dentro de uma organização.

**Nível 4 – Resultados:** este nível inclui uma análise sobre o aumento da produção, redução de custos, rotatividade de pessoal e tudo o que possa ser medida quantitativamente.

“Se os níveis acima, depois de analisados forem considerados satisfatórios, significa que o programa de treinamento obteve sucesso, seu planejamento foi cumprido e consequentemente foi algo eficaz, caso o contrário aconteça é preciso identificar os pontos falhos para que seja possível realizar o aperfeiçoamento das técnicas e recursos utilizados”. (De SOUZA E GONÇALVES, 2012, p.6)

#### 2.3.1. Capacitação

Capacitação é o processo contínuo de desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências em indivíduos, visando aprimorar seu desempenho atual e prepará-los para futuras responsabilidades e desafios em suas funções profissionais. (ROTHWELL e KAZANAS, 2008)

Capacitação é o investimento deliberado em desenvolver as capacidades e aptidões dos colaboradores por meio de programas de aprendizado, treinamento e educação, a fim de promover um desempenho eficaz e alinhado com os objetivos organizacionais. (NOE, 2016)

Capacitação é um processo que visa tornar as pessoas mais capazes de executar tarefas específicas ou funções, fornecendo-lhes as habilidades, conhecimentos e recursos necessários para alcançar resultados desejados. (PHILLIPS e PHILLIPS, 2016)

## 2.4. Desenvolvimento

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, Dutra (2009) citado por Câmara (2014). Desenvolvimento é a educação com o propósito de desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu amadurecimento em determinada função para que se torne mais eficiente e produtivo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, propõem conhecimentos que transcendem o que é exigido do cargo atual, preparando para assumir cargos mais complexos. Pode ser aplicado em todos os níveis da organização, também conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

Chiavenato (2020) afirma que desenvolver pessoas está relacionado na crença que todos são capazes de aprender, por isso a educação está diretamente envolvida no processo de desenvolvimento, uma vez que é importante estabelecer qual é a expectativa para o futuro, traçar metas, vislumbrar o resultado, e a partir desse cenário lançar mão de processos educacionais que colaborem para este objetivo, subsidiar o caminho que deve ser trilhado, acompanhar os resultados em cada etapa e promover os ajustes necessários. O processo de desenvolvimento deve ser participativo, acolher sugestões e opiniões, e personalizado para suportar as diferentes capacidades e dificuldades de cada indivíduo, e também atender as necessidades das organizações, bem como as complexidades das relações sociais.

“Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso.” (CHIAVENATO, 2015, P.307).



Figura 5- Processo de desenvolver pessoas

Fonte: Chiavenato (2015)

De uma forma geral, o desenvolvimento envolve três componentes que se contemplam entre eles, são: o treinamento, desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas lidam com a aprendizagem ao nível individual da forma como as pessoas aprendem e se desenvolvem a nível pessoal ou profissional e o desenvolvimento organizacional, é a designação mais ampla e abrange todos outros níveis, com os dois primeiros, a organização tem a oportunidade de desenvolver. As organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação que advém através do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Por fim, Pacheco et al (2005) concluem que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz e Aquino (1980), afirma que o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

## **2.5. Treinamento e desenvolvimento de Pessoas**

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), treinamento e desenvolvimento são diferentes e essa diferença é importante considerando diferentes níveis de aprendizado para a capacitação do ser humano para trabalhar. Enquanto o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que buscam a melhoria entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados tornando-os futuros a outras experiências.

Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas actividades, especificamente no cargo que ocupam, ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no actual mercado. O desenvolvimento Organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e refere como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação.

## **2.6. Tipos de treinamento**

Segundo Da Silva (2012), os tipos de treinamentos são vários, e dentro de uma organização podemos considerar em relação à forma de execução e ao público-alvo. O treinamento também pode ser formal interno ou formal externo. O formal interno é programado e executado pela empresa para seus colaboradores, porém não são realizados dentro do ambiente de trabalho e sim fora dele, como cursos, palestras, seminários, tudo que desenvolva e capacite os colaboradores para exercerem com mais eficiência suas funções. O treinamento formal externo é aquele aberto às pessoas, programado por faculdades e outras instituições de ensino, é indicado para as organizações que treinam um número menor de pessoas. Outro tipo de treinamento é pela rotação de funções, este tipo de treinamento é utilizado por empresas de grande porte para treinar e preparar o colaborador para novas posições.

