



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

**Desenvolvimento de Recursos Humanos:
A formação profissional e o seu impacto na
aprendizagem e desempenho organizacionais**

Versão definitiva após defesa pública

Alícia Regina Santana do Nascimento

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, novembro de 2018

Dedicatória

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicionais

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Ferreira pela disponibilidade manifestada, ajuda e sugestões apresentadas ao longo deste processo.

Agradeço às instituições bancárias são-tomenses por possibilitarem a realização do estudo e a todos os colaboradores que participaram no questionário e nas entrevistas pelas informações disponibilizadas.

Aos meus familiares e amigos pela força e por terem permanecido ao meu lado. Ao Rui e a Fátima por me terem ajudado a ir mais longe. A Lili pelo amparo.

Aos meus pais Guilherme e Antónia que apesar de longe sempre estiveram presentes. Muito obrigada, por inculcarem em mim o desejo de saber mais, por terem confiado e investido na minha educação e principalmente pelos sacrifícios que fizeram para que eu pudesse aprender.

Resumo

Hoje em dia, em tempos de crescente globalização e rápido avanço tecnológico, tornou-se claro que para ter sucesso as empresas devem evitar a perda de conhecimento. Se querem manter-se competitivas, devem reconhecer a importância dos recursos humanos como o principal ativo e explorar ao máximo o seu potencial de desenvolvimento através do investimento em formação contínua de forma a prover os seus funcionários de habilidades e conhecimentos adicionais.

A literatura acerca das práticas de recursos humanos e desempenho das organizações sugere que existe uma associação positiva entre as duas variáveis. Contudo, embora haja muitos estudos conceituais acerca da relação existente entre as práticas de RH e o desempenho, poucos são os estudos empíricos que realmente testam essa relação de causalidade, especialmente no que diz respeito a formação. Assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o efeito potencial do desenvolvimento de recursos humanos, da aprendizagem organizacional e da formação profissional na melhoria do desempenho organizacional.

De forma a alcançar esses objetivos, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, através da condução de um questionário a 53 colaboradores das instituições bancárias são-tomenses e em paralelo, da realização de entrevistas semiestruturadas aos cinco responsáveis de RH das instituições em estudo. Os resultados revelam que a gestão eficiente de pessoas e o desenvolvimento de RH estão positiva e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho. No entanto, apesar de haver consciência de que a formação e a promoção da aprendizagem organizacional são bastante benéficas e possibilitam o aumento da qualidade do trabalho, ambas mostraram não ter um efeito estatisticamente significativo na melhoria do desempenho. Os resultados indicam ainda que, apesar das limitações orçamentais, é necessário investir cada vez mais em formação adequada às necessidades dos colaboradores em consonância com os objetivos estratégicos e melhorar os sistemas de aprendizagem organizacionais.

Palavras-chave

Recursos Humanos, Aprendizagem Organizacional, Formação Profissional, Desempenho

Abstract

Nowadays, in times of increasing globalization and rapid technological advancement, it has become clear that to succeed companies must avoid the loss of knowledge. If they want to remain competitive, they must recognize the value of human resources as the main asset and maximize their growth potential by investing in ongoing training that provides their employees additional skills and knowledge.

The existing literature about HR practices and company performance suggests that there is a positive association between the two variables. However, although there are many conceptual studies on the relationship between HR practices and performance, few empirical studies actually test this causal relationship, specially regarding to training. Thus, the present research aims to analyze the potential effect of human resource development, organizational learning and training in improving organizational performance.

In order to reach these objectives, a qualitative and quantitative approach was chosen by conducting a questionnaire to 53 employees of santomean banking institutions and in parallel, by conducting semi-structured interviews with five HR managers from those institutions. The results reveal that efficient people management and the of HR development are positively and significantly associated with performance improvement. However, despite the awareness that training and the promotion of organizational learning are very beneficial and can increase the quality of work, both have shown to have no statistically significant effect on performance improvement. The results also show that despite budgetary constraints, it is fundamental to invest even more in appropriate training to the needs of employees, in line with strategic objectives and improve organizational learning systems.

Keywords

Human Resources, Organizational Learning, Training, Performance

Índice

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Acrónimos.....	x
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Resource-Based View (RBV).....	4
1.1.1. Recursos Estratégicos: VRIO	5
1.2. Evolução Conceptual dos Recursos Humanos	7
1.2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	8
1.2.2. Capital Humano	9
1.3. Aprendizagem Organizacional	12
1.3.1. Gestão do Conhecimento.....	13
1.3.2. Práticas de GRH: A Formação Profissional	15
2. Metodologia	21
2.1. Unidade de Análise	21
2.2. Recolha de Dados	22
2.3. Caracterização das Variáveis	22
3. Resultados.....	24
3.1. Análise dos Resultados Quantitativos	24
3.2. Análise dos Resultados Qualitativos	29
3.3. Discussão dos Resultados	33
Conclusões	36
Bibliografia.....	38
Apêndices	51
Apêndice 1 - Pedido de Colaboração	51
Apêndice 2 - Questionário.....	52
Apêndice 3 - Guião de Entrevista	57

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo Conceptual	20
----------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1- Dimensões: Indicadores do estudo	23
Tabela 2 Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	24
Tabela 3 Dimensões do Estudo e Estatísticas dos Itens	25
Tabela 4 Variáveis de Estudo	26
Tabela 5 Correlação entre as Variáveis	27
Tabela 6 Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra.....	27
Tabela 7 Coeficientes da Regressão Linear Múltipla.....	28
Tabela 8 Modelo e ANOVA.....	28
Tabela 9 Síntese das Entrevistas	29

Lista de Acrónimos

- AD- Avaliação do Desempenho
- CH- Capital Humano
- CI- Capital Intelectual
- GCH- Gestão do Capital Humano
- GERH- Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- GRH- Gestão de Recursos Humanos
- KSAO- *Knowledge, Skill, Ability, Other*
- PIB- Produto Interno Bruto
- RBV- *Resource-based View*
- RH- Recursos Humanos
- SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*
- TBR- Teoria Baseada nos Recursos
- VIF- *Variance Inflation Factor*

Introdução

As empresas do século XXI estão constantemente sob pressão e enfrentam diversos desafios relacionados a tendências demográficas, mobilidade global, diversidade e mudanças tecnológicas (Rotich, 2015). Além da necessidade de sobreviver em ambiente de contínua instabilidade, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações reside na gestão das pressões competitivas da força de trabalho, ou seja, na necessidade de conter os custos de criação e manutenção de empregos ou na capacidade de manter os níveis de compromisso e produtividade dos funcionários. Fazer os dois simultaneamente é o novo desafio (Lansbury, Kitay, & Wailes, 2003). O sucesso das empresas atuais depende principalmente da utilização efetiva e eficiente de seus colaboradores, pois à medida que o tempo passa, estes deixam de desempenhar apenas papéis administrativos e passam também a ter funções estratégicas (Bhuiyan, Chowdhury, & Ferdous, 2014). Esta circunstância é facilmente averiguada, pois todas as atividades que uma empresa desenvolve são iniciadas e determinadas pelas pessoas que a compõem. Isto é, de todas as tarefas de gestão, a administração da componente humana é a central e a mais importante, porque todos os restantes sistemas dependem de quão bem ela funciona (Hussain, Wallace, & Cornelius, 2007). De acordo com Jacobson & Sowa (2015), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve ser entendida como uma abordagem estratégica e coerente para gerir os ativos mais valiosos de uma organização - as pessoas que lá trabalham e que individualmente e coletivamente contribuem para a realização de seus objetivos. Desta forma, a função Recursos Humanos (RH) é projetada para melhorar sistematicamente o desempenho das tarefas pelos funcionários, de maneira compatível aos objetivos estratégicos dos seus empregadores (Collings & Woods, 2009).

O surgimento dos RH como parceiro estratégico e a crescente importância e reconhecimento da GRH nas organizações contemporâneas, deriva em parte da Teoria Baseada em Recursos (TBR), que trata o Capital Humano (CH), como um ativo estratégico, criador de vantagem competitiva e impulsionador da melhoria do desempenho organizacional (Brewster, 2007). Entre várias perspectivas teóricas, a TBR recebeu atenção crescente e tem sido útil na elucidação e desenvolvimento de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). A vantagem, é que ela investiga procedimentos para desenvolver os RH como a base da vantagem competitiva de uma organização, o que possibilita que a análise tenha como foco aspectos intrínsecos às organizações (Lim, Wang, & Lee, 2017). Embora outros recursos sejam abundantes e de fácil aquisição, o recurso mais importante de todos - o conhecimento, se não for devidamente gerido, estimulado e partilhado torna-se cada vez mais escasso (Gandossy, Verma, & Tucker, 2006). Nas organizações atuais, a ênfase está mais direcionada para o capital intelectual, no “trabalhador do conhecimento” e na inteligência emocional do que nas habilidades manuais e físicas e por outro lado, apenas os recursos humanos são capazes de criar conhecimento e eficientemente partilhá-lo. Por esta razão, apenas o reforço contínuo das

capacidades dos colaboradores e o investimento em aprendizagem, possibilita que os recursos humanos tenham valor, sejam singulares, raros e insubstituíveis (Marler & Fisher, 2013).

Para Wright, Gardner, Moynihan, & Allen (2005) e Shin & Konrad (2017), apesar dos pontos fortes, a literatura acerca dos RH é restrita e de base muito teórica, especialmente em termos dos modelos de mensuração. Esta conclusão baseia-se na observação que o desenho da pesquisa, em relação ao método de colheita de dados e à natureza das variáveis mediadoras indicadas não eram convincentes (Saridakis, Lai, & Cooper, 2017). Além disso, apesar de supostamente positivas, parte das investigações sugerem que a relação entre o desenvolvimento de recursos humanos e o desempenho não é tão forte e linear quanto geralmente assumida, o que ocorre principalmente porque o insuficiente rigor metodológico na análise limita as inferências (Boselie, Dietz, & Boon, 2005) e transmite que são necessários mediadores adicionais para entender melhor como a GRH influencia (ou não) o desempenho (Leroy, Segers, Dierendonck, & Hartog, 2018). Muitas vezes destacado como um fator importante, mas pouco estudado, é o papel da gestão de topo ou dos líderes na implementação apropriada das práticas de RH, já que estudos sugerem que as práticas de GRH que os gestores idealizam como principais e implementam, frequentemente diferem das percepções dos funcionários acerca das mesmas (Shin & Konrad, 2017).

A presente investigação pretende analisar de que forma a aposta no desenvolvimento do CH pode constituir uma fonte de distinção entre as organizações e se os investimentos na aprendizagem e na formação profissional podem ser os agentes impulsionadores da qualidade e eficiência laboral. Assim, a investigação tem como objetivo averiguar a influência do desenvolvimento dos RH, da aprendizagem organizacional e da aposta em formação profissional na melhoria do desempenho organizacional. Em termos académicos, este estudo procura contribuir para o reforço do papel dos recursos humanos enquanto recursos estratégicos e ampliar a compreensão acerca da necessidade de investir em conhecimento e qualificações de forma contínua. Em adição, o facto de a parte empírica do estudo, que segue uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) ter sido conduzida em São Tomé, dará a conhecer os principais desafios e perspectivas acerca das práticas de RH com foco na formação profissional, sobre a qual, e até à presente data, não existem estudos realizados.

Neste estudo, no primeiro capítulo, é efetuada uma revisão da literatura, na qual é desenvolvida a ligação entre a TBR, os RH e a sua aprendizagem e são apresentadas as hipóteses de investigação a testar empiricamente. Nos capítulos seguintes, apresenta-se a parte empírica que é composta pela metodologia, caracterização das variáveis de estudo (segundo capítulo), análise dos resultados qualitativos e quantitativos e a respetiva discussão (terceiro e último capítulo). Por último, são apresentadas as conclusões, as limitações e futuras linhas de investigação.

1. Revisão da Literatura

O campo da GRH é amplo e multinível, mas têm como assunto nuclear a influência dos sistemas e práticas de GRH no desempenho organizacional (Kaufman, 2015). Barney & Wright (1997) argumentam que, embora a valorização dos recursos humanos seja um critério necessário, para o alcance de vantagem competitiva, não é o suficiente porque se diversas empresas tiverem a mesma característica, esta fornecerá apenas uma garantia de que empresas que a possuem não estão em desvantagem competitiva substancial, pelo que deveriam ser desenvolvidas e exploradas características raras dos recursos humanos.

Grande parte da pesquisa em estratégia organizacional procura identificar as razões que explicam as diferenças de desempenho entre as organizações ou explicar as diferenças estratégicas que têm impacto no desempenho organizacional, existindo por isso, diversas perspectivas e teorias associadas. Assim e segundo Ghemawat, Collis, Pisano, & Rivkin, (2001), tais perspectivas podem ser agrupadas em três categorias: i) a perspectiva da organização industrial (modelo de cinco forças, posicionamento estratégico e teoria de contingência), ii) a perspectiva da *Resource-based View* (recursos humanos e sociais, capacidades organizacionais) e, iii) a perspectiva evolutiva ou dinâmica da estratégia.

A adoção da perspectiva económica da organização industrial, implica que a estratégia da empresa esteja voltada para o meio envolvente externo no qual esta compete e são as características da indústria a definir o potencial de desempenho das empresas, com base no setor em que operam, ou seja, o posicionamento estratégico de uma empresa determina até que ponto concorre com sucesso para obter vantagem competitiva (Porter, 1981). A formulação da estratégia nesta filosofia é um processo controlado, formal e consciente, produzindo estratégias deliberadas totalmente desenvolvidas; antes da sua implementação, deve ser feito um exame profundo da indústria, pelo que a estratégia é vista como um processo analítico. Nesta perspectiva, e de acordo com Gavetti & Rivkin (2007), para alcançar uma vantagem competitiva, as atividades de GRH (atividades consideradas de apoio) devem ser projetadas de forma a se adequarem à estratégia empresarial deliberada ou emergente. Ou seja, os resultados no desempenho dependeriam do ajuste entre a estratégia de negócios e a estrutura e atividades de RH.

Contrariamente a análise competitiva sob o ponto de vista do posicionamento, que é entendida como uma avaliação “de fora para dentro” (Wernerfelt, 1984; Grant 1991), a segunda linha de pesquisa, em vez de se concentrar no ajuste, tem como ênfase os capitais humano, social, organizacional e intelectual e os sistemas de gestão de conhecimento, pelo que o desenvolvimento e melhoria destes e a sua influência no desempenho organizacional são os resultados fundamentais esperados (Ghemawat, Collis, Pisano, & Rivkin, 2001).

Posteriormente, surge uma terceira linha de pesquisa estratégica que considera fatores além do ajuste, alinhamento ou desenvolvimento de recursos e realça a importância da efetiva execução de políticas e práticas de RH e garantindo a sua realização (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Ou seja, são analisadas as divergências existentes entre as práticas estratégicas de GRH planejadas e as implementadas, sugerindo a possibilidade de que resultados da implementação de um conjunto de práticas de GRH possam variar de acordo com as etapas de implementação, as decisões realizadas e os caminhos tomados na implementação. Marler & Fisher (2013), mencionam que adotar uma perspectiva evolutiva da estratégia significa desenvolver modelos dinâmicos que permitam padrões de mudança, variação nos resultados dentro e entre as organizações.