A rotação de funções traz diversas vantagens para a organização como um aumento da visão da equipe, porém também traz alguns transtornos a empresa, como por exemplo, os novos admitidos para o cargo não terão o conhecimento completo da nova função. Temos o treinamento por incumbências especiais, que seria pessoas que são treinadas por participação em comitês, grupos de trabalho, trabalhos de planejamento, e outras atividades que estão relacionados ao aprendizado. O treinamento por capacitação técnico-profissional também é um tipo de treinamento voltado para melhorar a capacitação do colaborador nas funções que já exercem dentro da empresa, ou para capacitarem novas funções com maior grau de dificuldade.

Segundo Borges (2015), é necessário que a empresa saiba exatamente o perfil de quem será treinado, para que haja um planejamento que possa suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Conforme Vasconcellos (2005), citado por Borges (2015), quando se é definido quem será treinado é possível identificar qual metodologia será aplicada, ou seja, treinamento à distância, sala de aula, internet, ou no local de trabalho, assim como qual material será utilizado, DVD, televisor, gravador, som, cartazes, apostilas, quadro negro, entre outros. É possível elaborar um plano de aula de acordo com o perfil das pessoas a serem treinadas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam diferentes tipos de treinamento, como:

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

## **Treinamento através de jogos**

Segundo Boog (2001) a utilização de jogos no treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma forma de transformar a aprendizagem passiva em conhecimento compartilhado, beneficiando tanto o aplicador como os participantes que atuam diretamente em seu processo de aperfeiçoamento e mudanças. O autor ressalta ainda que para atingir o objetivo esperado os jogos devem simular situações vivenciadas no cotidiano das pessoas fazendo as treinar e desenvolver reações e soluções para quando se depararem com esse ou outros fatos relacionados dentro ou fora da empresa.

Por sua vez Datner (2006), citado por De Souza e Gonçalves, durante os jogos o grupo vivencia momentos de motivação, tensão, espontaneidade, criatividade, absorção de conhecimentos, e diversos outros, por isso esse método de treinamento possibilita a ampliação do Networking e diminuição das dificuldades de comunicação entre as pessoas.

Sendo assim, pode-se afirmar que os jogos empresariais são simulações de fatos que ocorreram ou podem ocorrer no ambiente empresarial, nas quais os grupos de participantes são estimulados a buscarem alternativas para as vivências, adquirindo novos conhecimentos e habilidades. (DE SOUZA e GONÇALVES, 2012).

## **Dinâmica de Grupo**

Segundo Chiavenato, (1999), os grupos formais e informais existem em todas as organizações e é importante saber conduzi-los para que executem as tarefas eficazmente, pois os recursos humanos podem trazer consequências tanto boas quanto ruins para a empresa. Portanto é essencial ao administrador compreender as dinâmicas grupais.

Maximiliano (2000), citado por De Souza e Gonçalves (2012). ressalta que o desempenho dos membros do grupo não é determinado apenas por suas competências individuais, mas também pelo grau de atuação que o grupo determina como adequado. Muitas vezes os padrões de desempenho definidos pelos grupos informais não coincidem com os da organização. Quando se trata de pessoas tudo é muito relativo, pois o grupo pode estar com dificuldades de compreensão e união entre os membros ou pode estar harmonioso,

dependendo do grau de motivação e integração com os objetivos empresariais. (CHIAVENATO, 1999) e por sua vez em suas abordagens o autor Boog (2001) acredita que as dinâmicas de grupo facilitam o aprendizado durante o treinamento, pois é realizada de forma descontraída. Para conduzir a aplicação da técnica escolhida de forma a atingir o objetivo esperado é preciso analisar:

- a) Adequação do tempo e dos recursos utilizados;
- b) Variações necessárias no local;
- c) Compreensão das instruções por parte dos participantes;
- d) Consequências possíveis;
- e) Variáveis controláveis/ incontroláveis;
- f) Resultados obtidos versus resultados desejados;
- g) Facilidades e dificuldade gerais.
- h) O uso da dinâmica é importante para incentivar os grupos a adquirir autonomia e comprometer-se efetivamente com toda a organização, disseminando informações, experiências e espírito de cooperação para que busquem e alcancem juntos os resultados desejados pela empresa.