Tendo em consideração as três perspectivas estratégicas, que procuram explicar de que forma as organizações podem atingir um desempenho acima da média, neste estudo, é investigado de que modo os recursos humanos podem constituir um ótimo recurso estratégico (Lim, Wang, & Lee, 2017), através da abordagem dos recursos e capacidades organizacionais. A vantagem da *Resource-Based View* (RBV), em detrimento da organização industrial, é que ela procura métodos para desenvolver recursos humanos como a base da vantagem competitiva de uma organização, o que permite que a análise se concentre nas características internas das organizações (Daley & Vasu, 2005). Isto é, a RBV postula que os recursos e capacidades de uma organização são determinados não apenas por condicionantes externos, mas também pelas decisões estratégicas internas (Mello, 2011).

1.1. Resource-Based View (RBV)

Uma teoria que tem fortes implicações para a Gestão dos Recursos Humanos (GRH), baseia-se fortemente no paradigma teórico sustentado pela Visão Baseada em Recursos (a chamada *Resource Based View* - RBV) (Wright, Dunford, & Snell, 2001). A RBV fornece uma perspectiva conceitual a partir da qual a pesquisa em ciências organizacionais pode se concentrar em recursos organizacionais internos (ou seja, ativos específicos da organização) como base para uma vantagem competitiva sustentável (Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001).

Nesta vertente, a competitividade das empresas relaciona-se com a existência de uma posição de superioridade em relação aos seus competidores dentro da atividade em que a empresa atua e é definida pela capacidade da empresa de prontamente se adaptar à sua envolvente, utilizando para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva de forma a tornar a empresa mais competitiva (Ghemawat, 1986; Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007).

A RBV estuda e interpreta recursos internos das organizações e destaca a sua importância no apoio à sobrevivência, crescimento e eficácia geral da organização (Pee & Kankanhalli, 2016), ao enfatizar a relevância dos mesmos na formulação de estratégia para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e sendo estes os determinantes das escolhas estratégicas feitas pelas empresas enquanto competem no seu ambiente de negócios externo. Ou seja, a avaliação ou a perspectiva específica da empresa sobre os motivos de sucesso ou falha no mercado é feito “de dentro para fora”. Porém, no seguimento desta visão, nem todos os recursos da empresa podem ser considerados estratégicos e passíveis portanto, de ser fontes de vantagem competitiva, já que as diferenças no desempenho das empresas em situações semelhantes dependem da posse de recursos e capacidades únicas (Barney, 1991; Conner, 1991; Hunt & Morgan, 1996; Madhani, 2010).

De acordo com Lamb, Moreno, & Becker (2009:1), nesta perspectiva, a vantagem competitiva, incidiria sobre a “análise da escassez ou heterogeneidade dos recursos disponíveis e seu emprego como fator diferencial”. Ou seja, os recursos são elementos primários que quando bem geridos e controlados pela organização, em combinação com as capacidades, que bem exploradas e aliadas às oportunidades do mercado, se tornam competências essenciais (*core competences*) (Prahalad & Hamel, 1990), possibilitando a implementação de estratégias eficientes e eficazes e permitindo o alcance de vantagens competitivas difíceis de superar, traduzindo-se num desempenho superior (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1997; Powell, 2001).

1.1.1. Recursos Estratégicos: VRIO

Wernerfelt (1984), considera um recurso como qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa, ou seja, os ativos tangíveis e intangíveis (marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital), que estão relacionados de forma semipermanente à empresa. Já as capacidades são definidas por Makadok (1999) como um subconjunto de recursos, que representam um recurso específico não transferível incorporado organizacionalmente, cujo objetivo é melhorar a produtividade dos outros recursos possuídos pela empresa.

O modelo apresentado por Barney (1991), identifica quais os atributos necessários para que um recurso gere vantagens competitivas e classifica os recursos em três categorias:

1. Recursos de capital físico, são tipicamente tangíveis (instalações e equipamentos, tecnologia da informação, instrumentos financeiros, localização geográfica e matérias-primas),

2. Recursos de CH que se relacionam com o treinamento, experiência, conhecimento, ideias e relações sociais dos funcionários,

3. Recursos de capital organizacional, incluem estrutura formal de relatórios, bem como sistemas de planejamento, controle, coordenação e gestão; quando diferentes (heterogeneidade dos recursos) e cujas diferenças sejam duradouras devido aos custos na aquisição e dificuldades no desenvolvimento destes recursos (imobilidade dos recursos), permitem a implementação de estratégias que aprimoram a eficiência e eficácia organizacionais e são designados de recursos estratégicos (Madhani, 2010; Sanches & Machado, 2013; Pee & Kankanhalli, 2016).

A RBV emergiu como uma correção na determinação do desempenho diferencial entre empresas incorporadas no mesmo ambiente e a mesma argumenta que o tipo de recurso empregue por uma empresa para competir é crucial para sua rentabilidade (Mitra, O'Regan, & Sarpong, 2017). Assim, Barney & Hesterly (2007), Medeiros, Leite, Guimarães, & Silva (2013), afirmam que os recursos que a empresa detém devem possuir os seguintes atributos: Valor (*Value*) - os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos se permitem que a mesma explore oportunidades externas ou neutralize ameaças externas; Raridade (*Rarity*) - devem ser raros entre a concorrência atual e potencial pois, um recurso ou capacidade que é controlado por muitos concorrentes de determinada indústria, dificilmente será fonte de vantagem competitiva; Imitabilidade (*Imitability*) - devem ser imperfeitamente inimitáveis, ou seja, as empresas que não os possuem, devem enfrentar uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los; Organização (*Organization*) - para aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva destes recursos a empresa deve estar devidamente organizada de forma a explorar os mesmos.

O alcance de vantagens competitivas sustentáveis depende, por norma, segundo Porter (1989), da posse de recursos humanos avançados, de capacidade técnica e exigem investimento constante em habilitações. Nesta perspectiva, a GRH pode ser estratégica, como uma capacidade específica ou como instrumento de desenvolvimento de recursos que produzem valor, são raros, imperfeitamente imitáveis e não possuem substitutos estrategicamente equivalentes (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

A existência de um "pacote" de recursos humanos de alta qualidade, encaixa-se corretamente nos critérios da RBV ao agregar valor à organização através de funcionários produtivos e envolvidos e por serem bastante raros e difíceis de imitar porque se baseiam principalmente em recursos intangíveis (conhecimento) (Marler & Fisher, 2013). Por conseguinte, é importante que as empresas adquiram recursos que sejam valiosos e raros e desenvolvam mecanismos de distanciamento (das restantes empresas) através da criação de um conjunto único e sinérgico de práticas de GRH, através dos quais as empresas podem melhorar o compromisso e produtividade dos funcionários, da potencialização de habilidades que facilitem a extração de valor desses recursos, de investimentos sustentados no portfólio de CH e processos

organizacionais difíceis de imitar (Snell, Youndt, & Wright, 1996; Malik, Pereira, & Budhwar, 2017).

1.2. Evolução Conceptual dos Recursos Humanos

A área de recursos humanos, surgiu após a Revolução Industrial, devido ao crescimento e aumento da complexidade das tarefas realizadas nas organizações, com o objetivo de exercer uma função mediadora entre as organizações e os trabalhadores e reduzir o conflito existente entre os objetivos organizacionais e individuais - situação que lançou as bases para o crescimento do sindicalismo e dos sistemas de relações industriais que são elementos importantes da GRH contemporânea (Kelly, 2003; Bhuiyan, Chowdhury, & Ferdous, 2014).

A GRH para Rotich (2015) é um produto do movimento de relações humanas, desenvolvido no início do século XX, quando pesquisadores começaram a documentar formas de criar valor de negócios por meio da gestão estratégica da força de trabalho. A função foi inicialmente dominada pelo trabalho transacional, como a administração de salários e benefícios, mas devido à globalização, consolidação das empresas e avanço tecnológico, os RH agora concentram-se em iniciativas estratégicas como fusões e aquisições, gestão de talentos, planejamento da sucessão, relações industriais e trabalhistas, considerações éticas, diversidade e inclusão.

É só na década de 1970 que se estabelece o conceito de Recursos Humanos, visualizando as pessoas como recursos produtivos, que têm as funções definidas e controladas de acordo com as exigências organizacionais (Chiavenato, 2009). Posteriormente, uma outra visão é abordada, deixando de visualizar os trabalhadores unicamente como *inputs* ou equipamento da empresa e passam a ser considerados pessoas que impulsionam e atualizam a estrutura da empresa por agregarem conhecimento, merecedoras de investimento (desenvolvimento de competências), sendo desta forma, o seu principal capital (Bohlander & Snell, 2015).

Desde então, os recursos humanos têm adotado um papel cada vez mais interventivo e dinâmico, consequência também, da criação de um departamento, que abriu espaço para um posicionamento mais elevado e desenvolvimento mais sofisticado das funções, que de acordo com Ulrich (1998), são fundamentalmente quatro: i) a concepção de estratégias de gestão de pessoas (que devem estar ajustadas à estratégia organizacional); ii) a gestão da infraestrutura da empresa (racionalização dos diversos processos de recursos humanos); iii) a gestão da motivação e da contribuição dos profissionais (ajudando os profissionais na resolução dos seus problemas e necessidades para obter maior envolvimento e competência dos mesmos) e; iv) a gestão da mudança, traçando planos de ação para que a mudança aconteça.

Atualmente, o termo recursos humanos é usado em referência às pessoas que desempenham funções nas organizações e que nela dinamizam os restantes recursos (Tiergarten & Alves, 2008). São considerados os ativos mais importantes e os recursos mais valiosos no desempenho da empresa pois, os seus conhecimentos, experiências e habilidades aumentam o valor de uma organização no mercado e melhoram a sua produtividade e a realização global (Bilhim, 2007; Batarlienė, Čičiūnienė, Vaičiūtė, & Šapalaitė, 2017).

Através da GRH é possível traduzir os objetivos estratégicos da organização em políticas de recursos humanos e criar estratégias de recursos humanos que gerem vantagem competitiva (Allui & Sahni, 2016), já que as capacidades de GRH englobam as atividades de análise de desempenho de funcionários, planeando das necessidades e recrutamento de candidatos, seleção de candidatos, orientação e treinamento dos funcionários, gestão salarial, bem como a criação de um ambiente de trabalho justo e seguro e são importantes para atrair, selecionar, manter, motivar e desenvolver a força de trabalho nas organizações (Tocher & Rutherford, 2009; Özçelika, Aybasb, & Uyargilc, 2016).

Segundo Santos & Mariano (2012), as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, são cruciais para o alcance da sustentabilidade do negócio e de um clima organizacional positivo e salienta ainda que um dos maiores desafios organizacionais recai na necessidade de haver coesão entre as competências e habilidades dos colaboradores e objetivos do negócio sem que, no entanto, se perca o foco da importância da capacitação pessoas.

Assim, para competir de forma eficaz, para além de ajustar as suas linhas de produtos, portfólios financeiros, iniciativas de marketing e afins, estas devem também esforçar-se por adaptar as políticas e práticas de GRH (Stroh & Caligiuri, 1998), uma vez que as fontes tradicionais de vantagem competitiva se esgotam rapidamente e a única fonte confiável será de acordo com Teece (2000), a habilidade da organização de utilizar o seu CH, para criar e absorver conhecimento e assim, produzir resultados.

1.2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

De acordo com Barney & Wright (1997), a GERH como conceito ganhou relevo no contexto empresarial devido ao estabelecimento do conhecimento como o elemento diferencial entre as empresas e como consequência os funcionários tornaram-se componentes primárias das mesmas e imprescindíveis no alcance de vantagem competitiva.

Wright & McMahan (1992) e Sahoo, Das, & Sundaray (2011), afirmam que o conceito de GERH relaciona-se com a integração adequada da GRH na estratégia de negócios principal da empresa, ajustando as atividades de recursos humanos a todas as atividades da empresa e

definem a GERH como um conjunto cumulativo de práticas ou comportamentos pró-ativos que têm por objetivo garantir que o CH de uma organização contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

Saliente-se que a GERH procura tornar coeso a estratégia da organização e os seus processos e sistemas, tendo como base as funções clássicas de RH e deste modo deve contemplar estratégia, estrutura, pessoas, processos e competências na sua implementação, isto é, a área estratégica de RH deverá estar adaptada a estratégia corporativa (Del Corso, Petraski, Silva, & Taffarel, 2014).

Organizações com fortes capacidades estratégicas tendem a integrar os seus sistemas de RH nas suas estratégias centrais com o propósito de alcançar resultados ideais, agindo de forma diligente, ao incorporar capacidades e habilidades internas e externas a empresa coerentemente e desenvolvendo rapidamente as competências necessárias (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Para Almeida, Teixeira, & Martinelli (1993), mudanças contínuas e expressivas na envolvente empresarial forçam as empresas a realizar revisões constantes nas suas políticas e sistemas para que as consigam acompanhar e até as antecipar, o que implica também dotar os recursos humanos de ferramentas e conhecimentos que os permita dar respostas aos novos desafios empresariais. Diante disso, os procedimentos ligados aos RH devem ser ponderados como estratégicos e como parte importante do desempenho empresarial uma vez que as diferenças na performance estão intrinsecamente associadas a qualidade dos RH.

1.2.2. Capital Humano

Diversos estudos reconhecem que os recursos internos são construídos a partir de recursos financeiros, recursos físicos ou tangíveis e recursos intangíveis, que são compostos pelo capital humano, capital organizacional e capital relacional, que também fazem parte do valor da empresa. O desenvolvimento do campo do Capital Intelectual (CI) torna-se cada vez mais necessário, consequência da instituição do conhecimento organizacional como núcleo de uma vantagem competitiva sustentável (Iwamoto & Takahashi, 2015).

De acordo com Pablos (2004), o capital intelectual engloba todos os diferentes recursos que têm por base o conhecimento e que criam valor para a organização. Klein & Prusak (1994), definem o capital intelectual como o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado para criar riqueza, produzindo um ativo de maior valor. A fim de aumentar o valor do capital intelectual, as empresas devem realizar atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências dos funcionários e à GRH. As questões mais importantes nesta área dizem respeito à sincronização das ações com os objetivos que se pretende alcançar - no campo da

estratégia de gestão de pessoas e do capital intelectual, melhoraria dos processos de recrutamento e seleção de forma a empregar funcionários com alto potencial, abertos a novas ideias e conceitos, capazes de colaboração criativa, implementação de estruturas organizacionais flexíveis apoiadas por sistemas de gestão participativos e sistemas de motivação devidamente construídos que aumentam o envolvimento dos funcionários e implementação na empresa de mecanismos que ampliam o nível de motivação dos funcionários para participar de processos de desenvolvimento, aquisição de conhecimento e aprendizagem contínua (Prusak, 2016).