### **E-Learning (Treinamento On-Line)**

De Souza e Goncalvez (2012), afirmam que os avanços das tecnologias trouxeram inovações para todos os processos organizacionais, e com o treinamento e desenvolvimento de pessoas não foi diferente. Cada vez mais as organizações estão apostando em treinamentos à distância, o chamado E-Learning, proporcionando assim um aprendizado mais rápido e com custos menores, além do que possibilita aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, no espaço físico que julgar adequado, recebendo feedback imediato e aumentando a eficiência do treinamento.

## 2.7. Desafios para Implementação do Treinamento nas Organizações

Segundo Carvalho (2001), existem alguns desafios no que diz respeito à gestão de treinamento nas equipes. Entre eles:

- Necessidade de administrar um orçamento curto ou limitações orçamentárias- A necessidade de comprovar para a direção que se trata de um investimento, não um gasto. Restrições financeiras podem impactar a capacidade da organização de investir em programas de treinamento robustos e abrangentes;
- Estimular o engajamento da equipe- A comunicação deve ser alinhada para que a equipe seja engajada a realizar as capacitações, entendendo que aquilo trará um impacto para as suas carreiras;
- Estimular o apoio das lideranças- As lideranças serão importantes aliadas nesse processo. Por isso, é preciso que haja o apoio para engajar profissionais e acompanhar o andamento das atividades;
- Adaptar às novas formas de aprendizagem- especialmente depois da pandemia, os métodos tradicionais já não chamam mais a atenção. Nesse sentido, é papel das empresas se adaptarem às novas formas de aprendizagem e à tecnologia disponível.
- Resistência à Mudança- Muitos funcionários resistem à adoção de novos métodos ou processos de treinamento, especialmente se estiverem habituados a práticas antigas.

Segundo Chiavenato (2004), os programas de treinamento são custos arcados pela empresa, onde os gastos incluem materiais didáticos, tempo do instrutor e perda de produção enquanto os colaboradores estão sendo treinados, portanto a empresa espera um retorno deste investimento.

### 3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. Descrição da Área de Estudo

Segundo (Azevedo e Bias, 2011; Zacarias, 2013) citados por (Zacarias 2015) A Praia do Tofo (no seu sentido mais amplo, ou seja, a área balnear e a circunscrição territorial no seu entorno), localiza-se na região sul de Moçambique, enquadrada na eco região de Tofo-Barra-Tofinho e Rocha, área de importância ecológica internacional e um dos principais destinos turísticos de Moçambique.