O capital intelectual é percebido como abrangente e alcança a inteligência encontrada nos seres humanos, rotinas organizacionais e rede de relacionamento (Bontis, 1999), e é constituído por três elementos:

- i) Capital humano, que é formado pela experiência, *know-how*, capacidades, habilidades e conhecimentos dos membros da organização;
- ii) Capital estrutural (ou capital organizacional), que inclui os sistemas, redes, políticas, cultura, canais de distribuição e outras capacidades organizacionais desenvolvidas para atender aos requisitos do mercado, bem como à propriedade intelectual; e
- iii) Capital relacional (cliente), que se refere às conexões que as pessoas fora da organização têm com esta, a sua lealdade, participação no mercado, o nível de pedidos de volta e questões similares (Bontis, 1998; Kok, 2007).

A abordagem dos conceitos de CH e de GERH nas organizações é muito idêntica em termos de filosofia e prática. O CH é considerado um elemento chave na melhoria dos ativos de uma organização (Chen & Lin, 2004) e pode ser explicado como o *stock* de habilidades que a força de trabalho possui, conhecimentos, experiência de funcionários que desempenham um papel integral no aumento da produtividade da organização, ou seja, o conjunto de recursos intangíveis incorporados no fator trabalhista que melhoram a sua produtividade (Goldin, 2016).

Diferentes tipos de capital podem ser considerados *inputs* (recursos que entram no processo de produção de bens e serviços), no entanto, o CH não deve ser considerado um *input* simples, pois apresenta uma aptidão intrínseca, que pode mudar ou moderar os outros *inputs*, permitindo uma dinamização económica contínua (Menzies, 2003). Lee & Lee (2016) e Teixeira & Queirós (2016), enfatizam que o CH é um determinante crítico do desenvolvimento económico e desempenha um papel importante no progresso tecnológico dos países, com efeito direto, pois indivíduos com mais educação e habilitações são mais produtivos e inovadores, levando à criação de novos produtos e ao aumento da produtividade.

A principal premissa do CH é o investimento em recursos humanos, (Namasivayam & Denizci, 2006), com ênfase na visão de que o valor de mercado das organizações depende mais de ativos intangíveis, especialmente de CH do que de ativos tangíveis, já que este é uma importante

fonte de inovação e renovação estratégica, reengenharia de novos processos e melhoria de habilidades pessoais (Hudson, 1993), o que reforça a necessidade das organizações de aumentar o nível de aprendizagem organizacional, habilidades e aptidões dos funcionários incentivando e proporcionando uma atmosfera onde o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado e o aprendizado torna-se um hábito (Hendricks, 2002; Tokarčíková, 2013).

De forma explicar, analisar ou medir o CH, Roos (1997), Bontis (1999) e Pablos (2004), propõem a subdivisão deste elemento em:

- i) Competências - englobam as habilidades, talentos, conhecimentos, formações e o *know-how* das pessoas;
- ii) Atitudes - referem-se aos fatores comportamentais, como a motivação e as qualidades de liderança; e
- iii) Agilidade intelectual - compreende a habilidade dos membros da organização para inovar, empreender e adaptar-se a novas circunstâncias.

Já o conceito de Gestão do Capital Humano (GCH), coloca mais ênfase no conhecimento atual do homem, no seu significado e uso para a organização e no seu desenvolvimento e fortalecimento sistemáticos. A GCH é a capacidade de uma organização de maximizar e compartilhar o potencial das pessoas, tanto no trabalho quotidiano como para a inovação e inclui uma variedade de processos e diferentes métodos de gestão para trabalhar com as pessoas e seu desenvolvimento na organização (Ferraro & Veltri, 2011). A GCH tem impacto em todos os seus funcionários e diz respeito a todos os membros da organização e é deste modo um processo de melhoria do desempenho de uma organização e seus funcionários (Kucharčíková, 2013).

Através do investimento na educação (aumentando o valor do CH), este torna-se numa fonte de um crescimento económico extensivo (Pasban & Nojehdeh, 2016). A GCH leva em consideração as aptidões, competências e experiências dos funcionários individualmente, que criam e aumentam o valor de uma organização e inclui o investimento feito pela organização através do fornecimento de práticas de recrutamento internas efetivas, melhoria dos programas de gestão de carreira, flexibilização dos postos de trabalho, com foco em questões de capacitação e remuneração de funcionários para melhorar o desempenho e a rentabilidade de uma organização (Petty & Guthrie, 2000; Kucharčíková, Tokarčíková, & Blašková, 2015).

Em um mundo em que o conhecimento e a comunicação com os clientes ganham cada vez mais importância, o CH, que mostra o volume de conhecimento, técnicas, criatividade e experiência da organização, ganha grande importância e administração deve assegurar o crescimento e desenvolvimento atempado de cada indivíduo. Assim, o objetivo principal de cada organização deve ser treinar seus funcionários para que eles se tornem recursos cada vez mais eficientes (Hendricks, 2002).

Neste sentido, gestão do CH é uma abordagem que percebe as pessoas como ativos, cujo valor atual pode ser avaliado e cujo valor futuro pode ser aprimorado através do investimento. Uma organização que realiza a gestão do CH ajuda seus funcionários ao definir e ao comunicar consistentemente o desempenho esperado (Kucharčíková, 2013). A gerência é responsável por avaliar, recompensar e responsabilizar os funcionários e garantir que atinjam os objetivos corporativos específicos, criando inovação e apoiando sua melhoria contínua (Özera & Çam, 2016). Assim sendo, a primeira hipótese de investigação (H1), sustenta que:

H1: O desenvolvimento de recursos humanos tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores.

1.3. Aprendizagem Organizacional

Não existe uma definição consensual, para a aprendizagem organizacional, pois esta constitui-se de forma complexa e multidimensional e envolve diferentes níveis cognitivos e processos (Pinto, 2014). A pesquisa acerca da aprendizagem organizacional encontra-se em fase de ascensão e mudanças na economia e o desenvolvimento das teorias da aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e GRH, acabam por afetar as experiências de trabalho e as habilidades dos funcionários nas organizações. Os progressos tecnológicos têm grande impacto nas organizações e obrigam-nas a se flexibilizarem e adaptarem aos novos padrões tecnológicos, onde a aprendizagem tem um papel-chave (Hsiao, 2011).

De acordo com a literatura existente, a aprendizagem organizacional é uma capacidade dinâmica baseada no desenvolvimento de um processo coletivo complexo através do qual o conhecimento individual é compartilhado e integrado na empresa, fundamental para desenvolver capacidades relacionadas à vantagem competitiva e é entendida como um sistema dinâmico, concebido internamente, através do qual o conhecimento organizacional é gerado (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003). Ou seja, é a capacidade de atuação perante as mutações na envolvente, através da aquisição, exploração e partilha de recursos baseados no conhecimento e da exploração de novas habilidades, com a finalidade de contribuir para o progresso e inovação organizacionais.

A aprendizagem organizacional permite à organização gerar ações e rotinas que determinam o comportamento dos funcionários e também permite que a empresa conquiste novas habilidades, promovendo o seu avanço através de mudanças cognitivas, transformando comportamentos individuais e coletivos e originando um novo conceito: *learning organization* (organização que aprende ou organização de aprendizagem) (Vidal-Salazar, Córdón-Pozo, &

Ferrón-Vilchez, 2012; Angulo, 2017). De acordo com Garvin (1993), a aprendizagem organizacional pode ser organizada em três estágios que se sobrepõem:

- i) Cognitivo: os membros da organização estão expostos a novos conceitos, ampliam os seus conhecimentos e começam a pensar de forma diferente;
- ii) Comportamental: os funcionários começam a assimilar os conceitos adquiridos, o que provoca uma mudança no seu comportamento; e
- iii) Melhoria do desempenho: as modificações de comportamento conduzem a melhorias que podem ser mensuráveis, como a superioridade em qualidade e aumento da participação no mercado.

Brandi & Iannone (2016) afirmam que as estratégias de aprendizagem abrangem políticas, práticas, processos e resultados utilizados na inclusão e desenvolvimento contínuo de competências que se destinam a acrescentar e melhorar a capacidade dos funcionários e da organização, a fim de integrar, gerir e desenvolver conhecimento. A aprendizagem na perspectiva estratégica é uma fonte de heterogeneidade nas organizações e gera a base para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

A aprendizagem estratégica não implica apenas que a organização aprenda, mas torna necessário que esta aprenda mais rápido do que as restantes empresas. Nesta dinâmica, os gestores devem ter um papel ativo no processo de aprendizagem, ao procurar soluções para os problemas, decidir estrategicamente e criar um ambiente de aprendizagem dentro da organização (Antonello & Godoy, 2010).

1.3.1. Gestão do Conhecimento

A importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas releva-se especialmente quando se compreende que a economia industrial há muito deu lugar à economia baseada no conhecimento e que este representa um insumo essencial na geração de riqueza (Stefano & Sartori, 2016). Deste modo, no mundo atual, a riqueza não está somente centrada nos ativos físicos e financeiros, mas principalmente no capital intelectual. Uma quantidade progressivamente maior de empresas processa tanto conhecimento quanto matérias-primas e ativos tangíveis - e apesar das empresas processarem de cada vez mais conhecimento, grande parte não está preparada para aproveitar todo o potencial que este proporciona (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2013).

Reestruturações no modo de visualizar os RH, o seu comportamento e o seu contributo organizacional, tornaram o conhecimento um elemento primário que é desenvolvido a partir do contexto social e individual de que fazem parte os indivíduos, formado através das suas

competências e saberes pela conversão de informações e constitui um processo que diferencia decisivamente as empresas (Roos, 1997; Hislop, 2003). Segundo Nonaka & Takeuchi (1995), o conhecimento é criado apenas pelas pessoas e, por isso, uma organização não pode criar conhecimento por conta própria, pelo que a criação de conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza ao nível do grupo. Davenport & Prusak (1998) e Gelabert & Martinez (2012), sublinham que o conhecimento é criado através da mistura de experiências, valores e informações e que a sua gestão engloba um conjunto de práticas relacionadas à criação, captura, disseminação e emprego de conhecimentos relevantes para a organização.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como a prática de captação e desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo dentro de uma organização, com o objetivo de usá-lo para promover a inovação através da transferência de conhecimentos e aprendizagem contínua (O'Dell & Grayson, 1998). O conhecimento existente nas e através das pessoas, é incentivado através do estabelecimento de um ambiente apoio (melhoria contínua dos processos e sistemas de suporte) e de investimento em formação e desenvolvimento de competências, que posteriormente devem ser partilhadas para que o desempenho possa ser elevado e as organizações alcancem os resultados pretendidos (Gelabert & Martinez, 2012).

Seguir a premissa de que o elemento básico da economia já não é o capital, nem os recursos naturais ou o trabalho e sim o conhecimento (Drucker, 1993), implica considerar as pessoas como produtoras de conhecimento, cujo papel é a distribuição eficaz deste para uso produtivo (Castro, Brito, & Varela, 2017), através das capacidades e competências que devem ser orientadas em conformidade com as exigências da sociedade do conhecimento (Figueiredo & Cardoso, 2013).

A transferência de conhecimento é um processo que envolve a absorção e a transmissão deste e caso não oriente uma mudança no comportamento ou o desenvolvimento de uma nova ideia, o novo conhecimento não tem valor (Davenport & Prusak, 1998); a sua aplicação nas organizações tem o objetivo primário a criação de inovação e conhecimento, a resolução de problemas, pelo que a troca de conhecimentos é crucial no desenvolvimento de vantagens competitivas (Doz & Hamel, 1998).

É a partir destas conceções, que existe cada vez mais pressão nas empresas para que invistam no desenvolvimento das habilidades e competências dos seus funcionários e as suas funções passam por apoiar e estimular condições que facilitem a criação e partilha de conhecimento, conduzindo a uma redefinição da gestão de pessoas (Castro *et al.*, 2017).

Uma atualização na área de recursos humanos, como resultado da mudança de paradigma, sublinha a necessidade de desenvolver estratégias e ações que destaquem a importância das

práticas de Formação e Desenvolvimento, que além de criarem uma cultura de transferência de conhecimento, transformam o CH e agregam valor aos seus ativos, reafirmando a posição a organização frente aos seus *stakeholders* (Stefano & Sartori, 2016).

Os recursos humanos à medida que desenvolvem as suas competências individuais e as transferem para a empresa, capacitam-na de novos conhecimentos, e tornam possível que esta gere e transmita novos conteúdos para os restantes membros iniciando, assim, o ciclo de aprendizagem organizacional (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011). Esta aprendizagem atua como uma forma efetiva de investimento em recursos humanos na empresa, que se vêm demonstrado cada vez mais valiosos. Na opinião de Barney (1991), os recursos humanos e a aprendizagem constituem a base para uma sociedade do conhecimento, já que o fator humano é um recurso importante - é o recurso de capital efetivo necessário para aprender. Portanto, para que uma pessoa seja continuamente produtiva, necessita de desenvolvimento constante e melhoria das habilidades. Assim, o processo de desenvolvimento de habilidades e aprendizagem é um processo ao longo da vida (Gergelova & Hrmo, 2009), o que nos leva à segunda hipótese (H2) de investigação:

H2: A aprendizagem tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores.

1.3.2. Práticas de GRH: A Formação Profissional e o desenvolvimento de competências

O presente século foi declarado como o século do conhecimento, no qual o saber e a capacidade de inovação são as principais fontes de incremento económico. Novas práticas de negócios desenvolveram novos tipos de trabalhadores, com habilidades distintas (Čalopa, Horvat, & Kuzminski, 2015) e nas duas últimas décadas diversos estudos empíricos examinaram e deram a conhecer uma ampla gama de práticas de GRH que são vitais para o desempenho das empresas. Delaney & Huselid (1996) e Fong, Ooi, Tan, & Lee (2011) mostraram que o recrutamento e seleção de pessoal, as habilidades e motivação dos funcionários, bem como a estrutura do cargo e a formação estão positivamente relacionados ao desempenho organizacional. Os autores relataram ainda que o trabalho em equipa, a formação e desenvolvimento e avaliação de desempenho apresentam uma relação positiva com a partilha de conhecimento. Tuan (2011) afere que estas práticas juntamente com o incentivo a participação dos trabalhadores e a rotação dos postos de trabalho além de incitar um ambiente de aprendizagem, produzem impacto direto no desempenho.

O mercado moderno está sujeito à influência de vários fatores que afetam os processos de planejamento e previsão. As mudanças observadas são frequentemente turbulentas e são difíceis de prever as consequências económicas que daí advêm (Kiptoo & Mwirigi, 2014). Nessas condições, os principais fatores de sucesso são (Werner & Weckenmann, 2010): a capacidade da empresa de analisar de forma rápida e correta o meio ambiente, a capacidade de ajustar a avaliação de seu potencial, a capacidade de alocar adequadamente os recursos e o uso de oportunidades para construir vantagens de mercado únicas, o que exige uma maior educação e formação dos funcionários, uma vez que não é possível desenvolver competências tão rápido quanto os novos requisitos surgirão de novos métodos e ferramentas. É comum que emergências e fatores políticos em vez de motivações relacionadas ao conhecimento, competências e perfis influenciem a alocação de pessoas nas empresas e tais situações acabam por criar lacunas e ineficiências já que geram insatisfações e baixa produtividade, sugerindo assim que os funcionários se envolvam em atividades de aprendizagem e desenvolvimento de competências que se centram no que as organizações precisam em relação ao que os funcionários têm (Houé, Grabot, & Geneste, 2007; Lima & Silva, 2015).

Camelo & Angerami (2013) afirmam que o conceito de competência remete para a aquisição de habilidades adequadas para a execução de tarefas, resolução de problemas e qualidades comportamentais ou ainda o uso apropriado de conhecimento para a solução de situações críticas. Em complemento, Mendes & Sarmiento (2009) afirmam que as competências conduzem a mudanças no sistema organizacional e à gestão dos recursos humanos, ou seja, a novas condições de trabalho (profissionais e formativas). Acrescenta-se que este conceito procura dar resposta a capacidade de transformação organizacional, através da formação contínua e orientação dos trabalhadores e na redefinição das profissões (Simões & Borges, 2013).

Na perspetiva da qualificação, Esfandiari, Sepora, & Mahadi (2015) definem competência como um conjunto especializado de habilidades, proficiências ou habilidades necessárias para alcançar um objetivo específico, que preenche as lacunas entre os requisitos da educação e profissão. No segundo caso (formação profissional), o desenvolvimento de competências refere-se às atividades realizadas pela organização e pelo empregado para manter ou melhorar as competências funcionais, de aprendizado e de carreira do empregado (Forrier & Sels, 2003).

Harvey em 1991, constrói um modelo (KSAO) com o objetivo de organizar e sistematizar o conceito de competência que, de acordo com Morgeson & Campion (2000) significava: *Knowledge* (Conhecimento): a informação que é essencial e específica na realização das tarefas de uma função; *Skill* (Habilidade): aptidão no uso de instrumentos e equipamentos inerentes à função; *Ability* (Capacidade): Resultante de conceitos tais como a inteligência e tempo de reação; *Other* (Outras): São atributos complementares necessários para fazer um trabalho corretamente e inclui as habilidades de realização, atitudes, personalidade e características pessoais.

Embora haja muitas pessoas envolvidas em diferentes atividades, frequentemente, os trabalhos em que estão envolvidos estão desajustados aos seus antecedentes, conhecimentos, habilidades e perfis. Deste modo, a gestão de competências pode ser um benefício real, ao auxiliar no emprego acertado de recursos humanos e, em particular, ao maximizar a cobertura de possíveis carências e minimizar a insatisfação dos funcionários (De Vos, De Hauw, & Heijdenb, 2011). Geron (2002) menciona que a melhoria do desenvolvimento e da gestão de competências apresenta uma oportunidade para a organização de abordar e rever os serviços e projetos incompletos. Na verdade, como afirmado por Suzuki, McRae, & Short (2001), aumenta a relevância da consciência por parte administração relativamente aos conhecimentos, habilidades e atitudes e de como utilizá-los para melhorar diferentes questões e também torna os funcionários cientes das suas próprias habilidades e com melhor preparação para desempenhar as suas funções. Conforme estabelecido em Gaeta, Orciuoli, Fenza, Mangione, & Ritrovato (2012), para desencadear um processo de formação adequado, ao invés de seguir um padrão, os responsáveis pela aprendizagem e desenvolvimento devem identificar e entender as necessidades do empregador e do negócio, tanto quanto as habilidades e o desenvolvimento do conhecimento da equipa.

Reforçando o papel de destaque dos Recursos Humanos na promoção da eficácia organizacional, Kim & Hong (2005) referem que alcançar o objetivo de um elevado desempenho sustentável depende do desenvolvimento de uma cultura baseada na aprendizagem organizacional. Cultura essa orientada para a promoção do profissionalismo e para a capacidade de resposta como principais valores e princípios orientadores do desenvolvimento dos sistemas de GRH (Gaeta, Marzano, Miranda, & Sandkuhl, 2017).

Uma formação adaptada aos requisitos de aprendizagem resultará em conhecimento bem financiado como base para a execução diligente e bem planeada de tarefas (World Health Organization, 2012), influenciando significativamente a qualidade dos resultados obtidos de forma positiva e sustentável. Assim, é necessário apoiar a identificação das necessidades existentes de formação contínua e a seleção apropriada das ações formativas com base em critérios objetivos, considerando integralmente o ganho da empresa (por ex. redução de custos de qualidade) por ter funcionários devidamente qualificados (Reise & Seliger, 2010; Prusak, 2016).

As práticas de GRH podem ser explicadas como um conjunto de atividades organizacionais que visam administrar uma grande quantidade de CH e garantir que esse capital seja empregue adequadamente para atingir os objetivos organizacionais (Wright & Boswell, 2002). Além disso, as atividades de GRH, de acordo com Bilhim (2007), possuem uma influência muito significativa

na realização (*performance*) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização.

Paauwe & Boselie (2005) identificam 26 práticas de GRH, sendo as mais importantes, práticas como: formação e desenvolvimento, gestão e avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e também o acolhimento e integração. O principal propósito e princípio da GRH é fazer uma utilização proficiente dos recursos humanos existentes e a ambição de ter trabalhadores qualificados e competentes para tornar sua empresa mais eficaz do que as concorrentes (Shaffek, 2016). Ou seja, a implementação das práticas de GRH são visionadas como uma estratégia e um processo para a utilização efetiva dos recursos humanos, a fim de atingir os objetivos organizacionais (Dahie & Mohamed, 2017).

Katou (2008) observa que as práticas de GRH têm efeitos diretos sobre os atributos dos funcionários: habilidades, atitudes e comportamentos, assim como no comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho entre os funcionários (Presbitero, 2017), o que torna superior a qualidade do serviço prestado pelos funcionários (Browning, 2006). Na ótica das empresas, tais práticas têm o alcance de criar organizações mais inteligentes, flexíveis e competentes através da aplicação de políticas e práticas que se concentram em recrutar, selecionar, treinar funcionários qualificados e direcionar os melhores esforços para trabalhar dentro do pacote de recursos disponível na organização, potenciando a criação de vantagens competitivas como resultado da complexidade de práticas que concorrentes podem não ser capazes de imitar ou replicar devido a sua diversidade e profundidade (Dahie & Mohamed, 2017).

Relativamente à formação, seguindo a definição elaborada por CIME (2001:25), esta consiste num “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica”, sendo assim, uma abordagem sistemática que fornece prática regular e conhecimento atualizado e que influencia as habilidades que levam à eficácia (Browning, 2006). Quando o empregador investe no aperfeiçoamento técnico dos colaboradores, estes tendem a esforçar-se mais, de maneira a assegurar que estão a atender às expectativas da função (Presbitero, 2017).

As atividades de formação incluem a criação de programas formativos que visem colmatar tanto as necessidades individuais quanto organizacionais (Pugh, Dietz, Wiley, & Brooks, 2002), aumentando os recursos cognitivos disponíveis quando os funcionários enfrentam situações complexas, aprimorando a eficácia dos funcionários, no que respeita a sua capacidade de lidar com dificuldades e ameaças causadas por eventos no ambiente de trabalho (Hu, Zhan, Garden, Wang, & Shi, 2018).

A formação quando bem projetada e executada abre portas para a absorção e aplicação de novos saberes (Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer, & Bowers, 1999) pelo que a questão passa a ser se a mesma se adequa às necessidades e limitações dos funcionários e da organização. De forma geral, existem duas maneiras pelas quais as atividades de aprendizagem influenciam o desempenho organizacional. Em primeiro lugar, a formação pode melhorar o *know-how* relevante para executar as tarefas (Harel & Tzafrir, 1999) e em segundo lugar, a formação aumenta a satisfação dos funcionários com a sua função e local de trabalho (Shen & Tang, 2018), permite a sua valorização enquanto profissionais, acabando por ser um suporte às suas carreiras.

Uma forma alternativa de compreender a formação e o seu alcance, é através do modelo de avaliação da formação desenvolvido inicialmente em 1959 por James Kirkpatrick. Segundo este modelo, o impacto da formação pode ser analisado em quatro níveis (Silva, Francisco, Hatakeyama, & Silva, 2010; INA, 2016):

- Reação: é feita a avaliação da satisfação/reação dos formandos quanto ao programa (a satisfação como fator de motivação e de aprendizagem).
- Aprendizagem: analisa que conhecimentos, capacidades ou atitudes adquiriram os formandos, ou seja, se houve uma mudança de comportamento devido a qualificação oferecida.
- Comportamento: o terceiro nível tem a finalidade de avaliar a transferência (grau de utilização das aprendizagens na situação de trabalho).
- Resultados: neste nível, determina-se o impacto e o contributo da formação para atingir os objetivos/desempenhos previsto e é importante para determinar o resultado final.

A pesquisa sobre os efeitos da formação no último critério de avaliação (Resultados) permanece esparsa, especialmente numa análise a nível organizacional (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver, & Shortland, 1997). Além disso, a maioria das organizações ainda avalia apenas os programas de treinamento usando o critério Reação e muito poucos medem o impacto da formação nos resultados pretendidos (Chen & Klimoski, 2007).

Kraiger, McLinden, & Casper (2004) acreditam que as organizações de sucesso investem mais em educação e desenvolvimento do que outras organizações, já que os programas de formação e desenvolvimento são feitos na expectativa de que haja um retorno do investimento que conduza a melhorias na performance ou nos resultados da organização. Embora a formação seja uns dos meios mais comuns para aumentar o nível de aprendizagem dos funcionários, o investimento carece de um estudo prévio para examinar se, de fato, a formação é compensatória em termos de eficácia e objetividade.

No entanto, a formação é frequentemente criticada por ser “passageira”, exigir alto investimento financeiro e muitas vezes as novas competências não são transferidas para o

contexto de trabalho e assim não produzem resultados. De fato, os programas de treinamento são implementados por outras razões além da melhoria do desempenho, como a conformidade legal, recompensação e retenção funcionários ou por causa das tendências do mercado. Como consequência, em tempos difíceis é frequentemente vista como um centro de custo a ser controlado e/ou reduzido (Valle, Martin, & Romero, 2000).

Para obter resultados acima da média através de práticas de GRH, as empresas devem investir em CH e processos organizacionais apropriados, ao fornecer altos volumes e diversidade de formação, as empresas desenvolvem recursos humanos aptos para desafios constantes (Malik *et al.*, 2017). Deste modo, a terceira hipótese (H3) de investigação argumenta que:

H3: A formação profissional tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores do sector bancário são-tomense.

A figura 1 mostra o modelo concetual de investigação. Este modelo sustenta as hipóteses de investigação formuladas, com base na revisão de literatura.

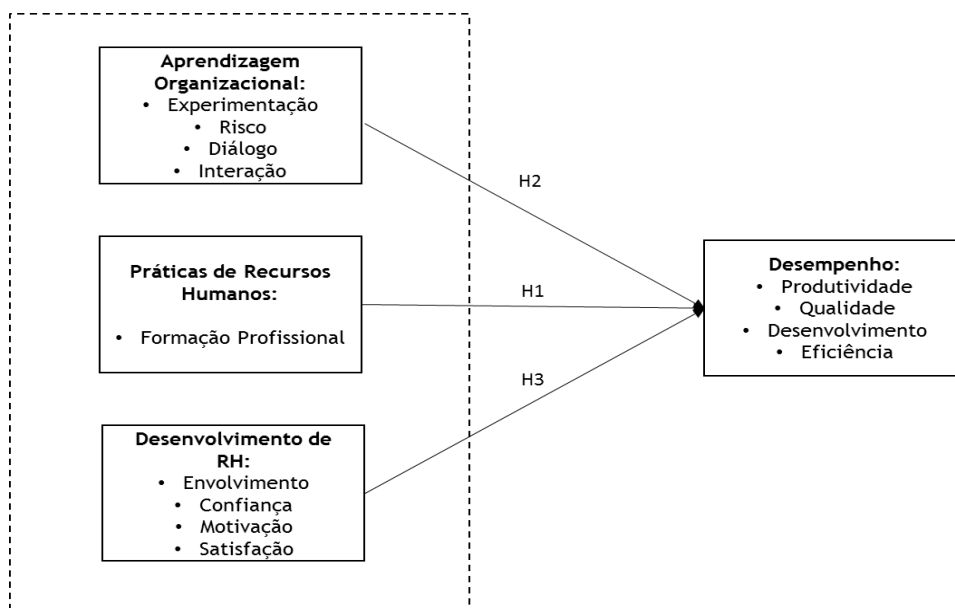


Figura 1 Modelo Conceptual

2. Metodologia

2.1. Unidade de Análise

O objeto de estudo da presente dissertação, é o setor bancário são-tomense e a escolha do mesmo em detrimento de outras empresas são-tomenses, deve-se ao fato de haver uma estrutura formal mais homogénea (existência de responsável/diretor(a) de RH) e também de um maior número de colaboradores, permitindo que a quantidade de respostas ao questionário seja a mais adequada possível. São Tomé e Príncipe é uma antiga colónia portuguesa, situada no Golfo da Guiné a cerca de 300 km da Costa Ocidental Africana, composto por duas ilhas principais (Ilha de São Tomé e Ilha do Príncipe) e 20 ilhéus, detendo o total de 1001 km². Com aproximadamente 204 mil habitantes (World Bank, 2017) mercado interno pequeno, é atualmente uma economia bastante dependente do exterior. Quanto ao sector bancário, Silveira (2013) considera que é um dos mais dinâmicos e inovadores da economia são-tomense, ao gerar emprego, investimento, introduzir novas tecnologias, funcionando portanto, como veículo facilitador dos fluxos financeiros e de mobilização de poupanças, em que cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) é representado pelos ativos do sistema bancário e o produto bancário, ronda os 14%.

O estudo desenvolvido é de natureza exploratória e mostra-se relevante uma vez que existem poucos estudos em São Tomé e Príncipe que abordem o desenvolvimento dos recursos humanos. Este estudo assume um carácter particular, na medida em que tenta compreender e descrever a relação entre formação e desempenho, procurando determinar tendências e identificar ligações significativas entre dimensões (Recursos humanos, Aprendizagem Formação Profissional e o Desempenho Organizacional), cujo método de investigação se centra numa análise qualitativa e também quantitativa. Segundo Polit, Becker & Hungler (2004), um estudo quantitativo tende a salientar os aspetos dinâmicos e individuais da experiência humana, de forma a aprender na totalidade o contexto daqueles vivenciam o fenómeno. Silveira & Córdova (2009) afirmam que os dados podem ser quantificados concentrando-se na objetividade, considerando a análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

A abordagem adotada neste trabalho, constitui-se de forma objetiva e subjetiva (mista), através da realização de entrevistas semiestruturadas aos Diretores/Responsáveis de Recursos Humanos e da realização de inquéritos por questionário aos trabalhadores das empresas selecionadas. A justificação da escolha de dois métodos prende-se com o facto de existirem variantes comportamentais e da investigação estar orientada para a compreensão e exploração de contextos complexos, tornando-se necessário o uso de diversas fontes e técnicas de recolha de dados, que contribuem para o melhor conhecimento da situação estudada. Paul,

Parthasarathy, & Gupta (2017) afirmam ainda que a metodologia mista pode melhorar a robustez do estudo, uma vez que a introdução das técnicas quantitativas melhora a validade do estudo.