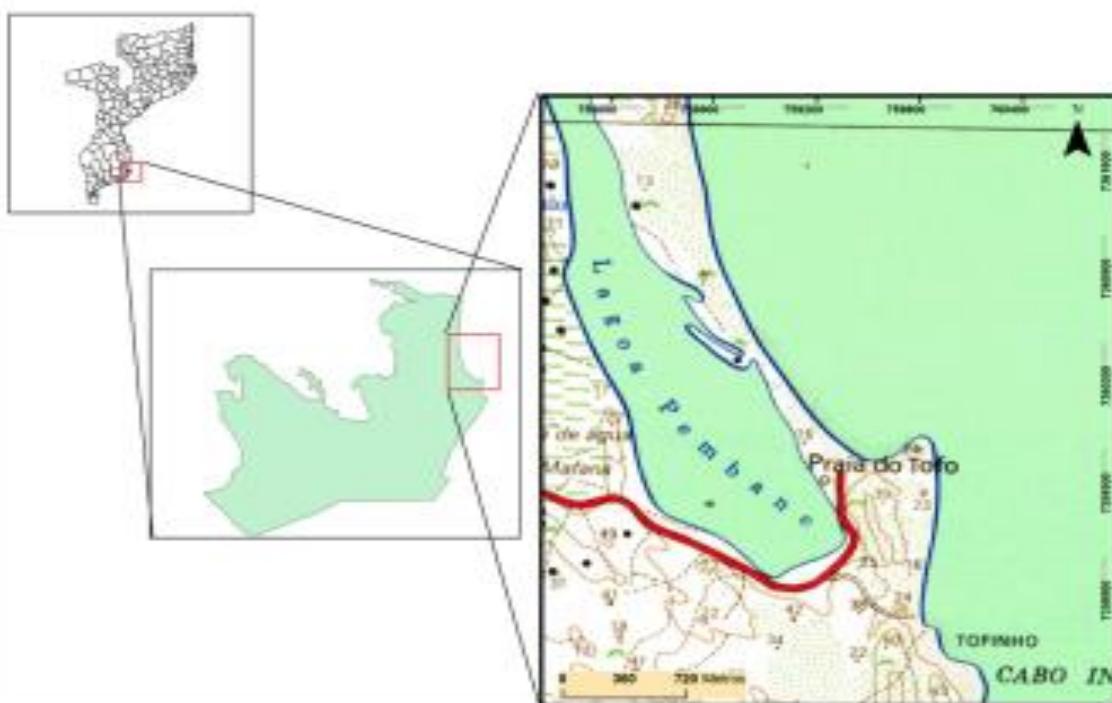


Figura 6- Enquadramento Geográfico da área de estudo em Moçambique

Fonte: Zacarias (2015)

### **3.2. Apresentação e Analise dos Resultados**

O estudo foi realizado por meio de uma entrevista semi-estruturada, administrada aos gestores e representantes dos centros de mergulho na praia do Tofo, num período de novembro de 2023 a janeiro de 2024, as entrevistas foram as ferramentas metodológicas que nortearam a pesquisa, sendo que sua elaboração visou discutir todas as questões referentes a análise do treinamento aplicado pelos centros de mergulho na praia do tofo aos seus colaboradores.

#### **3.2.1. Estratégias de treinamento usadas pelos centros de mergulho**

As estratégias de treinamento usadas pelos centros de treinamento nomeadamente, PERI-PIRI DIVERS, TOFO SCUBA e LIQUID DIVERS ADVENTURES, baseavam-se no uso de livros online para leitura onde os profissionais podem encontrar noções gerais das práticas de mergulho, identificar a área prioritária de treinamento a quem treinar e o que treinar (levantamento de necessidades), pois existem seis níveis de treinamento prioritários na área do mergulho.

Nesse âmbito, para garantir a eficácia das actividades que são: Open Water- 18m; Avançado- 30m; Curso Nitrox (gás misturado com o oxigénio); Emergency First Responde (primeiros socorros); Resgate, para tal se lecciona de forma hierarquizada, salvo se não for novo membro da equipa, nesse caso identifica-se onde tem dificuldades e é submetido ao treinamento, são também feitas monitorias aos mesmos como forma de salvaguardar o alcance dos objectivos.

No fim das etapas do treinamento, são feitas avaliações e exames, sejam elas teóricas e práticas para aferir o nível de retenção e habilidade necessária, no que concerne aos conceitos essenciais de mergulho. Assim sendo, faz-se simulações de situações de emergência, bem como de mergulho para garantir que os mergulhadores possam reagir eficazmente. Segundo os formadores nessa área, para desenhar o programa de treinamento, faz identificação de necessidades, através da avaliação de desempenho, que é feita de uma forma continua para identificar lacunas nas habilidades e conhecimentos dos colaboradores e feedback e comunicação, solicitação de feedback dos colaboradores

sobre áreas onde eles sentem que precisam de desenvolvimento e também recolhe-se feedback dos clientes sobre a sua satisfação com os serviços, este ultimo é que tem sido crucial para o desenho do treinamento.

### **3.2.2. Impactos que advém do treinamento aplicado aos colaboradores**

Segundo o gestor do Peri-Piri Divers, os colaboradores e a empresa em particular, ganham eficiência no desempenho através das habilidades que adquirem através do treinamento que é bom para eles, individualmente e colectivamente (empresa), bem como para a protecção e conservação do meio ambiente e das espécies marinhas existentes na nossa costa, melhora a segurança, aumento a satisfação do cliente e eficiência operacional dos treinados, uma vez que tem recebido o feedback dos clientes relatando melhoria e bem como inovação nos serviços prestados pela empresa, e isso permitiu a redução do risco ou acidente nas actividades, aumentou de certa forma a procura pelos nossos serviços, visto que temos bons concorrentes directos.

De acordo com o gestor Tofo Scuba, Os benefícios que advém do treinamento, passam por desenvolvimento pessoal e da empresa, ao treinar um colaborador a empresa na só gasta como também contribui para o crescimento da mesma, nesse caso há algum aumento no engajamento e motivação dos colaboradores após participarem de programas de treinamento, relatos de melhoria de qualidade e vinda dos clientes, que se tornaram fieis, mais profissionalismo e redução de acidentes nas actividades e cresceu mais o respeito pelo meio ambiente, salvaguardando o bem-estar do ecossistema marítimo.

Segundo o gestor Liquid Divers Adventures, existem inúmeros benéficos que advém do treinamento aplicado aos seus colaboradores, garantindo que a equipe esteja bem preparada para lidar com as demandas do trabalho e por sua vez, destaca a melhoria nas habilidades e competências, sendo que na sua visão, os colaboradores da empresa adquirem conhecimento e habilidades aprimoradas durante o processo, e combinando esses meios traz resultados positivos, com maior eficiência e desempenho durante as actividades. Uma vez melhoradas as habilidades e conhecimentos, a equipe pode se tornar mais produtiva, realizando tarefas de maneira mais eficaz e eficiente, trazendo um aumento da produtividade dentro da empresa. Há que também destacar a redução de erros

durante as actividades, com maior aumento da precisão e assertividade nas tarefas realizadas pela equipa para os clientes e de certa forma há melhoria na satisfação do cliente, com as habilidades e a qualidade do serviço aumentadas, os clientes ficam satisfeitos com os serviços prestados e desse jeito cria-se uma fidelização do próprio cliente.

### **3.2.3. Desafios enfrentados pelos centros de mergulho no processo de treinamento e capacitação**

De acordo com o gestor Peri-Piri, as limitações de orçamento é um dos desafios, pois o treinamento acarreta muitos custos, apesar de ser benéfico para a empresa, e existe também a resistência dos colaboradores que é um desafio que se torna real dependendo de como a empresa se porta com o colaborador que realmente necessita desse treinamento, as vezes o atraso salarial é que condiciona essa resistência por exemplo e como os colaboradores enfrentam muita dificuldade pois a actividade é muito complexa e outros não tem nem noção de natação e precisam aprender tudo do zero, principalmente os novos recrutas.

Tofo Scuba, quanto aos desafios, o orçamento limitado é predomina algumas vezes não sendo muito frequente pois a empresa trabalha muito mais com turistas e o serviço é pré-pago e os cursos são muito caros e esse pagamento de serviço é o usado muitas vezes para a aquisição de material para esse treinamento e o medo dos colaboradores por terem que eventualmente trabalhar com clientes com necessidades especiais e talvez com problemas cardiovasculares, visto que esses são de riscos e mesmo com o treinamento é difícil gerir esses tipo de cliente. Identificar as necessidades de treinamento, se torna um grande desafio por ser uma actividade complexa pois nem sempre se acerta quem necessita de treinamento e dessa forma seria um investimento proibido e a Implementação prática pois esta requer diversos recursos e deve ser imediata apos a conclusão da formação

Para o Liquid Divers Adventures, a segurança é desafio prioritário no mergulho, segundo o gestor a segurança é um factor critico em qualquer área de mergulho e essa é uma actividade de alto risco e facilmente podem acontecer eventos inesperados que possam

colocar em perigo a vida ou integridade física dos seus colaboradores. Falta de Infraestrutura, a indisponibilidade de instalações adequadas, como piscinas para treinamento em águas confinadas, e equipamentos de mergulho de qualidade são essenciais e actualmente a empresa não dispõe dessa infra-estrutura, optando por pagar noutras (arrendar) infra-estruturas, pra dispor de piscina e acarreta custos extras. O custo e acesso a equipamentos específicos, chegam a ser caros, e garantir acesso adequado a esses equipamentos para treinamento acaba culminando com um desafio financeiro elevado. A logística de treinamento em águas abertas para realizar treinamento em águas abertas enfrentam-se desafios logísticos, como transporte seguro para locais de mergulho, coordenação de mergulhos em condições reais e gerenciamento de riscos associados a ambientes oceânicos.