2.2. Recolha de Dados

Quanto à fonte e modo de obtenção dos dados, procedeu-se ao envio de cartas (Apêndice 1) aos Diretores Gerais de seis instituições bancárias a pedir colaboração no estudo, das quais houve resposta positiva de cinco (doravante denominadas: Banco A, Banco B, Banco C, Banco D e Banco E, por solicitação das mesmas). Após reuniões preparatórias, foi aplicado um questionário a 53 colaboradores das diferentes instituições bancárias (Apêndice 2), durante o período de 16 de julho a 22 de agosto do ano corrente. Já as entrevistas foram presenciais e realizadas aos Diretores/Responsáveis de Recursos Humanos entre 17 de julho e 9 de agosto, com duração média de 40 minutos, tendo por base um guião (Apêndice 3) que abrangia questões relacionadas as dimensões de investigação e ao inquérito, com objetivo de obter mais informações e conhecer melhor a realidade e desafios do setor quanto às práticas de recursos humanos, dando especial destaque à formação profissional.

O questionário, que é um instrumento de recolha de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do investigador (Lakatos & Marconi, 2003), foi disponibilizado *online* por meio de um *link* partilhável da plataforma *Google Forms*, mas posteriormente houve necessidade de fazer a distribuição da versão impressa, já que parte das instituições tinha preferência por esse método de resposta.

2.3. Caraterização das Variáveis

Na construção do questionário foram utilizadas duas diferentes categorias de variáveis: i) os atributos, que dizem respeito aos aspetos individuais e características demográficas dos inquiridos e; ii) as atitudes, que são as variáveis que consideram as apreciações julgamentos e perceções dos inquiridos (Nogueira, 2002).

Assim, no questionário, excetuando as questões sociodemográficas (Sexo, Faixa Etária, Anos de Serviço, Função Desempenhada, Habilitações Literárias e Instituição Bancária), foi usada uma escala de alternativa múltipla (tipo *Likert*) de cinco pontos (1 = 'Discordo Totalmente', 2 = 'Discordo', 3 = 'Não Concordo e Nem Discordo', 4 = 'Concordo' e 5 = 'Concordo Totalmente') para avaliar o grau de concordância dos colaboradores em relação as asserções (Weijters, Baumgartner, & Geuens, 2016). Para cada dimensão do estudo foram criadas afirmações tendo

em conta indicadores e questões abordadas na literatura e os objetivos da investigação (Tabela 1).

Tabela 1- Dimensões: Indicadores do estudo

Dimensões	Indicadores	Autores
Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade - Adequabilidade - Transferência - Efetividade 	Lim, Wang, & Lee (2017); Shen & Tang (2018); Phillips (1997); Wang & Wilcox (2006);
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentação - Propensão ao Risco - Diálogo - Interação com o Ambiente externo 	Schein (1993); Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996); Camps, Alegre, & Torres (2011); Chiva, Alegre, & Lapiedra (2007); Gomes & Wojahn (2017).
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação - Motivação - Performance Individual - Confiança - Envolvimento - Clima social - Flexibilidade 	Bassi & Buren (1998); Ahmad & Schroeder (2003); Cho, Woods, Jang & Erdem (2006); Paauwe & Boselie (2005); Gelade & Ivery (2003); Ghebrejorgis & Karsten (2007); Ichniowski, Shaq, & Prensushi (1997); Johnson (1996);
Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade - Qualidade - Eficiência - Desenvolvimento 	Dyer and Reeves (1995); Becker, Huselid, Pickus & Spratt (1997); Lyau & Pucel (1995); Horgan & Mühlau (2006); Paauwe & Boselie (2005)

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de obter informações mais relevantes e atualizadas sobre o estado da formação, das práticas de RH e da aprendizagem e por este motivo foram escolhidos os colaboradores com mais conhecimento e que pudessem fornecer melhores esclarecimentos acerca das políticas e práticas de RH, bem como dos principais desafios e dificuldades que os colaboradores e o departamento possa estar a enfrentar, que são os responsáveis de RH. O guião de entrevista foi elaborado com base na literatura efetuada, tendo em conta os objetivos de da investigação e os indicadores do estudo quantitativo, para que houvesse harmonia entre as questões do inquérito e das entrevistas. Neste sentido, as questões foram desenvolvidas com base nos seguintes tópicos:

- i. Práticas de RH: adequabilidade das políticas e práticas;
- ii. Aprendizagem: cultura e disseminação de conhecimento; e
- iii. Formação: planeamento, adaptação e efetividade, critério de seleção, relevância, limitações e desafios.

3. Resultados

3.1. Análise dos Resultados Quantitativos

Foram obtidas um total de 53 respostas, sendo 54,7% do sexo masculino. Mais de metade dos participantes da pesquisa (56,6%) têm idade inferior a 39 anos e grau de licenciado (69,8%). Observa-se também que há uma grande participação dos trabalhadores das funções Técnica/Assessoria (26,4%) e Chefia (32,1%). Das 53 respostas obtidas, 21 são de trabalhadores do Banco C e é possível analisar que 66% dos inquiridos tem até 10 anos de experiência nas instituições em estudo (Tabela 2).

Tabela 2 Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

		<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>			<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Função Desempenhada	BackOffice	8	15,1	Sexo	Feminino	24	45,3
	Caixa	6	11,3		Masculino	29	54,7
	Técnica/Assessoria	14	26,4	Anos de serviço	<=1	5	9,4
	Aconselhamento	7	13,2		2-5	20	37,7
	Chefia	17	32,1		6-10	10	18,9
	Estagiário	1	1,9		11-15	10	18,9
			16-20		3	5,7	
			>=21	5	9,4		
Habilitações Literárias	Bacharelato	4	7,5	Instituição Bancária	Banco C	21	39,6
	Licenciatura	37	69,8		Banco D	8	15,1
	Mestrado	11	20,8		Banco A	5	9,4
Doutoramento	1	1,9	Banco E		9	17,0	
Faixa etária	18-28	5	9,4		Banco B	10	18,9
	29-38	25	47,2				
	39-48	13	24,5				
	49-58	7	13,2				
	>=59	3	5,7				
				Total	53	100,0	

A análise dos dados do questionário foi realizada com ajuda do pacote estatístico IBM SPSS 25 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Quando dois ou mais itens são observados como estimadores da mesma variável ou dimensão, a confiabilidade pode ser avaliada. A confiabilidade é usada para indicar a extensão em que os diferentes itens, medidas ou avaliações são consistentes uns com os outros e na mensuração da variável. Portanto, uma das suposições é que os itens são sistematicamente relacionados entre si de maneira linear (Leech, Barrett, & Morgan, 2013). A confiabilidade de toda a escala foi estimada com a ajuda do método de consistência interna, requerendo a aplicação do coeficiente alfa (Cronbach, 1951), que apresenta o valor de 0,956 (Tabela 3). A confiabilidade para todas as dimensões está entre 0,77 e 0,94 o que é satisfatório para um estudo de natureza exploratória (Nunnally, 1978).

Apesar de existirem alguns itens com correlações relativamente baixas, nenhum foi retirado, uma vez que a sua exclusão não influenciaria positivamente o coeficiente das suas dimensões e também porque um maior número de itens está também associado a um coeficiente maior (Panayides, 2013).

Tabela 3 Dimensões do Estudo e Estatísticas dos Itens

Dimensões	Itens	Min	Max	Média	Erro Desvio	Cor. item total corrigida	Alfa Cronbach
Formação Profissional	F2	1	5	3,34	1,037	,874	,944
	F3	1	5	3,42	1,082	,913	
	F4	1	5	3,49	1,085	,888	
	F5	1	5	3,25	1,054	,766	
	F6	1	5	3,36	,922	,700	
	F7	1	5	2,74	1,059	,751	
	F8	1	5	3,02	1,217	,821	
	Aprendizagem Organizacional	A1	1	4	2,91	,883	
A2		1	5	2,87	1,001	,806	
A3		1	5	3,21	1,063	,707	
A4		1	5	3,25	1,072	,820	
A5		1	4	2,58	,908	,694	
A6		1	5	2,98	,990	,796	
A7		1	4	2,58	,819	,723	
A8		1	5	3,32	,850	,614	
A9		1	5	2,83	,871	,564	
Recursos Humanos	RH1	1	4	2,47	,932	,762	,884
	RH2	1	4	2,49	1,031	,505	
	RH3	1	5	2,85	,841	,477	
	RH4	1	5	2,83	1,122	,878	
	RH5	1	5	2,85	1,116	,715	
	RH6	1	5	3,25	1,036	,792	
	RH7	1	5	3,11	,954	,640	
	RH8	1	5	2,68	1,123	,741	
Desempenho Organizacional	DO1	1	5	3,08	,851	,633	,769
	DO2	1	5	3,30	,890	,684	
	DO3	1	5	2,51	1,103	,387	
	DO4	1	5	3,43	,888	,649	
	DO5	1	4	2,19	,810	,505	
	DO6	1	5	2,85	,907	,544	
Escala	30						,956

Após a análise da confiabilidade, de forma a reduzir a dimensão das variáveis, foram criadas quatro novas (Desenvolvimento de RH, Aprendizagem, Formação e Melhoria do Desempenho), a partir da média dos itens pertencentes a cada dimensão (Tabela 4). Como as questões foram respondidas numa escala de um a cinco, sendo que a uma média superior está associada uma melhor *performance* ou maior satisfação dos inquiridos em relação às dimensões em estudo, pode então concluir-se que os colaboradores das instituições bancárias veem de forma mais positiva a gestão da formação profissional (com média de 3,23), enquanto que não consideram tão satisfatórios o desenvolvimento dos recursos humanos, a aprendizagem e o desempenho, que possuem média inferior a três (2,82; 2,89 e 2,95 respetivamente).

Tabela 4 Variáveis de Estudo

	Formação Profissional	Desenvolvimento de RH	Melhoria do Desempenho	Aprendizagem Organizacional
N	53	53	53	53
Mínimo	1,00	1,50	1,33	1,56
Máximo	4,86	4,50	4,33	4,22
Média	3,23	2,82	2,89	2,95
Erro Desvio	,925	,761	,622	,656

A Tabela 5 mostra o resultado das análises de correlação entre a Formação Profissional, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Aprendizagem Organizacional e a Melhoria do Desempenho no setor bancário são-tomense. A Formação Profissional ($r = 0,747$; $p < 0,01$), o Desenvolvimento de Recursos Humanos ($0,843$; $p < 0,01$) e a Aprendizagem Organizacional ($0,678$; $p < 0,01$) têm uma relação positiva com a Melhoria do Desempenho, sobretudo o Desenvolvimento de Recursos Humanos, que tem uma relação bastante significativa, o que pode indicar que de facto, o desempenho dos trabalhadores pode ser influenciado por uma gestão de pessoas mais eficiente. Entretanto, apesar dos resultados correlacionais terem-se mostrado positivos, a observação das correlações permite-nos apenas analisar se existem relações entre as variáveis, “porém ela não informa sobre o poder preditivo de uma ou mais variáveis” (Chagas, 2016:2).

Tabela 5 Correlação entre as Variáveis

Variáveis	Formação Profissional	D. Recursos Humanos	Melhoria de Desempenho	Aprendizagem Organizacional
Formação Profissional	1	,795**	,747**	,558**
Desenvolvimento de RH	,795**	1	,843**	,714**
Melhoria de Desempenho	,747**	,843**	1	,678**
Aprendizagem Organizacional	,558**	,714**	,678**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

É neste sentido, que com o objetivo de responder as hipóteses acima apresentadas, foi escolhida a Regressão Linear Múltipla cujo propósito geral é prever uma variável dependente ou critério a partir de várias variáveis independentes ou preditoras (Leech, Barrett, & Morgan, 2013). Os resultados da regressão apresentados devem ser analisados com prudência, pois nem todas as variáveis seguem o pressuposto da normalidade, apenas Aprendizagem Organizacional com $p > 0,05$ (Tabela 6). Chagas (2016, afirma que este facto, apesar de reduzir a possibilidade da variável independente de prever a variável dependente, não impede a análise de Regressão.

Tabela 6 Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

	Formação Profissional	Desenvolvimento de RH	Melhoria de Desempenho	Aprendizagem Organizacional
Estadística do teste	,133	,127	,122	,061
Significância *	,021	,032	,047	,200

Nota: * $p < 0,05$

Na tabela dos Coeficientes da Regressão Linear Múltipla (Tabela 7), são apresentados os critérios do modelo. Através do Fator de Inflação da Variância (do inglês *Variance Inflation Factor* - VIF), que é uma medida de indica o grau em que cada variável independente é explicada pelas outras variáveis independentes, verifica-se que apesar de algumas correlações entre as variáveis independentes terem se apresentado altas, não existem problemas de graves de multicolinearidade, porque o VIF é inferior a 10 e a tolerância é superior a 0,20 em todos os itens (Miloca & Conejo, 2013).

Tabela 7 Coeficientes da Regressão Linear Múltipla

	C. padronizados	t	Sig. *	Tolerância	VIF
(Constante)		3,228	,002		
Formação Profissional	,214	1,782	,081	,368	2,714
Desenvolvimento de RH	,559	3,924	,000	,262	3,818
Aprend. Organizacional	,159	1,528	,133	,490	2,043

Nota: * p < 0,05

O valor de R (Coeficiente de Correlação Múltipla =0,86) (Tabela 8) indica que as variáveis predictoras têm uma ótima correlação com a variável de saída/dependente (Melhoria do Desempenho). O Coeficiente de Determinação Múltipla Ajustado (R^2 ajustado) indica que o modelo explica 72,3% das variações no Desempenho, ou seja, apenas 27,7% da variância é explicada por outros fatores que não fazem parte do modelo. A ANOVA (Tabela 8), contém a análise de variância e esta testa se o modelo de regressão é significativamente melhor para prever o Desempenho do que a média das variáveis independentes. Como o valor de p é inferior a 0,001, isso indica que a combinação dessas variáveis é melhor na predição da variável dependente, isto é, o modelo é significativo.

Tabela 8 Modelo e ANOVA

Resumo do Modelo			ANOVA			
R	R^2 ajustado	Sig. Mudança F	Soma dos Quadrados	Quadrado Médio	Z	Sig. *
,860	,723	,000	14,873	4,958	46,336	,000

Nota: * p < 0,05

Os Coeficientes Padronizados fornecem um parecer acerca da importância de cada variável predictor no modelo. Os valores de t e Significância indicam se individualmente a Aprendizagem Organizacional, Formação Profissional e o Desenvolvimento de RH contribuem de forma significativa na predição da Melhoria do Desempenho. Assim, apesar do valor R demonstrar que existe uma boa relação entre as variáveis independentes com a variável dependente, apenas o Desenvolvimento de RH ($t= 3,924$; $p < 0,05$) influencia de forma significativa e positiva melhoria do Desempenho.

3.2. Análise dos Resultados Qualitativos

A aplicação de métodos qualitativos à investigação, fornece um exame mais rico e profundo do contexto organizacional em que ocorre a pesquisa. Adicionalmente, a abordagem qualitativa abre espaço para destacar questões e situações específicas que são necessárias para ajudar a inferir melhor os estudos quantitativos (Wang & Noe, 2010).

Paralelamente à aplicação dos questionários foram realizadas entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos das organizações em estudo. Estas proporcionaram uma melhor compreensão das condições do sistema formativo e das práticas de RH das instituições bancárias são-tomenses, sobretudo no que diz respeito aos desafios e dificuldades do sector e o impacto das ações de formação no *desempenho* dos recursos humanos.