### **3.3. Análise e Discussão dos Resultados**

Analizando os resultados apresentados pelos centros de mergulho Peri-Piri Divers, Tofo Scuba e Liquid Divers Adventures, é possível observar algumas semelhanças e diferenças em suas estratégias de treinamento. Para o levantamento das necessidades das áreas prioritárias para treinamento, o Peri-Piri Divers, utiliza avaliação de desempenho e feedback dos instrutores para identificar as necessidades de treinamento. O Tofo Scuba identifica a área prioritária de treinamento e a quem treinar, com seis níveis de treinamento prioritários, fazendo uso do feedback dos instrutores, pesquisa de satisfação dos clientes e avaliação de desempenho para levantamento de necessidades e Liquid Divers Adventures realiza uma avaliação de desempenho contínua para identificar lacunas nas habilidades e conhecimentos dos colaboradores, solicita feedback dos colaboradores e clientes para identificação de necessidades e de acordo com o que afirma Chiavenato (1999), o diagnóstico é o levantamento de dados através de indicadores que sinalizem a necessidade de melhorias e, por consequência, de treinamento. A necessidade de treinamento é relativa ao despreparo profissional das pessoas para executar determinada tarefa, são habilidades que individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar o índice negativo levantado.

No que concerne a execução do treinamento, o Peri-Piri Divers, utiliza manuais de treinamento online seguidos por aulas presenciais, integra vídeos educativos, manuais e sessões práticas supervisionadas. O Tofo Scuba, estrutura o seu treinamento de acordo com os seis níveis prioritários, combinando aulas práticas e teóricas e também a utilização de vídeos interativos, manuais e treinamento prático em águas abertas. Enquanto o Liquid Divers Adventures, inicia com treinamento teórico abrangendo conceitos fundamentais, passando por treinamento em piscina (água confinadas) antes de treinamento em águas abertas e treinamento de emergência, destacando a importância de praticar habilidades em águas confinadas antes de ambientes oceânicos sendo assim todos centros incorporam uma combinação de treinamento teórico e prático, pois de acordo com (DA SILVA, 2012), diante do levantamento da necessidade de treinamento dentro da organização e todo o planeamento, segue-se a próxima etapa voltada para a execução, onde se é colocado em prática tudo que foi levantado e planeado.

De acordo com o apurado no trabalho de campo, todos os centros valorizam o feedback dos instrutores e a avaliação de desempenho como ferramentas importantes para o levantamento de necessidades, sendo assim o Peri-Piri Divers, menciona avaliação de desempenho pós-treinamento e exame teórico e prático para certificação. O Tofo Scuba, por sua vez realiza avaliações teóricas e práticas após o treinamento para garantir compreensão e habilidades necessárias e o Liquid Divers Adventures, submete avaliações teóricas e práticas aos colaboradores treinados, incluindo simulações de situações de emergência, para garantir eficácia, tal como afirmam (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA 2001), avaliação dos resultados do treinamento visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso, testes práticos e relatórios de feedback.

No que diz respeito aos impactos que cada centro de mergulho obtém através do treinamento. O Peri-Piri Divers, destaca a eficiência no desempenho, onde os colaboradores e a empresa ganham eficiência no desempenho de suas atividades, impacto positivo no meio ambiente pois o treinamento contribui para a proteção e conservação do meio ambiente e das espécies marinhas na costa, através da consciencialização de como fazer actividades seguras sem danificar o meio habitat da praia do Tofo. Como afirma Chiavenato (1999), citado por Borges (2015), o treinamento aumenta a produtividade da organização, maior economia de custos pela eliminação de erros e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Traz mais segurança e satisfação do cliente, melhorando a segurança e aumento da satisfação do cliente, evidenciados pelo feedback positivo recebido, aumentando dessa forma a eficiência operacional, reduzindo o risco de acidentes e atraindo mais clientes. O Tofo Scuba ganha desenvolvimento pessoal e empresarial, pois o treinamento aplicado contribui para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o crescimento da empresa, criando mais engajamento e motivação. Relatos de melhoria na qualidade dos serviços e fidelização de clientes satisfeitos, obtidos através do feedback dos clientes, traz também crescimento do profissionalismo, redução de acidentes e aumento do respeito pelo meio

ambiente. De acordo com Noa (2016), o treinamento beneficia a organização através da redução de erros e riscos, aumento da satisfação dos funcionários e clientes com os serviços prestados, inovação e adaptação.

Em relação aos desafios, Todos os centros enfrentam desafios como limitações orçamentárias/ financeiros relacionados ao treinamento e à infraestrutura, devido aos custos associados ao treinamento. A Segurança é uma preocupação prioritária para o Liquid Divers Adventures, destacando a natureza de alto risco da atividade de mergulho, pois de acordo com Carvalho (2001), restrições financeiras podem impactar a capacidade da organização de investir em programas de treinamento robustos e abrangentes, o mesmo afirma Chiavenato (2004), os programas de treinamento são custos arcados pela empresa, onde os gastos incluem materiais didáticos, tempo do instrutor e perda de produção enquanto os colaboradores estão sendo treinados.

Resistência dos colaboradores pode ser causada por atrasos salariais ou dificuldades enfrentadas pelos colaboradores na atividade complexa e o medo de alguns colaboradores, na apreensão relacionada ao trabalho com clientes especiais, especialmente aqueles com problemas de saúde, segundo CARVALHO (2001), muitos funcionários resistem à adoção de novos métodos ou processos de treinamento, especialmente se estiverem habituados a práticas antigas ou insatisfeitos com alguma situação.

## 4. Conclusão

A implementação de programas de treinamentos em uma empresa visa impulsionar o desenvolvimento da organização, aprimorar o conhecimento dos colaboradores, elevando a sua satisfação com a empresa e, consequentemente, melhorar sua qualidade de vida.

Com o estudo foi possível concluir que os centros de mergulho da praia do Tofo, adoptam estratégias diversas, mas todos reconhecem a importância do levantamento contínuo de necessidades através do feedback dos instrutores e clientes, e avaliações de desempenho. A combinação de abordagens teóricas e práticas, juntamente com simulações de situações de emergência, destaca a preocupação com a segurança e a preparação abrangente dos profissionais de mergulho. A certificação é obtida após exames rigorosos, refletindo o compromisso com a qualidade do treinamento. Em suma, cada centro adapta suas estratégias para atender às demandas específicas do treinamento de mergulho, visando formar profissionais qualificados e capazes de lidar com situações diversas.

Os impactos que advém do treinamento dentro dos centros de mergulho estão ligados a eficiência operacional, segurança e satisfação do cliente, conscientização e conservação do meio ambiente, ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A fidelização de clientes é um dos impactos positivos do treinamento, indicando que clientes satisfeitos contribuem para o sucesso contínuo dos centros de mergulho, melhora a segurança, aumento a satisfação do cliente e eficiência operacional dos treinados, inovação nos serviços prestados pela empresa que por sua vez aumenta a procura pelos serviços prestados, engajamento e motivação dos colaboradores. Em destaque existe a redução de erros durante as actividades, com maior aumento da precisão e assertividade nas tarefas realizadas pela equipa para os clientes

Os impactos do treinamento são amplos e vão além do desempenho operacional, impactando o meio ambiente, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e a satisfação dos clientes. A abordagem de cada centro reflete seus valores específicos, mas todos convergem para a importância do investimento contínuo em treinamento para o sucesso sustentável. O impacto negativo tem a ver com limitações de orçamento, pois a aquisição de material e os cursos são alto custo para os centros e a resistência.

Com os resultados da pesquisa validam-se as hipóteses 1 e 2, o estudo comprovou que o treinamento aplicado aos funcionários dos centros de mergulho na Praia do Tofo tem um impacto positivo, pois este melhora significativamente as competências técnicas e a segurança durante as actividades de mergulho e aumenta a satisfação e retenção dos clientes, resultando em maior fidelização e recomendações positivas por parte dos clientes.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEIDA, M. A. (2007). *Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil*. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília.
2. ARAUJO, L. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
3. AQUINO, C. P. (1980). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo.
4. BOOG, G. (2001). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. São Paulo: Markron Brooks.
5. BORGES, A. (2015). *A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. Faculdade Nossa Senhora Aparecida. Aparecida de Goiânia.
6. BLANCHARD, P. N., e THACKER, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. 5<sup>a</sup> ed. Pearson.
7. CARVALHO, A. (2001). *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira,
8. CÂMARAS, D. S. (2014). *A Importância Do Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas Para O Sucesso Das Organizações*. Anápolis/Go 2014
9. CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
10. CHIAVENATO, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. 9 ed. Rio de janeiro: Elsevier.
11. CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória*. 3. ed. São Paulo: Manole.