Uma vez que o sector bancário são-tomense não integra muitas instituições, de forma a garantir o anonimato dos entrevistados, optou-se por não realizar a caracterização das empresas que possuem atributos singulares e facilmente identificáveis.

O quadro seguinte (Tabela 9) apresenta a matriz das questões mais pertinentes abordadas nas entrevistas.

Tabela 9 Síntese das Entrevistas

Banco	Planeamento da Formação
A	Nesta organização não existe um plano de formação.
B	Sim, na Avaliação de Desempenho (AD) anual é definido o programa de formação que é publicado.
C	Sim, as formações são programadas anualmente.
D	Existe um plano e todos os colaboradores têm conhecimento do mesmo.
E	Sim, as formações são planeadas.
Banco	Participação dos trabalhadores na identificação das necessidades formação
A	Tem-se mais em consideração a mais valia para a organização e não propriamente as necessidades individuais.
B	Sim, são os colaboradores a indicar também algumas das formações não obrigatórias durante a AD.
C	Casos especiais são atendidos de forma especial, dependendo também da disponibilidade financeira e orçamental.
D	Todos participam, todas as hierarquias. Decorre das necessidades de formação integrada na empresa. No processo de Avaliação do Desempenho, é considerada a opinião do colaborador e as suas necessidades.
E	As formações são escolhidas dentro do pacote de ações disponíveis nos centros de formação com os quais existe protocolo.

Banco	<i>Critério de seleção das ações de formação</i>
A	As ações de formação são discutidas e decididas durante as reuniões da direção e o colaborador pode sugerir. Grande parte das formações têm sido internas, outro colaborador com mais conhecimentos na área é que a conduz.
B	São selecionadas em função da estratégia da empresa e da função do colaborador.
C	As necessidades de formação são discutidas sectorialmente e entre os diretores dos departamentos e comunicado a direção dos recursos humanos.
D	As escolhas são do ponto de vista estratégico da empresa, que são adaptadas consoante às necessidades dos colaboradores. Todas as ações são ministradas por consultores/formadores externos e a empresa está aberta à atualização dos conhecimentos e são acompanhados estudos científicos.
E	Diferentes departamentos, têm diferentes formações, mas são realizadas de forma a que as pessoas estejam adequadas a qualquer contexto de trabalho e diferentes funções.

Banco	<i>Efetividade da formação</i>
A	As formações comportamentais não surtem muito efeito e não são aplicadas em contexto de trabalho. Apesar dos problemas, as formações técnicas demonstram ser muito eficazes e os objetivos são atingidos.
B	Nem sempre. Falta tempo, há áreas difíceis e pessoas capacitadas para formar.
C	Nem sempre é possível atingir a 100% os objetivos, mas o <i>feedback</i> é excelente ainda assim.
D	São eficazes, mas algumas vezes é necessário reprogramar as ações para atingir os objetivos.
E	Sim, completamente. Após a formação os trabalhadores são avaliados para saber se a formação foi realmente eficiente.

Banco	<i>Valorização da formação pelos colaboradores</i>
A	Sim, mas não existe interesse em frequentar formações internas ou nacionais e sim as internacionais, aonde existe a oportunidade conhecer outros países e incentivos monetários.
B	Eles consideram importante, mas as formações são mais direcionadas aos responsáveis para que estes depois possam formar os colegas e subordinados.
C	Os trabalhadores têm plena consciência daquilo que são a formações, a sua utilidade e os feitos no seu próprio desempenho.
D	Sim. O diagnóstico é positivo.
E	Sim, é um presente que recebem. Deveriam ser mais valorizadas porque independentemente de continuarem ou não na organização, é um conhecimento que continua com eles.

Banco	<i>Relevância da formação no desempenho</i>
A	Até então, os resultados têm sido bastante significativos e existe a aplicação dos conhecimentos e partilha do mesmo com os colegas. A forma de trabalhar mudou completamente.
B	Têm um impacto positivo por suprir muitas carências, trabalham de maneira mais eficiente, com dedicação e interesse.
C	Sem as formações nós estaríamos muito mal.
D	Têm reforçado as competências e contribuem para atingir os objetivos finais da organização.
E	Quando voltam das formações, os trabalhadores mostram-se com mais qualificados e com mais capacidades para desenvolver o seu trabalho. A nível comportamental também existem melhorias.

Banco	<i>Limitações e desafios formativos</i>
A	Ultimamente não tem havido formações, porque não existem formadores e nem sempre as condições financeiras do banco permitem. Devido ao número reduzido de trabalhadores, não há muitas possibilidades de substituição e assim, poucos podem participar das ações que decorrem no exterior, que costumam ser cursos de 3 meses.
B	Nem sempre é possível realizar todas as ações planeadas devido as condições financeiras e quando são internacionais são mais caras. Existem anos em que não são realizadas formações. É despendido tempo extra para participar nas formações e falta diversidade.
C	O banco procura recrutar colaboradores que possuem boas aptidões técnicas e conhecimentos básicos e práticos, sempre superior à média, por isso, tanto em relação à formação em sentido lato como a nível da formação profissional, não existem limitações. Também não existem limitações a nível da realização da formação, uma vez que são programadas atempadamente, estando por isso, salvaguardadas.
D	Não existem formadores internos e também não existem em São Tomé. O ambiente e estrutura da formação e a própria resistência à formação por parte dos colaboradores.
E	A principal limitação é em relação à logística. Grande parte das formações são internacionais. Por isso, as viagens são muito longas e cansativas e as despesas são elevadas.

Banco	<i>Adequação das práticas de RH à conjuntura (interna e externa)</i>
A	São adequadas, tendo em conta o tamanho da empresa e também porque até agora não foi feita nenhuma auditoria.
B	Sim. O Banco Central fiscaliza, então hão de estar adequadas.
C	Globalmente satisfaz, mas existe a consciência de que é preciso mais considerando que em relação a GRH ainda estamos em transição.
D	Questão ambígua.
E	Sim, é bastante adequada, até porque segue parâmetros internacionais.

Apesar de apenas uma das cinco instituições bancárias não ter Plano de Formação (Banco A), 24,5 % dos inquiridos são de opinião que o mesmo não existe e 20,8% não sabe se a organização planeia as suas formações, demonstrando assim, que podem existir falhas comunicativas entre a gestão de topo e os colaboradores. A comunicação deve ser uma preocupação dos dirigentes organizacionais, pois quando eficientemente estabelecida permite a interação e integração de toda a organização, mostra que os colaboradores são valorizados e é um facilitador do relacionamento interpessoal (Bourne, 2016). Além disso, é variável-chave em ambientes de transição, contribui para o aumento da satisfação dos trabalhadores, sua moral e produtividade, compromisso, confiança, aprendizagem e partilha de conhecimento (Mitrofan & Bulborea, 2013).

Quando questionados se as escolhas formações tem em consideração as necessidades individuais dos colaboradores, as opiniões divergem. Nos bancos A, C e E o parecer dos colaboradores não se mostram tão relevantes, enquanto que nos bancos B, D existe abertura para que os trabalhadores apontem as formações que achem necessárias para o bom desempenho das suas funções durante a Avaliação do Desempenho.

“É de acordo com a sua ambição (...) a gestão de talentos funciona no sentido de proporcionar oportunidades novas para que as pessoas se desenvolvam e cresçam. Há abertura para que as pessoas aprendam ainda que fora da sua área de trabalho” (Entrevistado D).

De forma geral, as decisões quanto às seleções formativas no setor bancário são-tomense são realizadas em função dos objetivos estratégicos das empresas. Houé, Grabot, & Geneste (2007) sugerem que os procedimentos relacionados à aprendizagem e desenvolvimento de competências são mais eficientes quando associam as necessidades organizacionais às necessidades individuais.

Na opinião dos entrevistados, os colaboradores percebem a impacto que as formações têm na melhoria do seu desempenho, mas consideram que deveriam ser mais valorizadas. Em justificação o Responsável de RH do Banco A critica:

“Os colaboradores não solicitam formações. Falta espírito de curiosidade dos trabalhadores em aprender outras matérias e as pessoas focam-se apenas em desempenhar a sua função”.

Todos os entrevistados reconhecem que ainda existe muito a ser feito, tanto na qualidade e adequação das formações quanto na quantidade das ações concretizadas.

“Precisa-se de cada vez mais ações, apesar dos bons índices, porque novas práticas estão sempre a aparecer e urge a necessidade de atualizar e as acompanhar. As formações devem ser contínuas”.

A realidade dos bancos não poderia ser mais distinta: se no Banco D e C grande parte dos colaboradores tem acesso a formação, nas restantes instituições ainda existe uma luta na tentativa de abranger um maior número de funcionários com acesso a formação. Com exceção do entrevistado do Banco C, todos concordam que o fator que mais dificulta e/ou impossibilita a execução das formações é não existir formadores ou centros de formação a nível nacional.

Para os responsáveis de RH torna-se urgente começar a desenvolver formações que reforcem o conhecimento individual e o desenvolvimento pessoal e que estejam adaptadas à realidade do mercado. Um dos Responsáveis vai mais longe e observa:

“Não existe parceria e solidariedade entre os bancos, mesmo quando os problemas são semelhantes e mesmo existindo a Associação São-tomense dos Bancos” (Entrevistado B).

O Responsável de RH do Banco A concorda que se fosse projetado um plano de formação conjunto, grande parte dos problemas logísticos e financeiros estariam resolvidos.

3.3. Discussão dos Resultados

Como previsto, os resultados obtidos sugerem que a gestão eficiente de pessoas e o desenvolvimento de práticas de RH estão positiva e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho, o que permite assim, suportar a primeira hipótese de investigação (H1): O desenvolvimento de recursos humanos tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Estes resultados são consistentes com os argumentos de Becker & Huselid (1998), Guthrie (2001), Saridakis, Lai, & Cooper (2017), de que é importante reforçar os mecanismos que visam selecionar, desenvolver, reter e motivar a força de trabalho para alcançar indicadores superiores de desempenho. Barney (1991), Bowen & Ostroff (2004), acrescentam ainda que é essencial gerir os recursos de capital humano da organização adequadamente, pois são estes que criam vantagens competitivas sustentáveis.

O facto de as instituições bancárias são-tomenses investirem no aumento das faculdades técnicas e comportamentais dos seus funcionários, demonstra que estes são considerados ativos essenciais e os recursos valiosos no desempenho da empresa (Bilhim, 2007) e que os seus conhecimentos, experiências e habilidades têm o poder de aumentar o valor da organização no mercado e melhoram a sua produtividade e a realização global (Batarlienė, Čižiūnienė, Vaičiūtė, & Šapalaitė (2017). No entanto, é imperativo que as empresas do setor bancário continuem a investir no aperfeiçoamento das suas políticas e práticas de RH, já que cerca de 40% dos inquiridos não considera que a atual GRH demonstra que a organização investe no seu desenvolvimento como profissional e 47,2% estão insatisfeitos com a mesma.

Em contraste, não é possível suportar a segunda hipótese (H2): A aprendizagem tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores, pois a aprendizagem revelou não ter um efeito estatisticamente significativo na melhoria do desempenho. O que pode em parte ser justificado pelo facto de, segundo os responsáveis de RH, os esforços que têm sido desenvolvidos no sentido de estabelecer uma cultura de aprendizagem e disseminação de conhecimento são somente “através de seminários e formações”.

“As chefias ajudam sempre os colaboradores a atingir os seus objetivos de aprendizagem, através das formações” (Entrevistado E).

Apesar de haver perceção de que a promoção da aprendizagem organizacional é bastante benéfica e possibilita que “o trabalho seja feito com mais eficiência, dedicação e interesse”, o Responsável de RH do Banco C assume:

“A cultura do conhecimento existe, mas está adormecida, pelo que a procura do conhecimento no momento está individualizada, não é institucional”.

Ou seja, grande parte dos esforços feitos centram-se no desenvolvimento de ações formativas, o que embora contribua para a aprendizagem, pode não ser o suficiente, pois o conhecimento também deve ser incentivado na opinião Gelabert & Martinez (2012), através do estabelecimento de um ambiente apoio (melhoria contínua dos processos e sistemas de suporte) e de desenvolvimento de competências, que posteriormente devem ser partilhadas para que o desempenho possa ser elevado e as organizações alcancem os resultados pretendidos. Isto é, a aprendizagem reside também na capacidade de agir perante as mudanças no seu meio envolvente, através da obtenção, exploração e partilha de recursos fundamentados no conhecimento (Angulo, 2017). Todas as hierarquias devem ter um papel interventivo no processo de aprendizagem, procurando explorar novas habilidades com o intuito de contribuir para o avanço e mudança organizacionais (Antonello & Godoy, 2010).

Quanto à hipótese três de investigação (H3): A formação profissional tem uma influência significativa na melhoria do desempenho dos trabalhadores do sector bancário são-tomense, os resultados indicam que a melhoria desempenho nas empresas em estudo não é predito pela formação profissional. Embora inesperados, são coerentes com os resultados da hipótese 2, já que a formação é uma das mais eficientes formas de aprendizagem organizacional (Stefano & Sartori, 2016), e uma ineficiente gestão da formação pode influenciar a criação de um ambiente de aprendizagem. As organizações enfrentam continuamente o desafio de desenvolver talentos na força de trabalho, de forma a operar da maneira mais eficiente e eficaz possível. Para alcançar este objetivo, as empresas têm gasto uma quantidade maior de tempo e dinheiro em oportunidades de aprendizagem e formação para os funcionários no dia-a-dia (Miller, Mandzuk, Frankel, McDonald & Bello, 2013), sob a premissa de que o investimento contínuo em habilitações as permite possuir recursos humanos mais avançados (Porter, 1989).

Não obstante o empenho que tem havido no sentido “promover cada vez mais formações, para que todos os trabalhadores tenham a oportunidade de aprender”, os responsáveis de RH entrevistados apontam que nem sempre as empresas têm possibilidade de fazer os investimentos financeiros necessários para executar as ações planeadas. Adicionalmente:

“A falta de escolas de formação também prejudica a concretização das formações. Existem muitas carências em cursos específicos e as formações disponíveis não são adequadas para todas funções e algumas exigem um nível de conhecimento superior aos dos trabalhadores” (Entrevistado E).

Conclusão a que similarmente se chega através da análise questionário, visto que menos de metade os inquiridos (45,3%) concorda que as formações designadas são adequadas as suas necessidades e a média do nível de satisfação com as formações dos inquiridos é de 3,2 (numa escala de 1 a 5), com 41, 5% dos colaboradores satisfeitos com as ações formativas.

Ainda que de forma geral as ações de formação sejam consideradas eficazes e adequadas a conjuntura, a percentagem de trabalhadores que têm a oportunidade de frequentar formações não é homogénea.

“As formações deveriam ser obrigatórias, porque é um direito que o trabalhador tem e todos os bancos deveriam atuar sob as mesmas condições. Mas em São Tomé não existe legislação a esse nível. É injusto” (Entrevistado B).