12. CHIAVENATO, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.* 11. ed. São Paulo: Atlas, Disponível em: [https://integrada\[minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/](https://integrada[minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/).
13. CHIAVENATO, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Barueri: Editora Manole, 2015. Disponível em: [https://integrada\[minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/](https://integrada[minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/).
14. DA SILVA, L. G. (2012). *A Impôrtancia Do Treinamento Nas Organizações.* Faculdade de Ceres- Goiás.
15. DE SOUZA, C e GONÇALVES, R. (2012). *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas Fator de Sucesso em Vendas.* São paulo.
16. DENCKER, A. (2002). *Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior: Uma Experiência no Curso do Turismo.* São Paulo: Aleph
17. FERRÃO, R. (2003). *Metodologia científica para iniciantes em pesquisa.* Espírito Santo: Unilinhares/Incaper,
18. GIL, A. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.* São Paulo: Atlas
19. GIL, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* (5<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Atlas
20. Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* 6 ed. São Paulo: Atlas.
21. GOLDSTEIN, I. L., e FORD, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation.* 4<sup>a</sup> ed. Wadsworth Publishing
22. IVANCEVICH, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos.* São Paulo: McGraw – Hill,
23. LAKATOS, E. M. (1992). *Fundamentos de metodologia.* 2.ed. - São Paulo: Atlas.
24. LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A (2003). *Fundamentos de metodologia científica.* 1,- 5<sup>a</sup>. ed. - São Paulo: Atlas.

25. LEITE, P. A. e LOTT, T. C. (2015). *Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma Ferramenta nas Empresas Atuais*. Minas Gerais
26. MARRAS, P. J. 2(000). *Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento*. 3ed. São Paulo: Futura.
27. MILKOVICH, G. e BOUDREAU J. (2000) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
28. MINAYO, M. (2007). *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: HUCITEC,
29. NOE, R. A. (2016). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education. 7<sup>a</sup> ed.
30. PACHECO, L; SCOFANO, A; Beckert. M; DE SOUZA, V. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
31. PINTO, J. e CURTO, J. (1999) *Estatística para Economia e Gestão: Instrumentos de apoio à tomada de decisão*. Lisboa: Edições Sílabo
32. Phillips, J. J., & Phillips, P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 4<sup>a</sup> ed. Routledge.
33. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. 4<sup>a</sup> ed. Pfeiffer.
34. STONER, J. A. (1994). *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos,
35. TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C; FORTUNA, A. (2001). *Gestão Com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada Às Estratégias De Negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.
36. ZACARIAS, Daniel. A. (2015). *Turismo em áreas balneares: uma análise da interação entre residentes e visitantes na Praia do Tofo, Moçambique*. Revista de Gestão Costeira Integrada, 15(2):179-191.

# APÊNDICES

## Apêndice A- Guião de Entrevista dirigido aos centros de mergulho da Praia do Tofo



**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBARNE**

Este guião de entrevista tem o objetivo de coletar informações sobre a ***ANÁLISE DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO NOS CENTROS DE MERGULHO DA PRAIA DO TOFO.*** Suas respostas serão tratadas de forma confidencial, somente para fins académicos e será administrado aos gestores ou responsáveis dos mesmos centros. Os dados recolhidos serão apurados para a consolidação de um trabalho de pesquisa que será apresentado a Escola superior de hotelaria e turismo de Inhambane, para efeitos de culminação de curso de Licenciatura em Animação turística.

Para informações adicionais, contacte: 879751730

### 1. Estratégias de Treinamento

- Quais são as principais estratégias de treinamento implementadas em seu centro de mergulho?
- Como são identificadas as necessidades de treinamento para os colaboradores?
- Quais métodos ou ferramentas são utilizados para oferecer treinamento aos funcionários?

### 2. Quanto aos Impactos do Treinamento para o centro

- Quais são os impactos directos ou mudanças positivas foram observadas após a implementação do treinamento?
- Como o treinamento impactou a qualidade dos serviços prestados por sua equipe?

### 3. Quanto aos Desafios enfrentados no Processo de Treinamento e Capacitação pelo centro de mergulho

- a. Quais são os principais desafios enfrentados ao implementar programas de treinamento?