Na opinião de Noe, Tews, & McConnell Dachner (2010), se por um lado, espera-se que os funcionários desenvolvam novas habilidades e competências que lhes permitam adaptar-se e responder às alterações nas demandas do trabalho e à mudança das realidades organizacionais, por outro, os funcionários devem ter cada vez mais controlo sobre como aprendem e as opções de formação que podem escolher devem ser diversas e variadas, à medida das suas necessidades de aprendizagem e adequadas às suas funções. Caso contrário, os funcionários enfrentarão o conflito de escolher entre aplicar os conhecimentos existentes no presente ou escolher desenvolver um novo conjunto de habilidades que possam ser benéficas no futuro (Greco, Charlier, & Brown, 2018).

Conclusões

A presente investigação tem como objetivo analisar o potencial efeito do desenvolvimento dos recursos humanos, da aprendizagem organizacional e da formação profissional no desempenho das organizações.

Os resultados do estudo permitiram assegurar que, de facto, a gestão de pessoas com o intuito de desenvolvê-las e melhorar a qualidade do seu trabalho, contribui para mudanças positivas na *performance* dos trabalhadores e conseqüentemente permite que as organizações obtenham melhores resultados. Os responsáveis de RH demonstram estar conscientes da relevância e dos benefícios que são alcançados pela aposta no desenvolvimento do capital humano e concordam que apesar dos avanços, ainda existem muitos obstáculos a ultrapassar e um longo caminho a percorrer no sentido de alcançar a excelência.

Na verdade, apesar de nas últimas décadas ter crescido o interesse em examinar a relação entre as práticas de GRH e o desempenho de uma empresa e haja uma concordância geral sobre a correlação positiva entre os dois fatores (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014), algumas dúvidas são levantadas acerca da capacidade que as práticas de RH têm de afetar o desempenho das organizações. Nesta sequência, Tzabbar, Tzafirir, & Baruch (2017) verificam que o contexto social, o setor de atividade e o tamanho da empresa (33%, 12% e 8 %, respetivamente), explicam melhor a variância do desempenho do que as práticas de RH (4%) e Combs, Liu, Hall, & Ketchen, (2006) afirmam que a partilha de conhecimento não tem ligação considerável com o desempenho.

Em oposição, Katou & Budhwar (2010) e Jiang, Lepak, Hu, & Baer (2012) estabelecem que ainda que de difícil mensuração, as práticas de GRH melhoram as habilidades e aumentam a motivação e oportunidades de crescimento e exibem relações positivas e significativas com resultados financeiros e operacionais. Ou seja, o impacto das políticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional é totalmente mediado pelas aptidões, atitudes e comportamento dos funcionários (Kim & Ployhart, 2014).

De acordo com Sitzmann & Weinhardt (2018), o facto da aprendizagem e conseqüentemente a formação não demonstrarem efeitos significativos no desempenho, deve aumentar a preocupação das organizações em medir a eficácia da formação, não somente numa avaliação para compreender o que falhou a nível pessoal, mas também compreender as condicionantes interpessoais e organizacionais. Em apoio à esta perspectiva, Tharenou, Saks, & Moore (2007) afirmam que a formação se apresenta mais fortemente relacionada aos resultados organizacionais quando é combinada com fatores contextuais, como a força do capital

organizacional e a estratégia da empresa. Isto é, desenvolver eficientemente RH implica conhecer os condicionantes internos e externos que podem influenciar o seu aprendizado.

No que concerne ao trabalho de investigação realizado no âmbito da Tese de Dissertação, importa referir algumas das principais limitações que foram encontradas. Devido ao facto de existirem poucos estudos que utilizem uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) foi difícil obter referências acerca da forma de conduzir a investigação e adicionalmente, por ter sido conduzida internacionalmente fez com que a recolha dos dados estivesse bastante limitada espacial e temporalmente. Acresce ainda o facto de que houve dificuldade em contactar as instituições bancárias e obter a autorização destas para a realização das entrevistas e para o preenchimento dos questionários. Esta formalidade, ainda que necessária, tornou o processo de colheita das informações bastante moroso. Uma vez que o estudo analisa o setor bancário são-tomense, o facto de não ter sido possível obter informações acerca de uma das instituições bancárias também constitui uma limitação, já que reduz a taxa de resposta, condiciona a generalização e pode ter influenciado os resultados. Outro aspecto merecedor de reflexão, está relacionado com o receio mostrado por alguns entrevistados de responderem a determinadas questões... Por último, importa referir e em abono do rigor, que o facto de algumas entrevistas não terem sido gravadas (a pedido dos entrevistados), tal pode ter resultado na perda de alguma informação.

Futuras investigações poderiam focar-se em desenvolver estudos comparativos dos fatores influenciadores do desempenho em diferentes sectores de atividade, uma vez que, a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho são descritas como significativamente mais fortes na indústria fabril do que na indústria de serviços (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). Outra situação a explorar seria a realização de questionários antes e depois de decorrerem ações de formação para averiguar se, de facto, estas produziram um efeito positivo no desempenho. Salienta-se também que a utilização de um conjunto de práticas de GRH, pode permitir uma análise mais consistente e uma relação mais forte com o desempenho do que práticas de GRH individuais (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

Bibliografia

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance. *Journal of Operational Management*, 21, p. 19–43.
- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennett, W., Traver, H., & Shortland, A. (1997). A meta-analysis on the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, p. 341–358.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (235). *12th International Strategic Management Conference* (pp. 361 - 371). Turquia: Elsevier Ltd.
- Almeida, M. I., Teixeira, M. L., & Martinelli, D. P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas* (33), pp. 12-24.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39(5), pp. 1154-1184.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos* (17), pp. 53-70.
- Antonello, C., & Godoy, A. (2010). A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. *ANPAD*, pp. 310-332.
- Barbosa, A. C., & Cintra, L. P. (Janeiro de 2012). Inovação, Competências e Desenvolvimento Organizacional- Articulando Contratos e a sua Operacionalidade . *Future Studies Research Journal* (4), pp. 31-60.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.17(1). *Journal of Management*, pp. 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (Janeiro de 1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining competitive advantage. *CAHRS Working Paper Series. Cornell University ILR School.*, pp. 1-28.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), pp. 625-641.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (1998). Training investment can mean financial performance. *Training and Development*, 52(5) , p. 40–42.
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Šapalaitė, I. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering* (187).*10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology* (pp. 110 - 116). Elsevier Ltd.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new management function. *Journal of Organizational Excellence* (22), pp. 65-81.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (s.d.). HR as a source of shareholder value. *Human Resource Management*, 36, pp. 39-47.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Journal*, 16 (1), pp. 53-101.
- Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., & Ferdous, F. (2014). Historical Evolution of Human Resource Information System (HRIS): An Interface between HR and Computer Technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), pp. 75-80.
- Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., & Ferdous, F. (2014). Historical Evolution of Human Resource Information System (HRIS): An Interface between HR and Computer Technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), pp. 75-80.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª edição. Lisboa: ISCSP.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2015). *Administração de Recursos Humanos - 16ª Ed.* Cengage Learning.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an explanatory study that develops measures and models. *Management Decision* (36), pp. 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management* (18), pp. 433-463.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), pp. 67-94.
- Bourne, L. (2016). Targeted Communication: The Key to Effective Stakeholder Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 226, 431-438.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2, pp. 203-221.
- Brandi, U., & Iannone, R. (2016). Learning Strategies in Enterprises: empirical findings, implications and perspectives for the immediate future. *European Journal of Education*, pp. 227-243.
- Brewster, C. (2007). Human Resource Management: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), pp. 69-87.
- Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behavior in South African service organizations . *The International Journal of Human Resource Management* 17 (7), pp. 1321-1338.
- Čalopa, M., Horvat, J., & Kuzminski, L. (2015). The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia). *TEM Journal* (4), pp. 178-186.
- Camelo, S., & Angerami, E. (2013). Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, pp. 552-560.

- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), pp. 687-703.
- Carneiro, J. M., Cavalcanti, M. A., & Silva, J. F. (Setembro de 1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. (1)3. *Revista da Administração Contemporânea*, pp. 7-30.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão de Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Castro, A. B., Brito, L. M., & Varela, J. H. (2017). A Ressignificação da Área de Gestão de Pessoas e os novos papéis das Pessoas e das Organizações. *Holos* (33), pp. 408-423.
- Chagas, E. B. (2016). *Estatística Aplicada para Iniciantes - Módulo 4 - Estatística Analítica III*. Marília, São Paulo: Fundepe.
- Chen, G., & Klimoski, R. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review* 17, pp. 180-190.
- Chen, H., & Lin, K. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*, pp. 116-130.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9ª edição. São Paulo: Atlas.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower* 28(3/4), pp. 224-242.
- Cho, S., Woods, R., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25, p. 262-277.
- CIME. (2001). Obtido de Talentus: http://www.talentus.pt/documentos/documentos/Terminologia_de_Formacao_Profissional_CIME.pdf
- Collings, D., & Woods, G. (2009). *Human resource management: a critical approach*. New York: Routledge.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), pp. 501-528.
- Conner, K. H.-b. (1991). Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora. 7ª edição.

- Dahie, A., & Mohamed, R. (2017). Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud Telecom in Mogadishu-Somalia. *European Researcher*, pp. 78-87.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), pp. 157-167.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they Know*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Heijdenb, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 438-447.
- Del Corso, J. M., Petraski, S. J., Silva, W. V., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies* (10), pp. 49-57.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39 (4), pp. 949-969.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management. 3ª edição*. New York: McGraw-Hill.
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y., & Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies-evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*, 53(10), pp. 2885-2903.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3) , pp. 656-670.
- Esfandiari, M. R., Sepora, T., & Mahadi, T. (2015). Translation Competence: Aging Towards Modern Views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 192, pp. 44-53.
- Ferraro, O., & Veltri, S. (2011). The value relevance of intellectual capital on the firm's market value: An empirical survey on the Italian listed firms. *International Journal of Knowledge-Based Development*, pp. 66-84.
- Figueiredo, E. L., & Cardoso, L. (2013). A Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento: Confluências e Influências. *Tourism & Management Studies* (2), pp. 451-461.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B., & Lee, V. (2011). HRM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Journal of Manpower* 32 (5/6), pp. 704-723.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, pp. 102-124.

- Gaeta, M., Marzano, A., Miranda, S., & Sandkuhl, K. (2017). The competence management to improve the learning engagement. *Journal Ambient Intell Human Comput*, pp. 405-417.
- Gaeta, M., Orciuoli, F., Fenza, G., Mangione, G., & Ritrovato, P. (2012). A semantic approach for improving competence assessment in organizations. *IEEE 12th International Conference on Advanced Learning Technologies* (pp. 85-87). IEEE Computer Society.
- Gandossy, R., Verma, N., & Tucker, E. (2006). *Workforce Wake-up Call: Your Workforce is Changing, are You?* John Wiley & Sons.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* (71), pp. 78-91.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18 , pp. 420-439.
- Gehardt, T., & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul.
- Gelabert, C., & Martinez, A. A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* (28), pp. 133-148.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, p. 383-404.
- Gergelova, E., & Hrmo, R. (2009). Learning in Companies -The Integral Part of Lifelong Learning . *Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium* (pp. 511-513). DAAAM International.
- Geron, S. (2002). Cultural competency: how is it measured? Does it make a difference? *Generations* (26), pp. 39-45.
- Ghebrejorgis, F., & Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country. *International Journal of Human Resource Management*, 18, p. 321-332.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*. 64(5), pp. 53-58.
- Ghemawat, P., Collis, D. J., Pisano, G., & Rivkin, J. W. (2001). *Strategy and the business landscape*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Goldin, C. (2016). Human Capital. Em C. Diebolt, & M. Hauptert, *Handbook of Cliometrics* (pp. 55-86). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gomes, G., & Wojahn, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração* 52, pp. 163-175.
- Gouveia, J. (2007). Competências: moda ou inevitabilidade? *Saber (e) Educar*, (12), pp. 31-58.
- Greco, L. M., Charlier, S. D., & Brown, K. G. (2018). Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review*.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 180-190.

- Harel, G., & Tzafrir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management* 38 (3), pp. 185-199.
- Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review* (92), pp. 198-219.
- Henry, A. D. (2009). The challenge of learning for sustainability: a prolegomenon to theory. *Hum. Ecol. Rev.*, 16 (2), pp. 131-138.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, pp. 182-201.
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 17, p. 414-439.
- Houé, R., Grabot, B., & Geneste, L. (2007). Competence Management For Business Integration. *Laboratoire Génie de Production - LGP*, pp. 1-6.
- Hsiao, L. H. (2011). Key successful factors of learning organization in Kaoshiung City Government (27). *Pakistan Journal of Statistics*, pp. 733-740.
- Hu, X., Zhan, Y., Garden, R., Wang, M., & Shi, J. (2018). Employees' reactions to customer mistreatment: The moderating role of human resource management practices. *Work & Stress*, 32(1), pp. 49-67.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How To Build It, Enhance It, Use It*. New York: John Wiley & Sons.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (Outubro de 1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. 60. *Journal of Marketing*, pp. 107-114.
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44(1), pp. 74-89.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, p. 291-313.
- INA. (2016). *Formação Profissional na AP: Avaliação do impacto da Avaliação na Administração Pública*. INA - Direcção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.
- Iwamoto, H., & Takahashi, M. (2015). A Quantitative Approach to Human Capital Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Global Conference on Business & Social Science*. (pp. 112 - 119). Kuala Lumpur: Elsevier Ltd.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1-56.
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic human capital management in municipal government: An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management*, 44, pp. 317-339.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), pp. 1264-1294.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, p. 831-851.
- Katou, A. (2008). Measuring the impact of HRM on organisational performance. *Journal of industrial engineering and management*, 1(2), pp. 119-142.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), pp. 25-39.
- Kaufman, B. E. (Março de 2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, pp. 107-125.
- Kelly, D. (2003). A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980-1995. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), pp. 149-171.
- Kim, P., & Hong, K. (2005). Searching for effective HRM reform strategy in the public sector: critical review of WPSR 2005 and suggestions. *Public Personnel Management*, pp. 199-215.
- Kim, Y., & Ployhart, R. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the great recession. *Journal of Applied Psychology*, 99, pp. 361-389.
- Kiptoo, J. K., & Mwirigi, F. M. (2014). Journal of Business and Management, 16(6). *Factors that influence effective strategic planning process in organizations*, pp. 188-194.
- Klein, D., & Prusak, L. (1994). *Characterising Intellectual capital*. Cambridge, MA, Centre for Business Innovation: Ernst and Young.
- Kok, A. (2007). Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher. *The Electronic Journal of Knowledge Management* (5), pp. 181 - 192.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43, p. 337-351.
- Kucharčíková, A. L. (2013). Managerial approaches to understanding the human capital. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(1).
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management - Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Global Conference on Contemporary Issues in Education*, (pp. 48-60). Elsevier Ltd.
- Lakatos, E., & Marconi, A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Lamb, L., Moreno, M., & Becker, G. V. (2009). A Análise dos Recursos e Capacidades Utilizados por Operadores Logísticos Segundo o Modelo VRIO. *IV Estudos em Estratégia*, (pp. 1-16). Recife.

- Lansbury, R., Kitay, J., & Wailes, N. (2003). The impact of globalisation on employment relations: Some research propositions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), pp. 62-73.
- Lee, J., & Lee, H. (2016). Human capital in the long run. *Journal of Development Economics*, pp. 147-169.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. A. (2013). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* (21), pp. 243-255.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, pp. 64-85.
- Leroy, H., Segers, J., Dierendonck, D., & Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, pp. 249-257.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), pp. 91-117.
- Lima, J., & Silva, A. (2015). Determinantes do Desenvolvimento de competências coletivas na Gestão de Pessoas. *Revista Administração Mackenzie*, pp. 41-67.
- Lyau, N. M., & Pucel, D. J. (1995). Economic return on training investment at the organization level. *Performance Improvement Quarterly*, 8(3), pp. 68-79.
- Madhani, P. M. (Março de 2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. *The Icfai University Press*, pp. 1-21.
- Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal* (20), pp. 935-952.
- Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2017). Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens. *Organizational Dynamics*, p. 9.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 23, pp. 18-36.
- Medeiros, L. F., Leite, Y. V., Guimarães, H. C., & Silva, M. R. (2013). Estratégias Genéricas: Um Estudo de caso na Foss & Consultores. *Congresso Online de Administração*, (pp. 1-14).
- Mendes, J., & Sarmiento, M. (2009). A importancia da gestão de competências nas organizações. *Lusiada. Economia & Empresa*, pp. 111-139.
- Menzies, M. (2003). Human capital development in research, science and technology. *FRST Human Capital Development Strategy*. Foudation for Research, Science an Technology.

- Miloca, S. A., & Conejo, P. D. (2013). Multicolinearidade em modelos de regressão. *Semana Acadêmica da Matemática*, 22.
- Mitra, A., O'Regan, N., & Sarpong, D. (Agosto de 2017). Cloud resource adaptation: A resource based perspective on value creation for corporate growth. *Technological Forecasting & Social Change*, pp. 1-11.
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (76) , pp. 511 - 515.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), pp. 819-827.
- Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7, pp. 381-393.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & McConnell Dachner, A. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 279-315.
- Nogueira, R. (2002). *Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (Abril de 1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review* (40), pp. 154 - 174.
- Özçelika, G., Aybasb, M., & Uyargilc, C. (Outubro de 2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (235), pp. 332 - 341.
- Özera, G., & Çam, I. (2016). The Role of Human Capital in Firm Valuation: An Application on BIST. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? *Human resource management Journal*.
- Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital* (5), pp. 629-647.
- Panayides, P. (2013). Coefficient Alpha: Interpret With Caution . *Europe's Journal of Psychology*, 9(4), pp. 687-696.
- Pasban, M., & Nojede, S. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (pp. 249 - 253). Dubai: Elsevier Ltd.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. . *Journal of world business*, 52(3) , pp. 327-342.

- Pee, L., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly* 33, pp. 188-199.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review - measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, pp. 155-176.
- Phillips, J. J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston, TX: Gulf.
- Pinto, A. N. (2014). Organizational learning in the hotel sector. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal* (23) , pp. 99-118.
- Polit, D., Becker, C., & Hungler, B. (2004). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. Porto Alegre: Artmed.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), pp. 609-620.
- Porter, M. E. (1989). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 2ª edição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (Maio de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. (68), pp. 79-91.
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, pp. 56-70.
- Prusak, R. (2016). The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process. *Management* (20), pp. 27-39.
- Pugh, S., Dietz, J., Wiley, J., & Brooks, S. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *The Academy of Management Executive*, 16 , pp. 73-84.
- Reise, C., & Seliger, G. (2010). Knowledge based systems for planning learning outcomes. *Proceedings of the Joint International IGIP-SEFI Annual Conference* (pp. 252-254). Bruxelas: Manufacturing Engineering.
- Roos, J. (1997). *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. Mcmillan Press.
- Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), pp. 58-73.
- Sahoo, C. K., Das, S., & Sundaray, B. K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record* (11), pp. 18-32.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J., Rhodenizer, L., & Bowers, C. (1999). Training in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, p. 123-161.

- Sanches, P. L., & Machado, A. (Outubro de 2013). Estratégias de Inovação e RBV: Evidências de uma Empresa de Base Tecnológica. *Revista de Administração e Inovação* (10), pp. 183-207.
- Santos, S. A., & Mariano, A. M. (2012). Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Integração à Estratégia para garantir o crescimento Sustentável da Organização. *Congresso Internacional de Administração* (pp. 1-9). Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), pp. 87-96.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 40-51.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D., & Miura, I. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, pp. 227-239.
- Shaffek, H. (2016). International Journal of Engineering. *ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara*. Arábia Saudita: 91-102.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, pp. 1-9.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), pp. 973-997.
- Silva, N., Francisco, A., Hatakeyama, K., & Silva, M. (2010). Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná. *Emancipação* 10(2), pp. 501-515.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *A pesquisa científica. Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS: 31-42.
- Silveira, M. C. (Outubro-Dezembro de 2013). Desenvolvimento Económico e Crescimento da Banca em São Tomé e Príncipe. *Inforbanca*, pp. 8-9.
- Simões, D., & Borges, S. (2013). Competências Profissionais na Gestão (do) Social: Teoria e Intervenção. *Interações* 24, pp. 54-77.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review* .
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management* (14), pp. 61-90.
- Stefano, M. N., & Sartori, S. (2016). A Gestão do conhecimento e o Capital intelectual: Enfoque teórico para discussão. *Revista Ingeniería Industrial*, pp. 179-192.
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Increasing Global Competiveness through Effective People Management. *Journal of World Business*, V. 33, n.1.

- Suzuki, L., McRae, M., & Short, E. (2001). The facets of cultural competence: searching outside the box. *The Counseling Psychologist*, pp. 842-900.
- Teece, D. J. (2000). *Beyond Knowledge Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teixeira, A., & Queirós, A. (2016). Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research Policy* (45), pp. 1636-1648.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), pp. 251-273.
- Tiergarten, M., & Alves, C. A. (2008). As capabilities dinâmicas na manutenção dos recursos das empresas familiares. *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (ENEO)*, 5. Belo Horizonte, Minas Gerais: ANPAD.
- Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice* (33), pp. 455-479.
- Tokarpíková, E. (2013). Aspects of Teaching Economics for Students of Informatics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, pp. 495-502.
- Tuan, L. (2011). Human Resource Management in Knowledge Transfer. *International Business and Management* (2), pp. 128-138.
- Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), pp. 134-148.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. Vol. 41, nº 1. *Harvard Business Review*, 124-134.
- Valle, R., Martin, F., & Romero, P. (2000). Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent? *Journal of Organizational Behavior* 21 (3), pp. 283-297.
- Vidal-Salazar, M., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. (2012). Human Resource Management and Developing Proactive Environmental Strategies. *Human Resource Management*, pp. 905-934.
- Wang, G. G., & Wilcox, D. (2006). Training evaluation: knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), pp. 528-539.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), pp. 115-131.
- Weijters, B., Baumgartner, H., & Geuens, M. (2016). The calibrated sigma method: An efficient remedy for between-group differences in response category use on Likert scales. *International Journal of Research in Marketing*, 33, pp. 944-960.
- Werner, T., & Weckenmann, A. (2010). Computer-assisted generation of individual training concepts for advanced education in manufacturing metrology. *Measurement Science and Technology* 21.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- World Bank. (2017). *The World Bank*. Obtido de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=ST>
- World Health Organization. (2012). Designing and implementing training programs. . Em *Human Resources Management* , 52-0. Management Sciences for Healthy.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* (18), pp. 295-320.
- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. (2005). The HR performance relationship: Examining causal direction. *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 409-446.
- Wright, P., & Boswell, W. I. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *CAHRS Working Paper* (pp. 2-11). Nova Iorque: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, pp. 701-721.

Apêndices

Apêndice 1 - Pedido de Colaboração

Exmo.(a) Sr.(a) Diretor(a),

No âmbito da minha Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão, que está a ser realizada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, cujo tema é *Práticas de Recursos Humanos: A Formação Profissional e o seu Impacto na Aprendizagem e Desempenho Organizacionais*, sob orientação do Professor Doutor João José de Matos Ferreira, venho por este meio solicitar a colaboração de Vossa Excelência neste trabalho de investigação.

Um dos principais objetivos deste estudo é o de contribuir para uma melhor compreensão das práticas de recursos humanos e sua contribuição na melhoria no desempenho individual, dando ênfase à Formação Profissional e a sua potencial influência no desenvolvimento de conhecimento no meio empresarial. O presente estudo pretende também dar a conhecer a importância que é atribuída à formação pelos colaboradores do sector bancário são-tomense.

A colaboração solicitada concretizar-se-ia na possibilidade de administrar um questionário aos trabalhadores e de realizar uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos a fim de conhecer os desafios que o departamento enfrenta.

Caso seja concedida a autorização, pretende-se que o inquérito seja realizado entre Julho e Agosto do corrente ano através da internet (*link* de página *web*). O questionário será anónimo, garantindo-se assim a confidencialidade aos inquiridos e a integridade das respostas recolhidas.

Agradeço desde já a atenção e disponibilidade prestadas ao caso.

Com os melhores cumprimentos,

Alícia Regina Santana do Nascimento

aliciaregina12@hotmail.com

Apêndice 2 - Questionário

Práticas de Recursos Humanos: A Formação Profissional e o seu Impacto na Aprendizagem e Desempenho Organizacionais

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma tese de mestrado a apresentar na Universidade da Beira Interior e tem como objetivo conhecer a opinião dos colaboradores do setor bancário são-tomense quanto as práticas de recursos humanos, dando ênfase na Formação Profissional e a sua potencial influência na aprendizagem e desempenho dos bancos.

O questionário é anónimo e confidencial e destina-se apenas ao estudo académico não sendo divulgado para outros fins. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos sócio-demográficos sobre os participantes. Peço-lhe que responda com base na sua opinião e experiência profissional na organização em que trabalha.

O sucesso deste estudo depende em grande parte da sua colaboração, desde já muito grata pelo seu contributo.

Com os melhores cumprimentos,
Alicia do Nascimento

*Obrigatório



Informações Gerais

1. 1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

2. 2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 18 anos
 19 – 28 anos
 29 – 38 anos
 39 – 48 anos
 49 – 58 anos
 > 59 anos

3. 3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. 4. Cargo/Função Desempenhada *

Marcar apenas uma oval.

- BackOffice
 Caixa
 Técnica/Assessoria
 Aconselhamento ao cliente
 Chefia
 Estagiário

5. 5. Tempo de Serviço *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 1 ano
- 2 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- > 21 anos

6. Instituição Bancária *

Marcar apenas uma oval.

- BCSTP
- BISTP
- Afriland First Bank
- Ecobank
- Energy Bank
- BGFI

Formação Profissional

7. 1. Na minha organização existe um Plano de Formação *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sei

Para cada uma das seguintes afirmações escolha o número correspondente à sua opinião, avaliando-as numa escala de 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo e nem discordo), 4 (Concordo) a 5 (Concordo totalmente).

8. 2. A organização oferece oportunidades de formação adequadas às necessidades dos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

9. 3. A formação é projetada e conduzida de forma a aumentar substancialmente o conhecimento dos funcionários sobre o tema e desenvolver novas habilidades *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. 4. A formação é projetada e conduzida para me ajudar a conceptualizar melhor o que faço no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. 5. A formação é projetada e conduzida para influenciar minhas atitudes em relação ao tópico. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. 6. Os conhecimentos e habilidades desenvolvidos na ação de formação são aplicados em contexto real de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. 7. Os colaboradores possuem formação adequada para a função que desempenham na organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. 8. De forma geral, estou satisfeito com as ações de formação desenvolvidas pela minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Aprendizagem Organizacional

15. 1. As pessoas que trabalham na organização são apoiadas quando apresentam novas ideias. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. 2. Recebo respostas favoráveis quanto às iniciativas e sou encorajado a gerar novas ideias. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. 3. Existe uma comunicação livre e aberta dentro das equipas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. 4. A chefia facilita a comunicação dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. 5. O ponto de vista dos colaboradores influencia significativamente as políticas da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. 6. As pessoas na organização são incentivadas a enfrentar situações novas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. 7. As pessoas podem tomar decisões mesmo que não tenham todas as informações desejadas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. 8. Existem sistemas e procedimentos para receber, recolher e compartilhar informações de fora para dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. 9. As pessoas são encorajadas a interagir com o ambiente: concorrentes, clientes, universidades, fornecedores, etc *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Resultados nos Recursos Humanos

24. 1. Os trabalhadores sentem que são envolvidos nas principais decisões da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. 2. Mudar a forma de fazer as coisas é facilitada pela organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. 3. As pessoas são autorizadas a assumir riscos, desde que não prejudiquem a organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

27. 4. Na organização em que trabalho as práticas de GRH demonstram que a organização investe no meu desenvolvimento como profissional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. 5. Na organização em que trabalho as práticas de GRH permitem-me ter apoio da organização de forma a desenvolver as minhas qualificações académicas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. 6. Na organização em que trabalho as práticas de GRH dão-me acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis no desempenho da minha atual função. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. 7. Na organização em que trabalho as práticas de GRH dão-me acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. De forma geral, estou satisfeito com as políticas e práticas de Recursos Humanos da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Desempenho Organizacional

32. 1. Houve mudança na atitude profissional de forma a ser consistente com o material ensinado na formação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. 2. Percebo uma melhoria no desempenho devido às habilidades desenvolvidas na formação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. 3. A saída do colaborador bastante qualificado, não desencadearia problemas na performance organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. 4. A qualidade do trabalho melhorou após o uso de conhecimentos e habilidades adquiridas na ação de formação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. 5. É fácil obter recursos para projetos que envolvam situações novas e desconhecidas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. 6. A organização procura sempre novas formas de melhorar a performance individual dos seus colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Muito obrigada pela sua colaboração

Apêndice 3 - Guião de Entrevista

Guião de Entrevista aos Diretores/Responsáveis dos RH

1. Existe um plano de formação na organização? Os colaboradores têm conhecimento do mesmo?
2. Na definição do plano de formação é tida em consideração a opinião dos colaboradores quanto às suas necessidades de formação?
3. Quais são os critérios na escolha das ações de formação? A escolha das mesmas está mais relacionada com a função desempenhada pelo colaborador e com as carências em determinada área na organização ou também necessidades de desenvolvimento e satisfação pessoal dos colaboradores?
4. Na sua opinião, há uma correta valorização das ações de formação por parte dos colaboradores?
5. Considera que as ações de formação têm sido eficazes (relação entre aquilo que é proposto fazer e o que é alcançado)?
6. Qual o impacto das ações de formação profissional no desempenho individual dos trabalhadores?
7. As formações influenciam nas progressões de carreira?
8. Quanto ao conhecimento e aprendizagem, que esforços têm sido desenvolvidos no sentido de estabelecer uma cultura de aprendizagem e disseminação de conhecimento?
9. Acha que a formação tem contribuído para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional?
10. Quais as principais limitações e desafios que a organização enfrenta em termos de formação?
11. Considera que as atuais práticas de recursos humanos estão adequadas à conjuntura (interna e externa)?
12. Quais considera serem os próximos passos a trilhar em relação a formação? Que desafios devem ser ultrapassados?